Renforcement institutionnel :

développement de processus professionnels solides



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : Des membres du Groupe Club de la Paix Mwamba (A rock) se sont joints au chef du gouvernement pour planter des arbres autour du foyer du chef de village. Nairobi, Kenya. Photo de Debbie DeVoe/CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Télécharger ce Guide et autres publications au www.crsprogramquality.org.

Depuis 1943, le Catholic Relief Services (Services de Secours Catholique, ou CRS) a le privilège de servir les populations pauvres et défavorisées à l'étranger. Sans distinction de race, de religion ni de nationalité, le CRS apporte une aide d'urgence en réponse aux catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par des projets de développement dans des domaines tels que l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH, le CRS œuvre à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. Le CRS travaille aussi aux États-Unis en vue d'étendre les connaissances et les actions des Catholiques et autres personnes intéressées par les problèmes internationaux de paix et de justice. Nos programmes et nos ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis à vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langue, de culture et de conditions économiques.

À L'ATTENTION DES PERSONNES SOUHAITANT ADAPTER CES DOCUMENTS :

Les informations contenues dans la présente publication peuvent être utilisées sans autorisation préalable. Nous serons très heureux de recevoir vos commentaires concernant l'utilisation que vous avez faite de ces informations. Vous trouverez à cet effet un formulaire d'évaluation à la fin du premier chapitre (Introduction). Vous pouvez également nous contacter à l'adresse ci-dessous ou par courriel à pqsdrequests@crs.org.

À L'ATTENTION DES PERSONNES FAISANT RÉFÉRENCE À CES DOCUMENTS DANS D'AUTRES PUBLICATIONS :

Le Guide de renforcement institutionnel a été conçu dans le cadre d'AIDSRelief, un projet de 600 millions USD destiné à améliorer l'accès au traitement antirétroviral pour les personnes vivant avec le VIH. Ce projet est financé par le Programme présidentiel d'urgence américain d'aide à la lutte contre le sida (PEPFAR). La présente publication a été rendue possible grâce à la subvention U51HA02521 de la Health Resources Services Administration (Administration de la santé et des services sociaux, ou HRSA).

PRINCIPES DE PARTENARIAT DU CRS

- Partager une vision pour répondre aux besoins immédiats des populations et identifier les causes profondes de la souffrance et de l'injustice.
- Prendre des décisions à un niveau le plus proche possible des populations qu'elles affecteront.
- Œuvrer en faveur de la mutualité, en reconnaissant que chaque partenaire apporte des compétences, ressources, connaissances et capacités dans un esprit d'autonomie.
- Favoriser les partenariats équitables en définissant mutuellement les droits et devoirs.
- Respecter les différences et s'engager à écouter et à apprendre les uns des autres.
- Encourager la transparence.
- S'engager aux côtés de la société civile pour contribuer à transformer les structures et systèmes inadaptés.
- Engager un processus à long terme de développement organisationnel local.
- Identifier, comprendre et renforcer les capacités des communautés, première source des solutions aux problèmes locaux.
- Promouvoir la durabilité en renforçant les capacités des partenaires pour identifier leurs vulnérabilités et tirer parti de leurs atouts.

Le partenariat est fondamental pour la manière dont CRS se projette dans le monde. Le CRS est convaincu que le changement passe par les partenaires locaux et qu'en soutenant et renforçant les institutions locales, elles améliorent la capacité des communautés à résoudre leurs propres problèmes. Le CRS applique sa politique de développement, de secours d'urgence et de changement social en nouant des partenariats avec un large éventail d'organisations : églises et organisations à but non lucratif locales, gouvernements hôtes, agences internationales et autres organismes. Le CRS s'efforce de créer des partenariats basés sur une vision à long terme et un engagement mutuel en faveur de la paix et de la justice. Pendant plus de soixante ans, le CRS a travaillé aux côtés de partenaires pour soulager la souffrance humaine, promouvoir la justice sociale et aider les populations dans leur lutte pour leur propre développement.

REMERCIEMENTS

Les équipes du partenariat AIDSRelief-CRS tiennent à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration du Guide de renforcement institutionnel.

Nous tenons tout d'abord à remercier nos partenaires du projet AIDSRelief, présents dans 10 pays cibles du plan PEPFAR en Afrique, Amérique Latine et dans les Caraïbes, et qui, depuis huit ans, ont travaillé pour aider leurs communautés et pays dans la lutte contre le VIH. Leur volonté à procéder à des tests pilotes de ces documents et à fournir de précieux commentaires a été déterminante pour le produit final.

Les rédacteurs expriment toute leur reconnaissance pour le financement du HRSA dans le projet AIDSRelief. Une aide supplémentaire a été offerte par le CRS, par le biais de l'unité Partnership and Capacity Building (Partenariat et renforcement des capacités) du Program Quality Support Department (Service d'appui à la qualité des programmes).

Nos remerciements vont également à la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya, ou CHAK), car certains documents utilisés dans le Guide ont été élaborés à l'origine par la CHAK et l'équipe de développement des capacités institutionnelles d'AIDSRelief du CRS. Ces documents ont été utilisés, en partie, pour concevoir le Guide au cours de deux ateliers d'écriture à Nairobi, au Kenya, en août et octobre 2010. Le CRS tient également à remercier sincèrement la CHAK pour son partenariat au fil des années et pour avoir autorisé l'insertion de leurs documents dans le présent Guide.

Le Guide de renforcement institutionnel a été conçu par des représentants de différents services du CRS dans le cadre d'un processus participatif. Les rédacteurs remercient la direction du CRS, notamment les directeurs régionaux et les représentants pays qui ont envoyé leur personnel en qualité d'experts à l'atelier d'écriture. Les rédacteurs incluaient les partenaires du consortium AIDSRelief et le personnel régional, du programme pays et du siège du CRS:

Taylor Brown, Partenaires au développement d'Accenture
Salvador de la Torre, Conseil de la mission médicale catholique
Anthony Di Filippo
Martin Enon
Rick Estridge
Sarah Ford
Linda Gamova

David Gitari
Tess Habtehyimer
Ramzi Hage
Sergey Hayrapetyan
Josephine Jonah-Williams
Eshetu Kassa
Tsegaye Kassa
Kingstone Kingori
Zoya Lyubenova
Andrea Morton
Selwyn Mukkath
Cryton Munyikwa
Evelyn Murrey
Syon Niyogi
Constant Niyonzima
Jane Njoroge
Martin Oluoch
Emmanuel Opule
Patrick Daniere
Joseph Potyraj
Mathieu Ramiaramanana
Benjamin Safari
Guy Sharrock
Yenni Suryani
Mavere Tukai
Christina Way
George Were

Nous remercions tout particulièrement le siège et le personnel du Bureau régional d'Afrique de l'Est pour l'aide logistique qu'ils nous ont apportée pour s'assurer que l'atelier d'écriture et les rédacteurs bénéficient du soutien nécessaire tout au long du processus d'élaboration du Guide.
David Orth-Moore
Lydia Githahu
Millicent Achola

Il convient de remercier Karen Moul, chargée de communication d'AIDSRelief, et Rebeka Martensen et Ashley Rytter de l'équipe PQSD Publications pour la gestion de l'édition, la traduction, la conception et l'impression du Guide, ainsi que Bryan James pour son soutien logistique au processus.

L'outil d'évaluation présenté dans le Guide a été produit précédemment par un autre groupe de rédacteurs. Le domaine de capacité concernant

l'intégration de l'égalité des sexes a été ajouté en juillet 2018, après la mise en œuvre d'un projet pilote avec 16 partenaires dans quatre pays. Nous les remercions pour leur travail, qui a été très précieux pour la production du Guide final.

John Donahue
Sarah Ford
Linda Gamova
Manasseh Igyuh
Loretta Ishida
Cryton Munyikwa
Barbara Pando-Behnke
Joseph Potyraj
Gabriella Rakotomanga
Abigail Johnson
Laura Groggel

Avec les commentaires et l'aide de
Leslie Blanton
Robin Contino
Herby Derenoncourt
Alan Frisk, Caritas Europa
Susan Hahn
Joseph Hastings
Leia Isanhart-Balima
Katherine Knott
David Leege
Francois Lenfant, Cordaid
Dominique Morel
Toishia Powell
Hippolyt Pul
Najib Sahyoun
Sophie Toligi, Karina (Caritas) Indonésie
Sara Weinstein
Andrew Wells-Dang
Daphne Williams
Valerie Davis
Antoine Sanon
Maureen Ugochuko
Michelle Kendall



JOE WEBER/CRS

Des membres de la Fanfare St Patrick All Star à Old Habour Bay en Jamaique, après l'ouragan Dean en 2007.

Acciòn Callejera, Inc., Niños del Camino, Inc., Proyecto Educativo Caminante, Inc., Quèdate con Nostotros Muchachos y Muchachas con Don Bosco et Yo Tambièn Pastoral Juvenil de la Iglesia Catòlica (République dominicaine)

CRS et la Conférence épiscopale de Madagascar
Education for Sustainable Development Foundation (Fondation Éducation en vue du développement durable, ou ESDF), Arménie

Le diocèse d'Abomey (Bénin)

L'association Tin Tua,

OCADES (Organisation Catholique pour le Développement et la Solidarité)
Caritas Kaya (Burkina Faso)

CADEV Niger (Caritas Développement),

CADEV Niamey (Caritas Développement),

CADEV Maradi (Caritas Développement),

L'archidiocèse de Niamey,

Le diocèse de Maradi (Niger)

Rhoda's Haven Network of Women Living with HIV (Rhoda's Haven réseau de femmes vivant avec le VIH),

Humanity Family Foundation for Peace and Development (HUFFPED) (Fondation de la famille humaine pour la paix et le développement),

Otenita Foundation (OTF),

Initiative for People's Good Health (IPGH) (Initiative en faveur de la bonne santé des personnes),

Women Empowerment Initiative (WEIN) (Initiative pour l'autonomisation des femmes),

Forward in Action for Education, Poverty and Malnutrition (FacePam),

Catholic Action Committee Against HIV/AIDS (CACA) (Comité d'action catholique pour lutter contre le VIH/SIDA),

Le Secrétariat pour le développement social (Unité de développement par sexe) (Nigéria)

Enfin, il est important de noter que chaque chapitre du Guide a été revu par plus de 40 employés du CRS issus de toutes les sept régions et par des partenaires à travers le monde. Leurs précieux commentaires ont renforcé la pertinence du Guide.

Arménie

Education for Sustainable Development (Éducation en vue du développement durable, ou ESDF)

Caritas Arménie

Gambie

Catholic Development Office (Bureau catholique pour le développement, ou CADO)

Liban

Development for People and Nature Association (Association de développement pour l'Homme et l'Environnement, ou DPNA)

Arc En Ciel

Zambie

Hôpital de la mission St Francis

Diocèse de Mongu

Nigeria

Centre hospitalier spécialisé Mère du Christ d'Enugu

Diocèse catholique d'Idah Ayingba

CRS

Chandreyee Banerjee

Sandra Basgall

Carol Bothwell

Lorna Burce

Melinda Burrell

Margaret Desilier

Mamadou Diop

Debra Lynne Edwards

Judson Flanagan

Tesfaye Habtehyimer

Mireille Haddad

Clara Hagens

Susan Hahn

Martin Hartney

Kristine Ivanyan

Sebastian Jayasuriya

Patrick Johns

Josephine Jonah-Williams

Richard Jones

McDonald Kabondo

Mumbi Kahiu

Akim Kikonda
Kevin Kostic
Yao Gemega Kumodzie
Nicole Lumezi
David Macharia
Shellie Mahachi
Miguel Mahfoud
Rebecca Martin
Manoj Mehra
Robert Mgeni
Fidelis Mgowa
Moses Mokua
Einar Morales
Shepherd Mupfumi
Alice Ntola
Syon Niyogi
David Palasits
Luc Picard
Ognen Plavevski
Gabriella Rakotomanga
Rija Razafy
Helen Rottmund
Peter Safeli
Brian Tabben
Joseph Weber
Quophi Yelbert

À PROPOS DU GUIDE

Le CRS s'engage à soutenir le travail de ses partenaires, car ils fournissent des services de haute qualité, complets et durables aux populations pauvres et à aux personnes victimes d'injustice. Le CRS travaille avec des partenaires locaux pour mettre en place des systèmes et structures indispensables aux institutions sanitaires, en proposant des services de qualité. Le CRS souhaite, avec ses partenaires, être des acteurs responsables, respectueux des législations nationales, des conventions internationales, de la déontologie professionnelle et des normes généralement acceptées. Pour ce faire, le CRS a conçu le présent Guide de renforcement institutionnel destiné à aider les structures de l'église catholique, les membres de la société civile et les bureaux nationaux du CRS dans leurs actions en faveur de l'amélioration des systèmes et structures organisationnels.

Les faiblesses organisationnelles sont les principaux obstacles de tout programme visant à atteindre la durabilité. Dirigeants, responsables et employés reconnaissent la nécessité de renforcer les capacités de leurs organisations pour mieux répondre aux nombreux défis externes auxquels ils sont confrontés. Le Guide de renforcement institutionnel a été conçu en tirant parti de l'expérience des partenaires d'AIDSRelief et de l'équipe AIDSRelief de renforcement des capacités institutionnelles du CRS, une expérience acquise en transférant, du consortium AIDSRelief aux partenaires locaux, la gestion d'un important et complexe programme de traitement antirétroviral (ATR) financé par le gouvernement américain. Dans les programmes ART, l'intensification, l'intégration des soins ART à d'autres services cliniques, ainsi que la décentralisation et la pérennité du programme, reposent sur une planification, une gestion et des systèmes fiables. Les programmes ART ne sont pas les seuls programmes à nécessiter ces renforcements ; en conséquence, le CRS s'est inspiré de l'expérience d'AIDSRelief pour concevoir le présent Guide.

Le Guide présente des principes, normes minimales et meilleures pratiques, des processus professionnels, références et outils réputés importants pour des organisations efficaces, efficientes et durables. Le Guide comprend 10 chapitres couvrant les principaux domaines fonctionnels de la plupart des organisations. Chaque chapitre (voire chaque étape et processus présentés dans chaque chapitre) peut être utilisé comme un document indépendant. À l'exception du chapitre 3, « Règles en matière de santé et de services sociaux », les autres chapitres du guide peuvent servir à différents types d'organisations dans des secteurs aussi divers que l'agriculture, la santé, la consolidation de la paix, l'approvisionnement en eau, la nutrition, l'éducation ou l'environnement. Le guide du CRS est un outil adaptable. Il peut être utilisé pour développer de nouvelles politiques ou de nouveaux processus et pratiques, ou pour renforcer ceux qui existent.

DESCRIPTION

Chaque organisation possède son propre contexte, sa propre compréhension, interprétation et mise en œuvre des processus professionnels. Ces chapitres fournissent des informations sur le développement et l'amélioration des processus professionnels et des politiques et procédures connexes. Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs processus professionnels et des politiques et manuels de procédures connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce Guide.

Outre le contenu des chapitres décrits ci-dessous, ce Guide contient de nombreux outils susceptibles d'être utilisés directement ou d'être adaptés, ainsi que des références à de nombreuses autres ressources permettant d'en savoir plus sur chaque domaine fonctionnel de l'organisation.

Chapitre 2 : Outil d'évaluation
L'Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument (Instrument holistique d'évaluation des capacités organisationnelles, ou HOCAI) permet d'évaluer les forces et faiblesses de l'organisation. Le HOCAI offre un cadre normalisé pour aider la direction et le personnel d'une organisation à s'engager dans un processus d'évaluation et d'amélioration de l'organisation. Les résultats obtenus donneront des indications sur les domaines fonctionnels de l'organisation qui exigent la plus grande attention et les chapitres du manuel qui doivent être priorisés.

Chapitre 3 : Règles en matière de santé et de services sociaux
Les organisations travaillant sur des projets financés par l'U.S. Department of Health and Human Services (Département américain de la santé et des services sociaux, ou HHS) doivent se conformer à des règles spécifiques dans l'exécution des activités de la subvention. Le présent chapitre décrit les principales règles applicables aux subventions du HHS. Il est rappelé aux utilisateurs de ce chapitre que le chapitre ne couvre pas totalement toutes les exigences : il leur est donc demandé de se référer aux règles respectives pour obtenir plus de détails.

Chapitre 4 : Gouvernance
La gouvernance institutionnelle et le leadership sont des éléments indispensables pour assurer l'efficacité et la pérennité de l'organisation. La gouvernance institutionnelle est le processus par lequel les institutions et organisations sont dirigées, contrôlées et tenues responsables. Elle met en jeu des systèmes et structures efficaces et est un élément important dans

le maintien de l'équilibre dynamique entre le besoin d'ordre et le principe d'égalité dans la société, la production efficiente et la fourniture de biens et services et le sens de la responsabilité dans l'exercice du pouvoir.

Chapitre 5 : Planification stratégique

La planification stratégique est une fonction importante et un processus dans la santé organisationnelle générale. Il existe d'excellents guides de planification stratégique ; la présente section fournit les adresses de sites web de manuels de planification stratégique simples d'utilisation et facilement téléchargeables. Elle fournit également une liste de sites web contenant des ressources et articles sur l'importance de la planification stratégique.

Chapitre 6 : Finances

Le présent chapitre résume la plupart des processus et concepts clés de comptabilité qui s'appliquent aux organisations à but non lucratif. Il n'inclut pas la théorie comptable ni ne couvre tous les concepts de comptabilité. L'adoption des politiques et procédures qui y sont décrites permettra de mettre en place un environnement contrôlé et formalisé favorisant l'enregistrement précis et le reporting en temps opportun des transactions financières. Elle contribuera également à établir une gestion efficace des fonds reçus et l'obligation de rendre des comptes sur l'utilisation de ces fonds et sur les dépenses effectuées par rapport à ces fonds.

Chapitre 7 : Achats

Les directives présentées dans ce chapitre sont un recueil de descriptions d'activités de la gestion de la chaîne logistique (GCL), d'exigences, de normes minimales et de meilleures pratiques qui visent à aider la direction et le personnel des organisations à développer et / ou à améliorer leurs politiques, procédures et pratiques sur le plan de la GCL.

Chapitre 8 : Ressources humaines

Ce chapitre contient des informations relatives au recrutement et à l'orientation du personnel, aux rémunérations et avantages sociaux, à la gestion des performances, aux relations avec les employés, à l'hygiène et à la sécurité des employés et aux questions liées au départ d'un employé de l'organisation. Il traite de la nécessité d'utiliser de bonnes pratiques professionnelles, de systématiser le processus RH, d'assurer une gestion efficace et efficiente des ressources RH, d'éviter la confusion et de garantir l'égalité de traitement de tous dans l'organisation.

Chapitre 9 : Technologie de l'information et des communications (TIC)
Ce chapitre est conçu comme un document de référence ou de travail destiné aux responsables de l'organisation et aux professionnels du domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il vise à aider au développement et / ou à l'amélioration des processus professionnels dans le domaine des TIC. Plus précisément, ce chapitre présente les principes, les normes minimales et les meilleures pratiques à adopter pour réussir la mise en place d'un processus d'application des TIC et d'un processus de sélection de logiciels.

Chapitre 10 : Suivi et évaluation
Toutes les organisations ont besoin de données fiables de suivi et d'évaluation sur les performances, les résultats et les impacts pour intervenir sur les programmes. Ce chapitre sert de guide à la direction et aux employés d'une organisation à travers deux processus de gestion clés indispensables pour assurer un suivi et une évaluation de haute qualité : diriger la conception du projet et le processus de proposition de processus de développement, et entreprendre des actions spécifiques permettant au système de suivi et d'évaluation de soutenir la gestion du projet et le processus de mise en œuvre.

COMMENT UTILISER LE GUIDE

Le guide est conçu pour servir d'outil de référence aux organisations (qu'elles appartiennent à l'église catholique, qu'elles soient d'autres traditions religieuses ou des organisations laïques à but non lucratif) qui souhaitent développer ou améliorer les systèmes de renforcement institutionnel et les processus existants. Le Guide peut être utilisé comme un aide mémoire pour répondre à des questions spécifiques, plutôt que de lire le document du début à la fin.

Normalement, le processus de renforcement des capacités d'une organisation commence par une évaluation. La direction d'une organisation doit envisager de sélectionner un groupe très varié d'intervenants afin de les impliquer dans l'évaluation et le processus d'amélioration qui en découle. Que le processus soit dirigé par des personnes, des discussions de groupes ou un atelier, la direction de l'organisation doit maintenir un environnement orienté vers les tâches et favorable, en encourageant et respectant les contributions de personnes provenant d'unités de travail, de niveaux et de domaines de spécialisation différents.

Le premier chapitre présente l'HOCAI, un outil d'évaluation des capacités de l'organisation ; une analyse structurée, complète et participative de chaque fonction de l'organisation aide l'encadrement et les autres catégories de

personnel à identifier les points à améliorer et les points forts à conserver. Une évaluation permettra au personnel et à la direction de l'organisation de prendre des décisions éclairées quant au choix des chapitres.

La liste de contrôle de conformité contenue dans chaque chapitre peut être utilisée aussi bien comme une évaluation détaillée que comme un outil d'évaluation après l'exécution d'un processus d'amélioration.

Une fois que le personnel et la direction de l'organisation ont exécuté le HOCAI et identifié les points faibles de l'organisation, le(s) chapitre(s) pertinent(s) doivent être sélectionné(s) dans le Guide. Chaque chapitre aide à clarifier le rôle et l'importance de chaque fonction de l'organisation. En général, les chapitres comprennent les sections suivantes :

- Diagramme des processus du domaine organisationnel
- Objectif du chapitre
- Les fonctions du domaine de l'organisation
- Principes clés du domaine fonctionnel
- Description et déroulement du processus (étapes)
- Liste de contrôle de conformité
- Glossaire
- Références
- Annexes

Chaque chapitre fournit des informations complètes et détaillées sur les processus professionnels requis pour établir ou améliorer les systèmes de l'organisation. Un processus professionnel n'est rien d'autre qu'un ensemble d'étapes ou d'activités décrites de manière chronologique, et qui concourent à la réalisation d'un objectif spécifique. Dans le Guide, les processus professionnels sont décrits et présentés dans des organigrammes sous forme de séquence d'activités. Ces processus professionnels sont décrits de la manière suivante :

- **Diagramme du domaine fonctionnel :** résumé visuel de tous les processus professionnels requis dans le domaine spécifié de la fonction organisationnelle
- **Description du processus :** bref résumé de toutes les étapes requises pour la réalisation d'un objectif organisationnel spécifique, y compris tous les principes spécifiques au processus
- **Déroulement du processus :** résumé visuel des étapes de chaque processus
- **Étapes :** chaque étape fournit les informations suivantes :
  - **Ressources :** documents et informations requis pour exécuter la procédure
  - **Résultats :** réalisations résultant de l'exécution de la procédure

- **Rôles :** division naturelle du travail
- **Points d'intégration du processus :** exemples où les domaines fonctionnels s'impactent mutuellement ou doivent être coordonnés pour être efficaces
- **Résumé de l'étape :** bref résumé des informations de la description de l'étape
- **Description de l'étape :** description détaillée des principes, normes minimales et meilleures pratiques de la fonction de l'organisation

Planification de l'action

Après avoir terminé l'évaluation de l'organisation et identifié les chapitres pertinents, le personnel et la direction doivent analyser les étapes proposées dans les chapitres pour déterminer les actions concrètes requises pour améliorer ce domaine fonctionnel de l'organisation. Cette discussion doit permettre d'identifier les forces susceptibles d'inhiber ou d'appuyer le changement proposé et d'élaborer une stratégie tenant compte de ces forces. Le personnel et la direction de l'organisation doivent se concentrer sur le développement d'un plan d'action réalisable pouvant être mis en œuvre pendant une période déterminée, en prenant en compte tous les facteurs internes et externes. Avant d'engager une amélioration, il convient de vérifier la pertinence du processus proposé par rapport à la situation de l'organisation et aux législations nationale et locale.

Après avoir lu les chapitres pertinents et discuté des facteurs qui inhibent ou appuient le changement, le personnel et la direction doivent discuter et décider de la manière dont les améliorations ou le renforcement des capacités seront menés pour que l'institution se rapproche des normes décrites dans chaque chapitre. Un programme de renforcement des capacités peut inclure, mais sans s'y limiter, le coaching et mentorat, la formation et l'apprentissage par les pairs, la conception et la restructuration organisationnelles, le partage et le détachement de l'emploi, la conception du programme, le suivi, l'évaluation, la conception de l'apprentissage et les achats de matériels et logiciels.

Le plan d'action et le programme de renforcement des capacités doivent inclure :

- **L'énoncé du problème :** description des faiblesses identifiées dans l'organisation
- **Objectifs :** spécifiques, mesurables, atteignables, adaptés à la réalité et limités dans le temps (SMART) ; un commentaire concis sur ce que l'amélioration et le renforcement des capacités visent à atteindre et sur la manière dont l'organisation envisage la mise en œuvre du

processus d'amélioration.[1]

- **Activités :** étapes ou actions spécifiques à entreprendre pour atteindre chaque objectif
- **Approche :** processus utilisé dans le renforcement des capacités ; par exemple, le coaching, la restructuration de la formation ou l'achat de logiciels
- **Calendrier :** durée et délais de réalisation de chaque action
- **Responsables :** personnes ou unités de travail responsables de la mise en œuvre des activités
- **Ressources :** ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour atteindre chaque objectif
- **Suivi et évaluation :** indicateurs du suivi et d'évaluation permettant d'évaluer la réalisation de chaque objectif
- **Champion :** leader ou superviseur qui donnera l'approbation finale et des recommandations pour mener à bien le processus d'amélioration

Tout en développant les activités de chaque objectif, le personnel et la direction de l'organisation doivent tenir compte de tous les facteurs nécessaires : le temps, l'argent investi, le personnel et les compétences. Ils peuvent également se poser les questions suivantes : « est-ce ce que nous pouvons faire dans un avenir proche ? », « avons-nous les capacités suffisantes pour cela ? », « ceci est-il très important pour nous ? ». L'appropriation est un élément clé du changement durable. L'exercice de planification de l'action peut exiger des décisions douloureuses, et il sera plus difficile de prendre de telles décisions sans l'engagement (adhésion) du personnel et de la direction de l'organisation.

Établissement, mise en œuvre ou amélioration des processus professionnels

Une fois le plan d'action du domaine fonctionnel et ses processus professionnels exécutés, le personnel et la direction de l'organisation doivent lancer sa mise en œuvre, ce qui pourrait impliquer la mise en place de nouveaux systèmes, politiques et procédures, ou l'amélioration de ceux existant. Les outils joints à chaque Guide sont des instruments très utiles qui peuvent être utilisés pour faciliter les processus décrits dans le Guide. Ces outils comprennent les modèles de politique, formulaires d'échantillonnage,

1 ProPack I, page 186, Stetson,Valerie; Sharrock, Guy; Hahn, Susan. CRS 2004

manuels ou systèmes qui sous-tendent ces processus et que l'organisation peut utiliser ou adapter.

Des plans d'action solides aideront l'organisation à mettre en œuvre des activités sélectionnées et à évaluer les progrès réalisés en vue de la réalisation des objectifs. Il incombe à la direction et / ou à l'équipe de direction de l'organisation de superviser la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan d'action.

Il est parfois nécessaire de faire appel à une assistance externe pour appliquer le plan d'action. Les besoins en ressources sont identifiés pendant le processus de planification du plan d'action. À partir du plan d'action, une organisation peut identifier les secteurs où elle a besoin d'accéder à des ressources (à travers la collecte de fonds ou la création de revenus) pour le renforcement des capacités. En plus, la direction et le personnel de l'organisation doivent noter la manière dont l'amélioration peut être mise en œuvre, si des ressources externes sont indisponibles.

Évaluation des résultats du plan de renforcement des capacités

En principe, une révision du processus de renforcement des capacités doit avoir lieu tous les quatre ou six mois, en se basant sur les indicateurs du plan d'action. La direction et l'encadrement de l'organisation doivent fixer une date de révision pendant la phase de planification afin de pouvoir suivre la mise en œuvre des activités prévues. Le développement organisationnel ne doit pas être un processus ponctuel. Pour qu'une organisation s'améliore et se développe, elle doit envisager le développement organisationnel comme faisant partie de ses activités normales, en continuant à analyser, planifier, mettre en œuvre et vérifier ses actions, et être capable d'apprendre et d'améliorer sans cesse ses procédures de travail. Un exemple d'outil de suivi est présenté dans le chapitre 2, à la suite du HOCAI.

CONCLUSION

Ce Guide est proposé avec la conviction que les personnes et organisations, dans leur contexte, sont les mieux placées pour identifier et répondre à leurs besoins de développement. Toutes les organisations s'efforcent d'avoir une structure performante, car bon nombre d'entre elles font face à un manque de ressources humaines, matérielles et institutionnelles et opèrent dans des contextes qui sont difficiles même pour la plus solide organisation. Des institutions saines permettent de s'assurer que les changements positifs seront durables à la fin de l'assistance technique ou du financement d'un

projet de développement. En outre, les organisations saines et durables favorisent l'émergence d'une société civile dynamique qui, à son tour, permet de conduire le pays vers la bonne gouvernance et la transformation sociale. Le renforcement des capacités est une étape essentielle du processus et a un impact sur le développement durable.

FORMULAIRE D'ÉVALUATION

Le CRS aimerait recueillir vos avis sur la pertinence et l'utilité de ce Guide pour votre organisation. Le CRS s'engage à mettre à jour et à améliorer le Guide; en conséquence, vos commentaires seront les bienvenus. Veuillez faire parvenir vos commentaires à pqsdrequests@crs.org en répondant aux questions suivantes :

Les choses que votre organisation a le plus appréciées à propos du Guide de renforcement institutionnel sont :

En quoi le Guide ou les chapitre individuels ont-ils été utiles à votre organisation ?

Veuillez lister dans l'ordre les chapitres les PLUS pertinents et les plus utiles pour votre organisation. Veuillez expliquer les raisons.

Veuillez lister dans l'ordre les chapitres les MOINS pertinents et utiles pour votre organisation. Veuillez expliquer les raisons.

Quelles autres informations (chapitres) seraient pertinentes et utiles pour votre organisation ? Pour quelle(s) raison(s) ?

Veuillez donner vos avis sur les aspects suivants du guide :

La présentation et la structure

Le niveau de la langue et / ou la terminologie

Le style et le ton

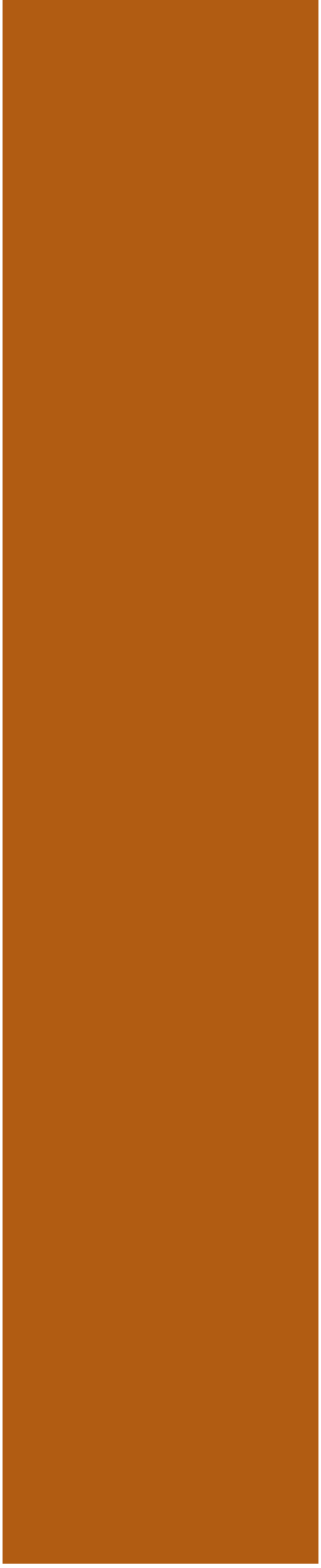
Les processus professionnels

Les outils, références et la bibliographie

Le Guide peut être amélioré en :

Autres commentaires ou suggestions concernant le guide ou des chapitres spécifiques

MERCI DE VOTRE ATTENTION !





Chapitre 2 :

Instrument d'évaluation de la capacité organisationnelle holistique (HOCAI)



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : Des participants venus des bureaux CRS opérant dans plusieurs régions différentes, travaillent en groupe à la maison mère de CRS durant la conférence sur le Suivi et l'Evaluation (S&E). Photo de Jim Stipe/CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Télécharger ce Guide et autres publications au www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIERES

Besoin en matière d'Instrument d'évaluation 2

Cadre Conceptuel du Développement Humain (DHI) et HOCAI 2

Bénéfices et contraintes de l'évaluation de la capacité organisationnelle 3

Principes directeurs du HOCAI 3

Dix domaines de capacité du HOCAI 4

Comment utiliser le HOCAI 5

- Préparation 6
- Planification de l'évaluation 9
- Mise en œuvre de l'évaluation 10
- Analyse des données 10
- Choix des domaines de capacité et des composants à améliorer 13
- Plan d'action 14

Matrice de l'évaluation du HOCAI 17

Identité et gouvernance 18

Stratégie et planification 21

Direction générale 23

Relation externes et partenariats 26

Soutenabilité 28

Apprentissage organisationnel 32

Gestions des ressources humaines 34

Gestion des ressources financières et physiques 38

Programmation, services et résultats 43

L'intégration de l'égalité des sexes 46

Glossaire 51

Annexe 1 : Exemple d'Aperçu de termes de référence 64

Annexe 2 : Format de plan d'action 65

Annexe 3 : Exemple de format de rapport de suivi de plan d'action 66

Annexe 4 : Sujets de discussion pour le Domaine de capacité 10 : l'égalité des sexes et l'Église catholique 67

Annexe 5 : Des exemples et des explications concernant le Domaine de capacité 10 : l'intégration de l'égalité des sexes 69

Références 84

CHAPITRE 2 : INSTRUMENT D'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE HOLISTIQUE (HOCAI)



RICK D'ELIA POUR CRS

Deux sœurs construisent une citerne de 20,000 litres pour la ferme de leur maman dans une région semi-aride au nord du Brésil.

INSTRUMENT D'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE HOLISTIQUE (HOCAI)

BESOIN EN MATIÈRE D'INSTRUMENT D'ÉVALUATION

Le travail humanitaire et de développement s'inscrit dans des environnements de plus en plus complexes avec un nombre croissant d'individus dans le besoin. Les ressources ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins et les donateurs ont besoin de résultats mesurables, de responsabilisation, et d'indicateurs de rendement et d'efficacité en matière d'interventions de projet. Ces tendances incitent les organisations de la société civile à améliorer leurs performances afin de fonctionner de façon plus efficace et avec un rendement optimal.

L'instrument d'évaluation de la capacité organisationnelle holistique (HOCAI) du CRS (Secours Catholique Américain) est conçu pour aider les organisations à conduire une auto-analyse de leurs potentiels et de leurs aspirations, développer un plan d'action et améliorer leurs fonctions organisationnelles par le biais d'un renforcement de leurs capacités. Avec le HOCAI, le CRS créé un cadre normalisé conçu pour aider les organisations à s'engager dans un processus continu d'évaluation et d'amélioration qui soutiendra leurs capacités organisationnelles.

CADRE CONCEPTUEL DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL (DHI) ET HOCAI

Le HOCAI est basé sur le concept et le cadre du développement humain intégral.[1] Le HOCAI et le DHI promeuvent la compréhension et l'application des principes de l'enseignement social catholique dans la pratique de l'assistance humanitaire et du développement. Le concept du DHI repose sur la vision d'un monde où tous les individus peuvent satisfaire leurs besoins élémentaires, réaliser tout leur potentiel, et vivre avec dignité dans une société juste et pacifique.

Le cadre du DHI ausculte les communautés à travers un objectif qui met l'accent sur les structures et les systèmes : les capitaux et les risques comprenant les chocs, les cycles et les tendances. Ces cinq caractéristiques exposent les grandes lignes de l'analyse organisationnelle HOCAI.

1 Un Guide de l'utilisateur pour le Développement Humain Intégral. Geoff Heinrich, David Leege et Carrie Miller. 2008

BÉNÉFICES ET CONTRAINTES DE L'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Parmi les bénéfices attendus de l'évaluation, de la planification d'action et du renforcement de la capacité, citons : une meilleure solidité des organisations capables de survivre dans des temps incertains ; des prestations de services et une gestion financière améliorées ; de meilleures relations de partenariat ; une meilleure administration ; une obligation de rendre des comptes aux donateurs et aux parties constituantes ; une réduction des risques ; une opportunité de croissance accrue.

Parallèlement, il existe des contraintes telles que la réticence potentielle à mettre en place un programme d'évaluation qui demande du temps et des efforts, un manque de personnel qualifié en matière de développement organisationnel et le challenge visant à apprécier les demandes à court terme et les bénéfices à long terme. Le HOCAI permet à une organisation d'explorer les fonctions internes et de développer des plans d'amélioration de la performance. Les données fournies par le HOCAI sont essentielles pour la santé et la croissance organisationnelles.

PRINCIPES DIRECTEURS DU HOCAI

- L'évaluation est hautement participative, ouverte, équitable, implicative et stimulante.
- L'organisation s'engage à une liberté de dialogue et à une transparence sur la planification, le processus et les résultats de l'évaluation.
- L'organisation qui réalise l'évaluation détient le processus et les résultats de l'évaluation.
- Le HOCAI est un processus d'apprentissage et de découverte qui requiert une ouverture d'esprit et des attitudes non jugementales.
- L'évaluation est réalisée dans le cadre d'une perspective de développement organisationnel à long terme, mais les perspectives liées à un projet spécifique peuvent faire l'objet d'une analyse et d'une planification prioritaires.
- L'organisation doit être disposée et encline à mettre en place un processus continu de renforcement de capacité.
- Le HOCAI n'analyse pas les capacités techniques ou programmatiques spécifiques, telles que les systèmes requis de mise en œuvre d'un projet de survie infantile.

DIX DOMAINES DE CAPACITÉ DU HOCAI

Chacun des dix domaines de capacité se décompose en composants, et chaque composant comprend un ensemble de rapports observables. qui sont des indicateurs permettant à une organisation d'évaluer sa capacité. Chaque rapport observable est classé selon le degré d'accomplissement de l'organisation et le degré d'importance que celle-ci accorde au domaine ou à la fonction. Un glossaire des termes utilisés dans le HOCAI figure à l'Annexe 1.

1. *Identité et gouvernance :* La gouvernance, la mission et la culture sont le fondement sur lequel repose la réputation de l'organisation. Elle doit avoir des identités clairement définies, des cadres régulateurs, des valeurs, des rapports de mission et des structures de gouvernance qui établissent son identité ainsi qu'une compréhension mutuellement partagée de ses objectifs. La gouvernance de l'organisation fournit la légitimité, le leadership et la direction à l'organisation.

2. *Stratégie et planification :* La stratégie définit comment une organisation mènera à bien sa mission. La planification stratégique est un processus continu qui se produit à des niveaux différents au sein de l'organisation afin de définir les objectifs et d'identifier les actions et les ressources requises pour atteindre ces objectifs. Le personnel et les parties constituantes doivent être systématiquement impliqués dans ces processus de planification et le leadership doit mettre en place des examens réguliers et des modifications du plan stratégique et du plan opérationnel visant à assurer la croissance et la santé organisationnelles.

3. *Direction générale :* La direction générale comprend les parties constituantes qui assurent la cohésion de l'organisation et le suivi de sa mission. L'organisation doit appliquer les processus et les systèmes de gestion qui lui permettent d'utiliser ses ressources de façon efficace afin de mener à bien sa politique et ses objectifs et d'évaluer les résultats.

4. *Relations externes et partenariats :* L'établissement de relations externes et la mise en place de partenariats solides et productifs renforcent la capacité d'une organisation à réaliser sa mission en tissant des liens avec des groupes importants et influents dans un environnement plus étendu. Ces partenariats permettent à l'organisation d'accroître les ressources et d'établir un réseau avec des groupes partageant les mêmes valeurs afin de pouvoir influer sur la politique et l'environnement réglementaire.

5. *Soutenabilité :* Un soutien continu est apporté aux organisations pour toutes les décisions qui affectent leur viabilité à court et à long terme – programme, gestion, finance et politique.

6. *Apprentissage organisationnel :* L'apprentissage organisationnel est un processus par lequel une organisation développe, capture, retient et applique le savoir et l'apprentissage des individus au sein de cette organisation. Les processus de collaboration par le biais des communautés de connaissance sont institutionnalisés et aident à la création, au partage, à l'adaptation et à l'utilisation du savoir.

7. *Gestion des ressources humaines :* La gestion des ressources humaines promeut et applique les politiques et les procédures garantissant que le personnel a les compétences, la motivation et l'opportunité de contribuer du mieux qu'il peut à la mission de l'organisation. La gestion des ressources humaines a également pour mission l'embauche, la rémunération, la gestion de la performance, la sécurité, le bien-être et autres éléments de gestion du personnel.

8. *Gestion des ressources financières et physiques :* Les ressources financières et physiques sont les actifs tangibles de l'organisation. Elle est chargée d'exercer la bonne gérance de ces ressources, en atteignant des objectifs programmatiques de façon économique, en s'assurant de l'existence de systèmes de régulation interne efficaces et en optimisant les bénéfices produits par l'utilisation de ces actifs.

9. *Programmation, services et résultats :* La section programmation, services et résultats comprend les programmes, les services et les produits que les organisations fournissent à leurs parties constituantes. Une organisation doit utiliser ses ressources pour fournir des services de qualité à ses employés et en mesurer les effets.

10. *L'intégration de l'égalité des sexes* : L'égalité des sexes (les relations justes) doit être encouragée, sur la base des principes directeurs de CRS et de la vision du développement humain intégral, tant dans les structures organisationnelles que dans la programmation pour apporter un changement durable et efficace dans les sociétés et les communautés où nous travaillons.



SEAN SPRAGUE POUR CRS

Un atelier sur la Société Civile tenu au bureau du CRS à Dili, en Timor Oriental.

COMMENT UTILISER LE HOCAI

Le HOCAI est un instrument souple qui s'adapte facilement aux contextes organisationnels et aux cultures spécifiques. Il existe deux options pour mener à bien l'analyse de capacité organisationnelle : l'auto-évaluation qui est facilitée en interne ou l'évaluation externe par l'intermédiaire d'un facilitateur externe à l'organisation. Le choix de l'une ou de l'autre approche dépendra de l'objet de l'évaluation et des ressources disponibles, telles que le temps, le personnel disponible et le support financier pour le processus. Qu'elle soit

interne ou externe, l'évaluation doit mettre l'accent sur la promotion d'un dialogue éloquent avec les individus concernés par le processus pour garantir leur appropriation du processus. Indépendamment de l'approche choisie, en interne ou par l'intermédiaire d'un facilitateur externe, les six étapes suivantes sont proposées :

1. PRÉPARATION

Fondement de l'évaluation

Lors de la planification de l'évaluation, l'équipe de gestion de l'organisation doit répondre aux questions suivantes :

- Qu'attendez-vous de l'évaluation ?
- L'équipe dirigeante et le personnel souscrivent-ils à ce processus ?
- Les autres parties prenantes comprennent-elles cette évaluation et la soutiennent-elles ?
- Avons-nous alloué des ressources suffisantes (temps, budget, personnel, individus ayant les compétences et l'expérience requises pour faciliter le processus) pour mener à bien la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'évaluation ?

RICK D'ELIA POUR CRS



Au Cambodge, le CRS travaille en partenariat avec la communauté locale sur un projet d'aquaculture qui promeut la pêche réglementée et fournit une zone de sécurité pour la croissance des poissons.

Constitution de l'équipe d'évaluation

Une fois les questions ci-dessus résolues, l'organisation faisant l'objet de l'évaluation devra développer des termes de référence[2] (TdR) en vue de composer l'équipe d'évaluation et d'exposer en détail les responsabilités. Les membres désignés devront avoir des connaissances spécifiques en matière de développement organisationnel et être qualifiés en facilitation.

Examen du HOCAI et choix des domaines de capacité et des composants

L'équipe d'évaluation devra examiner attentivement les neuf domaines de capacité au même titre que leurs composants plus détaillés et rapports observables. A partir de ces neuf domaines de capacité, l'équipe devra décider si elle souhaite réaliser une évaluation complète des neuf domaines de capacité ou une évaluation plus sélective des domaines de capacité et des composants les plus importants du moment pour l'organisation. Ensuite, l'équipe déterminera, parmi les domaines de capacité choisis, les composants à inclure dans l'évaluation. Le choix des domaines de capacité et des composants dépend des challenges et des besoins de gestion auxquels l'organisation est confrontée au moment de l'évaluation.

2 Un exemple d'aperçu de TdR est présenté à l'annexe 2.

Identification des sources d'information et méthodes de collecte des données

Afin d'établir une vision d'ensemble de l'organisation, il convient de rassembler et de collecter les opinions d'un large éventail d'individus et de groupes internes et externes à celle-ci. Le nombre d'individus et de groupes à inclure dépendra des contraintes de temps, de la disponibilité des personnes, des sensibilités politiques et du lieu géographique[3]. De préférence, les représentants de tous les groupes de parties prenantes participeront à l'évaluation, y compris le personnel, les membres du comité directeur, les volontaires, les parties constituantes et tous ceux qui sont impliqués dans les activités et le développement de l'organisation.

Il y a plusieurs façons de collecter les données, notamment dans un groupe de discussion, dans un atelier ou lors d'entretiens individuels. La méthode choisie est fonction du niveau d'éducation et d'alphabétisme du personnel, de la culture organisationnelle, du besoin de transparence et du degré de confiance au sein du personnel. L'organisation qui sera soumise à l'évaluation et l'équipe d'évaluation peuvent également souhaiter adopter une approche hybride.

3 Source : Guide du Processus d'Evaluation Organisationnelle. WWF International 2003

Avantages et inconvénients des méthodes de collecte de données :

MÉTHODE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Discussions de groupe (Table ronde)	Un processus de groupe avec un facilitateur est une manière efficace de collecter des informations de valeur et détaillées. L'approche est transparente, le débat est ouvert sur tous les sujets, ainsi les cadres dirigeants et les membres du comité directeur peuvent avoir une plus grande confiance dans les résultats. Un débat ouvert sur les sujets n'ayant pas encore été abordés peut être organisé.	Les personnes dominantes peuvent influer sur la participation des autres et ainsi biaiser le débat. Nécessite des compétences de facilitation spécifiques. Il faut avoir de bons preneurs de note sinon les données peuvent être perdues. Pas d'anonymat dans le groupe, par conséquent cela peut s'avérer non approprié pour les paramètres d'un faible niveau de confiance.
Atelier	Permet d'économiser du temps en regroupant les individus pendant une période donnée. Permet de réunir ceux qui n'interagissent pas fréquemment (comité directeur et personnel, programme et finance, etc.) Chacun connaît les résultats de l'évaluation initiale et peut se les approprier.	Un facilitateur incompétent peut ne pas être capable de résoudre les problèmes ou les conflits dans le groupe, ce qui induit une perte de temps, d'effort, et de ressources. Il faut avoir de bons preneurs de note sinon les données peuvent être perdues. Il n'y a pas d'anonymat, ou un anonymat limité dans les réponses, par conséquent cela peut s'avérer non approprié pour les paramètres d'un faible niveau de confiance.
Entretien individuel	Est relativement objectif et neutre. Les participants peuvent réfléchir sur les catégories, les composants et les rapports observables sans être influencés par les autres ou par leurs opinions. Peut être utile pour la triangulation des données.	Les individus peuvent être perçus comme subversifs et très subjectifs. Les résultats doivent être analysés de façon attentive et ouverte par l'équipe d'évaluation. Les cadres dirigeants et le comité directeur doivent être préparés psychologiquement aux critiques car les entretiens individuels peuvent révéler des faiblesses.

2. PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

En vue de l'évaluation, l'équipe d'évaluation préparera ce qui suit :

- Développer un ordre du jour
- Organiser toutes les questions logistiques (à savoir, le lieu de rendez-vous, le transport, les repas, les copies, etc.)
- Préparer la documentation, les tableaux papier, les présentations PowerPoint, etc. à l'avance
- Identifier et envoyer une invitation écrite aux participants
- Attribuer les rôles spécifiques pour chaque personne avant, durant et après l'évaluation (à savoir, facilitation, compte rendu, pointage, etc.)
- Identifier un (des) preneur(s) de note et faire le point sur les informations à saisir et sur la façon de les consigner, et également sur la façon de consigner les commentaires individuels et des petits groupes
- Réserver du temps au début de chaque événement (individuel, groupe ou atelier) pour les présentations et permettre à chacun de se connaître afin d'instaurer un climat de confiance et de bien-être dans l'environnement

Préparation des participants

- Avant de commencer la collecte des données, organiser une session d'introduction sur le processus. Inclure les étapes suivantes pour préparer les participants :
- Expliquer le but de l'évaluation ainsi que la façon dont les données collectées seront utilisées. Lorsque les participants recevront les résultats de l'évaluation, insister sur le fait qu'ils seront impliqués dans tout effort d'amélioration organisationnelle sur la base de l'évaluation
- Expliquer le rôle des facilitateurs internes et/ou externes, des preneurs de note
- Expliquer le degré de confidentialité dans le processus d'évaluation
- Examiner les rapports observables de l'évaluation et expliquer le concept « d'état souhaité »
- Fournir des exemplaires de l'HOCAI à l'avance, de façon à ce qu'ils puissent faire toute recherche nécessaire et que tout problème terminologique soit résolu (en option)



DEBBIE DEVOE/CRS

En Hiyala, au Soudan, un membre du groupe de microcrédit communautaire se repose dans sa maison.

DAVID SNYDER POUR CRS



Des enfants se regroupent pour saluer les employés de CRS en visite sur le site d'un projet pour l'éducation et le renforcement de capacités dans la communauté d'immigrés de Madhavi, au nord-est de Mumbai, en Inde.

3. MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

Indépendamment de l'approche retenue, le facilitateur doit maintenir un environnement centré sur la tâche tout en restant positif, en respectant les contributions des individus et en terminant l'évaluation dans les temps et dans le respect du budget alloué. Au cours du processus, les participants peuvent poser des questions sur les rapports voire même remettre en cause les hypothèses de l'outil. Ceci est normal et encourage les participants à réfléchir de façon critique sur la façon dont ils travaillent et ce qu'il faut modifier. Faciliter une discussion pour déterminer quelles modifications doivent être apportées à l'outil et la façon de mettre en œuvre ces modifications. En fin de compte, les participants doivent être rassurés et ne pas être découragés par le nombre élevé de points « faibles » ou « médiocres » – le but du HOCAI est d'identifier les domaines qui présentent des insuffisances et qui ont besoin d'être améliorés. Exagérer les résultats fait du tort à l'organisation.

Il est important de se rappeler que l'évaluation organisationnelle ne doit pas se limiter à l'identification des besoins de renforcement de la capacité ; elle doit s'attacher également à reconnaître et à mettre en avant les capacités organisationnelles existantes. Si cela n'est pas respecté, l'atelier de feedback ne se concentrera que sur les insuffisances organisationnelles, créant ainsi une spirale négative de démoralisation, de démotivation et de désillusion – en fait tout le contraire de ce qui est attendu.

4. ANALYSE DES DONNÉES

Les informations brutes et les opinions recueillies dans l'analyse permettent de connaître les capacités de l'organisation et guident ainsi les interventions futures en matière de renforcement des capacités[4]. La participation est un principe clé pour la collecte des données et l'analyse (et pour l'ensemble de l'évaluation), l'accent étant mis sur le fait que l'organisation faisant l'objet de l'évaluation devient leader en matière d'interprétation des données, de prise de décision sur les priorités et les besoins de renforcement des capacités dans l'esprit de subsidiarité.

L'équipe d'évaluation peut décider de regrouper les domaines de capacité et/ou les composants par leur niveau de priorité. Une autre méthode de consolidation de données peut consister à lister simplement tous les composants faisant l'objet d'une priorité élevée. Quelle que soit la méthode retenue, les données

4 WWF International 2003. *Guide du Processus d'Evaluation Organisationnelle de WWF.* Gland, Suisse

consolidées doivent présenter les domaines devant être améliorés et également les points forts de l'organisation. De manière générale, le but de cet exercice est de déterminer l'impression générale de la capacité organisationnelle.

L'équipe d'évaluation peut également déterminer les domaines de capacité ou les composants ayant obtenu de faibles scores ou pour lesquels les participants ne disposaient pas d'informations suffisantes pour évaluer le composant. Consigner les domaines ou les composants recevant beaucoup de réponses « ne sait pas ». Alors que la performance globale de l'organisation dans le domaine de capacité donné peut être forte ou bonne, les réponses « ne sait pas » pour certaines des situations ou composants peuvent révéler d'autres problèmes de développement organisationnel, tels qu'une mauvaise diffusion de l'information au sein de l'organisation, un manque de transparence et de comptabilisation des résultats ou un manque de procédures de gestion de ressources humaines, etc. Il sera important de discuter des « ne sait pas » pour déterminer les causes et les remèdes à cette situation.

Mener à bien une analyse des causes fondamentales

Une fois que la liste des domaines de capacité/composants devant faire l'objet d'une amélioration a été déterminée de façon consensuelle, le facilitateur pourra aider les participants à révéler la nature des domaines choisis afin d'établir le choix final des questions de capacité devant être abordées. Durant le processus d'évaluation, les participants entamant l'analyse des données peuvent se concentrer sur les questions clé devant être traitées. Toutefois, l'analyse des causes fondamentales est l'occasion d'en connaître davantage sur ces questions et également de confirmer les évaluations. Indépendamment de l'analyse ad-hoc réalisée au cours de la collecte des données, l'analyse des causes fondamentales permettra de classer toutes les données. Cette analyse suggère que le déficit de capacité est attribuable aux causes et, sauf s'il fait l'objet d'une prise en charge prioritaire, ce déficit aura de sérieuses conséquences sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

Une cause est un facteur sous-jacent qui existe dans la communauté, l'organisation ou l'environnement externe qui a provoqué un problème. Les effets se concrétisent par des conditions sociales, environnementales, politiques ou économiques, généralement négatives, résultant du problème[5].

5 Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I.* (Ch. 3, page 79). Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G. et Stetson, V.

Ainsi, le facilitateur applique *l'analyse de l'arbre à problèmes*[6] afin de faciliter la discussion sur les causes du problème identifié et de ses effets. Le facilitateur pose une série de questions aux participants afin de les aider à identifier les causes et les effets :

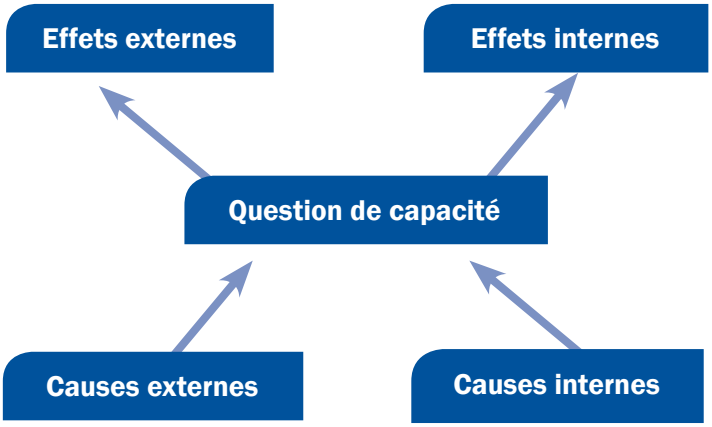
- Ainsi, le facilitateur applique l'analyse de *l'arbre à problèmes* afin de faciliter la discussion sur les causes du problème identifié et de ses effets. Le facilitateur pose une série de questions aux participants afin de les aider à identifier les causes et les effets :
- Noter par écrit le problème de capacité approuvé par les participants
- Demander aux participants d'identifier les causes sous-jacentes à ce problème. Les réponses peuvent se baser sur l'expérience personnelle et les connaissances, et également sur les informations révélées au cours de l'évaluation.
- Une fois que les causes ont été identifiées, demander « Pourquoi cela s'est-il produit ? » afin d'identifier d'autres causes de niveau inférieur qui ont amené à cette cause particulière. En faisant preuve de tact et de sensibilité, demander encore « Mais pourquoi ? » ou « Comment expliquer cela ? » jusqu'à ce que les participants sentent qu'ils ne peuvent pas aller plus loin
- Regrouper les causes en interne et externe
- Présenter les liens de « cause à effet » simples entre les différentes formulations causales
- Réexaminer le problème de capacité et demander aux participants d'identifier les effets du problème
- Une fois les effets identifiés, demander « Que s'est-il passé ensuite ? » ou « Quelles ont été les conséquences ? » pour identifier d'autres effets jusqu'à ce que les participants soient à court d'idées
- Les effets peuvent également être regroupés en interne ou externe afin de montrer les conséquences pour l'organisation et en dehors de celle-ci

6 Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I.* (Ch. III, page 78). Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G. et Stetson, V.

Réexaminer l'arbre à problèmes complété. Les questions suivantes peuvent aider les participants à réexaminer, corriger et analyser l'arbre à problèmes :

- Chaque lien de cause à effet a-t-il une signification ? Chaque lien est-il plausible ?
- Les causes profondes du problème ont-elles été bien traitées ?
- Y a-t-il des causes fondamentales non identifiées ?
- Quelle est la contribution relative de chaque flux causal au problème ?
- Certaines causes apparaissent-elles plus d'une fois ? Pourquoi ?
- Quelles causes sont les plus influentes

Pour l'analyse de l'arbre à problèmes, on utilisera le diagramme suivant :





DAVID SNYDER/CRS

Des employés de Caritas travaillent ensemble avec les employés du CRS durant les opérations de secours en Haïti. Leurs journées de travail débutent en général à 4 heures du matin et finissent tard la nuit.

5. CHOIX DES DOMAINES DE CAPACITÉ ET DES COMPOSANTS À AMÉLIORER

Le choix des questions à traiter constitue une étape cruciale. Le but ultime est d'aboutir à des objectifs et une stratégie (plan d'action) spécifiquement axés sur l'amélioration de la performance organisationnelle et la viabilité, en prenant en considération le contexte dans lequel l'organisation fonctionne.

Après l'analyse des causes fondamentales, les participants décident quelles améliorations sont nécessaires, en choisissant les domaines de capacité et les composants les plus urgents tout en étant réalistes sur la capacité organisationnelle, à partir des critères suivants :

- Niveau d'importance pour la survie de l'organisation
- Potentiel pour influer sur le succès de l'organisation

- Importance pour les participants et les parties prenantes du programme
- Urgence en matière d'amélioration
- Ressources disponibles pour les actions d'amélioration
- Temps disponible pour mettre en œuvre l'amélioration
- Risque lié à l'ignorance du problème
- Conséquences possibles des interventions
- Difficulté ou facilité en matière d'amélioration[7]

Après sélection des domaines de capacité et des composants, le facilitateur aide l'organisation à développer un plan d'action pour améliorer les domaines et les composants identifiés. Pendant le développement du plan d'action, le facilitateur doit s'assurer que les participants comprennent qu'ils sont capables d'apporter les améliorations nécessaires sans support externe, puisque les ressources externes peuvent ne pas être disponibles.

6. PLANIFICATION D'ACTION

Les participants doivent comprendre qu'ils doivent développer un plan d'action réaliste et valable pouvant être mis en œuvre au cours de la période de temps spécifiée en prenant en compte tous les facteurs internes et externes. Le plan d'action doit appartenir à l'organisation et ne pas être imposé par le facilitateur, les donateurs ou autres acteurs externes. Les composants du plan d'action peuvent inclure ce qui suit :[8]

Enoncé du problème : description de la faiblesse organisationnelle identifiée

Objectifs : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Adaptés à la Realité, limités dans le Temps (SMART) ; un commentaire concis sur ce que l'effort d'amélioration et de renforcement des capacités est censé apporter et comment l'organisation envisage de mettre en œuvre l'amélioration.[9]

Activités: démarches, ou activités spécifiques, nécessaires pour atteindre chaque objectif

Approche : processus qui sera utilisé dans le renforcement des capacités, tel que le coaching, la réorganisation des formations ou l'achat de logiciels

Tranche de temps : durée et délais pour chaque action

---

7 Adaptation de Caritas Europa. (2002). *Strategic Organizational Development Approach.* Bruxelles, Belgique : Hradcová, D. et Karpisek, M.

8 Un exemple de format du plan d'action est présenté à l'annexe 3.

9 Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I.* (Page 186). Baltimore, Maryland : CRS

Personnes responsables : individus ou unités de travail responsables de la mise en œuvre des activités

Ressources : ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour atteindre chaque objectif

Suivi et Évaluation : indicateurs permettant d'évaluer la réalisation de chaque objectif

Champion : chef, ou superviseur, qui apportera son aval et ses conseils à un niveau supérieur à l'effort d'amélioration

Alors que l'arbre à problèmes illustre les liens de « cause à effet », *un arbre des objectifs* représente les liens entre niveaux d'objectifs et actions. Les formulations de problèmes négatives, transformées en formulations d'objectifs positives, permettent d'identifier les stratégies potentielles disponibles pour aborder les problèmes de fond. Par exemple, si l'arbre à problèmes comprend « une importante rotation du personnel », l'arbre des objectifs transforme celle-ci en formulation d'objectif positive « la rotation du personnel est réduite ».

Après avoir développé les objectifs, le facilitateur aide les participants à mener des actions de brain-storming nécessaires pour parvenir à ces objectifs. Cette discussion doit inclure l'identification des forces pouvant résister au changement ou le supporter et la mise au point d'une stratégie pour travailler avec ces forces. Les données analysées permettront aux participants de comprendre quels sont les obstacles au changement, de savoir comment améliorer les activités sur la base d'une analyse des conséquences fortuites et également non fortuites, et de mieux comprendre l'environnement externe (politique et social).

A ce stade du processus HOCAI, la mission de l'équipe d'évaluation temporaire prend fin et la responsabilité de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du plan d'action est alors transférée à l'équipe de gestion de l'organisation. Les interventions de renforcement des capacités qui ont fait l'objet d'une approbation doivent être intégrées dans les processus de planification formels, les plans stratégiques et annuels. Les cadres dirigeants doivent s'assurer qu'elles sont bien mises en place.

Une fois que le personnel d'organisation et le leadership ont complété le HOCAI et entamé la planification d'actions, il convient de sélectionner le(s) chapitre(s) approprié(s) dans le guide de développement institutionnel. Les chapitres traitent de la façon de développer ou d'améliorer les processus

industriels ainsi que les politiques et les procédures associées et permettent de clarifier le rôle et l'importance de chaque fonction organisationnelle, telle que les ressources humaines, la gestion financière ou la gouvernance. Les chapitres comprennent les principes, les normes minimales et les meilleures pratiques, les processus industriels, les références et les outils nécessaires au déroulement efficace et performant de la fonction organisationnelle. Après avoir pris connaissance des chapitres appropriés, le personnel de l'organisation et le leadership doivent examiner les étapes proposées dans ces chapitres afin de déterminer les actions nécessaires à l'amélioration de cette fonction et développer un plan d'action spécifique comportant un échéancier précis.

Suivi

La mise en œuvre du plan d'action constitue l'étape la plus importante du processus de développement organisationnel. Les plans ne sont utiles que lorsqu'ils sont traduits en action. La façon de les concrétiser dépendra de la nature des plans ainsi que de la détermination de la direction de l'organisation à mettre en œuvre ce plan. L'organisation doit établir des procédures de suivi des plans de mise en œuvre.

Le processus de développement organisationnel encourage les membres de l'organisation à en tirer parti. Le suivi de la mise en œuvre du plan d'action est par conséquent très important pour apprendre des expériences passées afin de mieux appréhender l'avenir : tous les participants peuvent tirer les enseignements de leur succès mais également apprendre de leurs échecs. Ils peuvent réexaminer les obstacles qu'ils ont rencontrés et planifier de nouvelles actions pour pouvoir rebondir. Généralement, il convient de faire le point tous les quatre à six mois sur la base des indicateurs du plan d'action. Il peut s'avérer utile que le facilitateur (s'il est externe) retourne à l'organisation et l'aide à évaluer les progrès et à identifier les leçons tirées de cette expérience. Un exemple de format de rapport de suivi de plan d'action est présenté à l'annexe 4.

Enfin, la section de référence HOCAI fournit des liens utiles et des lectures recommandées, et également des sources de référence qui ont été utilisées pour la préparation du HOCAI.

MATRICE D'EVALUATION HOCAI



LANE HARTILL/ CRS

Au Niger, un homme tire l'eau d'un réservoir pendant que son ami tire l'eau d'un puits. Les puits ne s'assèchent jamais grâce à leur emplacement dans une dépression derrière le village.

1. IDENTITÉ ET GOUVERNANCE

Il est reconnu que les questions d'identité, de gouvernance organisationnelle, d'éthique, et de réponse aux besoins des parties prenantes sont cruciales pour la réputation, l'intégrité, le développement et la réussite d'une organisation. L'identité et la gouvernance sont essentielles pour le développement de la capacité organisationnelle et doivent être abordées dès la fondation de l'organisation. La priorité des organisations est de définir des identités clairement définies, des cadres réglementaires, des valeurs, des rapports de mission et des structures de gouvernance qui promeuvent le développement organisationnel.

Les organisations catholiques peuvent souhaiter adapter cette section pour réfléchir sur les structures de gouvernance, qui sont souvent composées d'évêques de provinciaux, ou autres leaders religieux appropriés.

Niveau de réalisation

A) **Fort**, répond aux besoins actuels
B) **Bon**, bénéficiera de l'amélioration
C) **Faible**, nécessite d'être amélioré
D) **Médiocre,** nécessite une amélioration
E) **Ne sait pas**
F) **N/A** (Non applicable)

Niveau de priorité

Elevée
Moyenne
Faible

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Gouvernance	**1.1.1**	Une commission juridiquement constituée coordonne la stratégie et la vision globale de l'organisation.		
	1.1.2	Les rôles du comité et du comité de direction sont définis dans la constitution.		
	1.1.3	Des réunions de comité sont organisées régulièrement ; les décisions sont documentées et reflètent la comptabilisation et la gérance des ressources.		
	1.1.4	La composition du comité comprend des membres reconnus pour le leadership et/ou des domaines d'expertise et sont représentatifs des parties prenantes comprenant les participants au programme.		
2. Mission, vision et valeurs	**1.2.1**	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont clairs, spécifiques, développés de façon participative et sont une description probante des aspirations.		
	1.2.2	Les rapports de mission, de vision et de valeur reflètent les besoins des parties constituantes servies par l'organisation.		
	1.2.3	Les rapports de mission, de vision, et de valeur sont approuvés par le comité.		
	1.2.4	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont clairement articulés, connus, et compris par les parties prenantes, les membres de la communauté et le personnel.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	1.2.5	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont incorporés dans les systèmes et les politiques existants.		
	1.2.6	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont utilisés pour guider les prises de décision et les activités quotidiennes.		
	1.2.7	L'organisation remplit sa mission et sa vision sans être dépendante des donateurs.		
	1.2.8	Les rapports de mission, de vision et de valeur reflètent les valeurs de l'organisation.		
	1.2.9	Le personnel est capable d'expliquer de façon concrète la mission, la vision et les principes de l'organisation aux partenaires et aux parties prenantes externes.		
3. Participation des parties prenantes	1.3.1	Les parties prenantes sont identifiées par l'intermédiaire du mappage des parties prenantes.		
	1.3.2	L'organisation sait et peut décrire de façon adéquate les caractéristiques principales des parties prenantes.		
	1.3.3	La participation des parties prenantes se manifeste dans une variété d'opportunités telles que la participation au comité, les campagnes de financement, de défense des intérêts, de définition des priorités, etc.		
4. Constitution de l'organisation	1.4.1	L'organisation est immatriculée et a une constitution.		
	1.4.2	L'organisation se conforme à toutes les exigences statutaires.		
5. Culture organisationnelle	1.5.1	La culture organisationnelle reflète la mission et la vision de l'organisation.		
	1.5.2	L'éthique du travail encourage le partage, la collaboration, et la réciprocité.		
	1.5.3	L'organisation respecte la diversité culturelle, les langues, et les croyances religieuses.		
	1.5.4	L'organisation promeut un environnement de travail non discriminatoire.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
6. Structure organisationnelle	1.6.1	La structure organisationnelle supporte la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.		
	1.6.2	La constitution et la structure organisationnelles séparent clairement les rôles du comité de gestion et les responsabilités.		
	1.6.3	L'organisation est dotée d'un organigramme, qui est partagé avec le personnel.		
	1.6.4	L'organigramme présente clairement les niveaux de rapport et les voies de communication. L'organigramme reflète les niveaux de prise de décision et les lignes de compte-rendu au sein de l'organisation.		
	1.6.5	La structure administrative est dotée d'un mécanisme consultatif.		
	1.6.6	Toutes les fonctions de l'organigramme sont remplies, ou un plan est mis en place pour qu'elles soient remplies dans un futur proche.		
	1.6.7	Les fonctions dans la structure organisationnelle reflètent ou représentent les exigences en personnel de l'organisation.		

2. STRATEGIE ET PLANIFICATION

La stratégie concerne la façon dont une organisation atteint ses objectifs globaux à long terme en abordant les questions principales structurelles et/ou programmatiques qui sont essentielles pour la viabilité à long terme de l'organisation et pour la réussite de ses programmes. La planification est un processus continu qui se produit à des niveaux différents, afin de définir les objectifs et d'identifier les actions et les ressources requises pour atteindre ces objectifs. Le personnel et les membres de la communauté (ou les parties constituantes de l'organisation) doivent être systématiquement impliqués dans ces processus de planification afin de formaliser leur contribution et leur engagement. En outre, le leadership de l'organisation doit procéder à des analyses et des modifications régulières des plans stratégiques et opérationnels pour garantir la croissance et la santé de l'organisation.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Processus de planification global	2.1.1	Le processus de planification reflète les valeurs essentielles de l'organisation.		
	2.1.2	Le processus de planification est documenté et suivi.		
	2.1.3	Les données pertinentes des sources internes et externes sont utilisées systématiquement pour supporter et améliorer la planification.		
	2.1.4	Le processus de planification comprend la consultation des communautés ciblées et l'analyse objective de leurs besoins.		
	2.1.5	Le processus de planification comprend la décision participative relative à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.		
	2.1.6	La responsabilité de la planification est comprise dans les descriptions des fonctions du personnel et la performance de celui-ci ainsi que son système d'appréciation.		
2. Planification stratégique	2.2.1	La stratégie reflète la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.		
	2.2.2	La stratégie promeut le développement humain.		
	2.2.3	L'exercice de planification stratégique est effectué périodiquement.		
	2.2.4	Les cadres dirigeants sont à la tête du développement du plan stratégique de l'organisation.		
	2.2.5	L'organisation a une expertise interne, ou la capacité d'utiliser de façon concrète l'expertise externe, pour guider la planification stratégique.		
	2.2.6	Le plan stratégique est développé de façon participative et engage le personnel, les parties prenantes et les communautés impactées par la stratégie.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
2. Planification stratégique (suite)	2.2.7	L'analyse de l'environnement interne et externe, comprenant les principales tendances, fait partie du processus de planification stratégique de l'organisation.		
	2.2.8	Le plan stratégique est clair, réaliste, et réalisable.		
	2.2.9	Les périodes de temps pour la réalisation des buts et des objectifs stratégiques sont clairement établies.		
	2.2.10	La direction utilise la stratégie pour prendre des décisions.		
	2.2.11	La stratégie sert à guider de façon cohérente le comportement à tous les niveaux de l'organisation.		
	2.2.12	Les initiatives sont développées et mises en place de façon à être en phase avec le plan stratégique de l'organisation.		
	2.2.13	La stratégie est analysée et mise à jour périodiquement de façon participative et représentative par le personnel, les parties prenantes, et les communautés.		
3. Plans opérationnels	2.3.1	Les plans opérationnels sont développés afin d'atteindre les objectifs du plan stratégique, et les besoins de ceux à qui l'organisation rend des services.		
	2.3.2	Les plans opérationnels sont utilisés pour renseigner la préparation du budget.		
	2.3.3	Les plans opérationnels sont détaillés et peuvent être mis en place sur une période de temps spécifiée.		
	2.3.4	Les plans opérationnels indiquent les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour parvenir aux objectifs.		
	2.3.5	Le personnel utilise les plans opérationnels pour prendre des décisions dans les opérations quotidiennes.		
	2.3.6	La performance du personnel et les résultats attendus sont liés au plan opérationnel.		
	2.3.7	Les plans sont développés ou analysés sur une base périodique de façon participative et représentative par le personnel et ceux à qui l'organisation rend des services.		
4. Suivi des plans stratégies et opérationnels	2.4.1	L'organisation est dotée de systèmes de suivi pour les plans stratégiques et opérationnels qui relatent et rendent compte de l'avancement des objectifs du plan au personnel et aux parties prenantes.		
	2.4.2	Le leadership engage périodiquement du personnel pour réfléchir de façon critique sur les objectifs des plans stratégiques et opérationnels et utilise ces informations pour adapter les plans ou leur mise en œuvre.		

3. DIRECTION GENERALE

La gestion organisationnelle est essentielle pour créer un environnement qui supporte l'amélioration continue des individus et des organisations pour fournir de meilleurs biens et services pour les communautés qu'elles servent. Elle appartient aux mécanismes généraux conçus pour diriger et coordonner les activités et faciliter les processus au sein d'une organisation. La direction générale englobe les composants qui assurent la cohésion d'une organisation et le suivi de sa mission telles que le pouvoir de direction, d'organisation, de supervision, et de contrôle. Les organisations doivent appliquer les processus et les systèmes de gestion qui leur permettent d'utiliser leurs ressources de façon efficace afin de mener à bien leur vision et leurs objectifs et d'évaluer les résultats. Il est essentiel que les systèmes de gestion soient transparents et clairement compris.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Gestion	3.1.1	Les cadres dirigeants assurent le leadership de la politique, de la planification, des opérations, de l'intégration de processus et de la coordination en phase avec le plan stratégique.		
	3.1.2	L'équipe dirigeante veille à ce que l'organisation soit dotée d'un personnel en nombre suffisant qui a toutes les qualifications et l'expérience appropriées.		
	3.1.3	L'équipe dirigeante supervise les informations, l'établissement des rapports, et les systèmes de coordination appropriés.		
	3.1.4	Le processus de prise de décision est consultatif dans la mesure du possible et l'équipe dirigeante communique aux personnes intéressées un exposé précis et opportun sur les décisions précises.		
	3.1.5	Les analyses périodiques des pratiques de gestion et des capacités organisationnelles font partie des auto-évaluations organisationnelles.		
	3.1.6	L'équipe dirigeante veille à ce que l'organisation soit dotée de politiques administrative, financière et personnelle actualisée et de procédures disponibles et ayant fait l'objet d'un consensus par tout le personnel.		
2. Etablissement de rapports et gestion des informations	3.2.1	Il existe des procédures actualisées qui ont été mises en place pour les établissements de rapports internes et externes et l'échange d'information, et ces procédures sont suivies par tout le personnel.		
	3.2.2	Tous les documents organisationnels sont systématiquement classés et archivés selon les procédures documentées et mis à la disposition de toutes les parties concernées tel que requis.		
	3.2.3	Le personnel adhère à tous les niveaux aux protocoles de communication établis.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
2. Etablissement de rapports et gestion des informations (suite)	3.2.4	Des fichiers personnels confidentiels sont établis pour chaque employé et leur accès est contrôlé selon les exigences réglementaires locales et une procédure spécifique.		
3. Relations d'équipe	3.3.1	L'équipe dirigeante encourage un environnement d'équipe constructif et de support.		
	3.3.2	Il existe un respect, une confiance, et une coopération mutuels parmi les employés à tous les niveaux de l'organisation.		
	3.3.3	Des activités de renforcement du travail d'équipe planifié favorisent la communication et la collaboration au sein de l'équipe et promeuvent le moral du personnel.		
4. Gestion des changements	3.4.1	Les cadres dirigeants englobent et soutiennent les opportunités de changement favorisant l'amélioration et la croissance organisationnelles.		
	3.4.2	L'équipe dirigeante fournit les ressources humaines, matérielles, et financières pour soutenir et récompenser les initiatives de changement approuvées.		
5. Gestion des risques	3.5.1	Les cadres dirigeants veillent à ce que le processus de planification stratégique incorpore une évaluation des risques qui mettent en péril les valeurs, la crédibilité, ou la viabilité de l'organisation.		
	3.5.2	Des systèmes et mécanismes de contrôle interne sont en place pour les analyses périodiques afin de garantir la conformité et réduire les risques.		
	3.5.3	Les contrôles internes et les responsabilités de gestion du risque sont assignées au personnel approprié qui en est le garant.		
	3.5.4	L'administrateur général analyse tous les rapports d'audit et veille à ce que les constatations d'audit soient prises en charge.		
	3.5.5	Le personnel est informé des exigences de conformité et des mécanismes sont mis en place pour relater confidentiellement les cas de non conformité à la direction sans crainte de représailles.		
	3.5.6	L'équipe dirigeante veille à ce que des plans opérationnels et/ou de secours soient conçus et mis en œuvre pour prendre en charge les risques existants ou potentiels.		
	3.5.7	Un comité consultatif externe ou une structure similaire tient l'organisation informée des tendances principales qui pourraient poser des risques sérieux à l'organisation ou à ceux qu'elle sert.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	3.5.8	L'organisation a mis en place des contrôles pour limiter ou réduire les dépenses dans l'éventualité d'un manque à gagner.		
	3.5.9	L'organisation a établi des mesures financières d'urgence pour réduire les perturbations opérationnelles résultant d'urgences ou d'autres évènements non planifiés.		
	3.5.10	L'organisation évalue tous les risques assurables et prend la mesure appropriée.		
	3.5.11	Les actifs ne peuvent faire l'objet d'aucun conflit et/ou litige.		

4. RELATIONS EXTERNES ET PARTENARIATS

L'établissement de relations externes et l'instauration de partenariats sains et productifs sont essentiels à la réalisation des objectifs d'une organisation à but non lucratif. C'est un processus par lequel l'organisation pourra promouvoir des alliances stratégiques et des partenariats avec divers groupes, tels que les décideurs politiques et les autres parties prenantes ; développer des stratégies de communication et de diffusion d'informations ; établir des systèmes adéquats pour contrôler l'efficacité des partenariats ; et renforcer les relations avec les donateurs et le grand public afin d'être reconnue et respectée, et par conséquent être capable d'accroître les ressources. Les relations externes englobent une diversité d'acteurs œuvrant pour accroître l'influence de l'organisation, pouvant l'aider à atteindre ses objectifs et la rendre moins vulnérable aux changements de contexte économique.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Relations avec les décideurs politiques	4.1.1	L'organisation a mis en place des stratégies pour trouver des alliances avec d'autres groupes et réseaux qui prônent les mêmes principes et objectifs.		
	4.1.2	L'organisation établit des relations avec des décideurs politiques qui préconisent l'application et/ou la création des lois, règlements et politiques traitant les causes fondamentales des questions et problèmes institutionnels.		
	4.1.3	L'organisation est consciente de son rôle de promotion ou de développement de politique publique et participe aux activités de promotion.		
	4.1.4	L'organisation renforce ses liens avec le gouvernement sans compromettre son intégrité et son indépendance.		
	4.1.5	L'organisation est impliquée dans les comités de réflexion ou les groupes de travail avec le gouvernement.		
	4.1.6	L'organisation détient la communication, le partage des informations, et les stratégies de diffusion pour renseigner et influencer les politiques.		
2. Partenariats	4.2.1	L'organisation tisse des liens programmatiques et techniques avec les organisations nationales et internationales et le secteur privé afin d'acquérir une influence et des ressources pour renforcer sa capacité à accomplir sa mission.		
	4.2.2	L'organisation favorise l'adhésion à des coalitions, réseaux et alliances, et joue un rôle de premier plan approprié.		
	4.2.3	L'organisation a des accords écrits pour ses partenariats, qui lui permettent de définir et de stimuler la confiance et la coopération.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	4.2.4	L'organisation consulte régulièrement les parties prenantes principales afin de promouvoir le débat sur les questions politiques, la défense des droits, l'évaluation des besoins, le financement, la conception de projet, la mise en œuvre, et le suivi et l'évaluation des effets.		
	4.2.5	Les informations sur les services actuels ou planifiés, les autres activités, et les résultats sont partagées régulièrement avec les communautés bénéficiaires et autres parties prenantes concernées.		
	4.2.6	L'organisation contrôle l'efficacité de ses partenariats avec d'autres organisations par le biais de réflexions et de rapports documentés.		
3. Relations avec les donateurs	4.3.1	L'organisation parvient à avoir une prise sur les ressources du gouvernement et des donateurs pour elle-même, ses partenaires et les communautés.		
	4.3.2	L'organisation est connue, reconnue et respectée par les donateurs internationaux et locaux, les autres acteurs de la société civile, et les officiels du gouvernement tel qu'approprié pour les capacités de l'organisation et l'environnement socio-économique et politique.		
4. Relations publiques	4.4.1	L'organisation a une stratégie de relations publiques, qui est utilisée et régulièrement surveillée et évaluée.		
	4.4.2	La personne chargée des relations publiques a les qualifications nécessaires à cette fin.		

5. SOUTENABILITÉ

La création d'institutions soutenables figure au centre du développement organisationnel. La soutenabilité signifie que les perspectives à long terme sont appliquées à toutes les actions qui concernent l'organisation et ses programmes. Les organisations et leurs programmes bénéficient d'une attention soutenue avec des prises de décision respectant non seulement les exigences à court terme, mais assurant également la viabilité à long terme de l'organisation et la poursuite des bénéfices de ses programmes après le support de l'organisation pour ces objectifs de programmes. Le mécanisme de soutenabilité peut s'inscrire dans la continuité de l'organisation ou peut découler de l'hypothèse de la responsabilité de prestation de service par la communauté et/ou ses parties constituantes.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Soutenabilité du programme	5.1.1	Le programme doit être axé et s'attacher à représenter les valeurs et la direction stratégique de l'organisation et faire avancer la mission.		
	5.1.2	La communauté tire parti des bénéfices résultant de la mise en place du programme.		
	5.1.3	L'organisation est un leader reconnu dans ses domaines de programme centraux.		
	5.1.4	Le programme est conçu et mis en œuvre de façon équitable, englobant les plus vulnérables et ceux qui ont le plus besoin d'accéder aux services du programme.		
	5.1.5	La stratégie de soutenabilité est incorporée dans tous les programmes.		
	5.1.6	Le programme tient compte de toutes les notions de genre et autres notions d'équité.		
	5.1.7	Les systèmes et les structures de prestation de programme sont appropriés à l'échelle du programme, souples et capables de s'adapter aux changements de choix stratégique.		
	5.1.8	Un nombre de plus en plus important d'individus bénéficie du programme.		
	5.1.9	Le programme a la capacité d'être reproduit et échelonné.		
	5.1.10	La stratégie de sortie du programme est précise et comprise par toutes les personnes concernées.		
2. Soutenabilité organisationnelle	5.2.1	L'équipe de direction bénéfice du soutien total de son comité ou de toute autre structure gouvernante dans la réalisation de sa mission, vision, et le maintien de son autonomie vis-à-vis des donateurs.		
	5.2.2	L'organisation a une capacité interne, des réseaux, et une réputation pour attirer et retenir le personnel qualifié qui adhère à ses missions et ses valeurs.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	5.2.3	Les systèmes de gestion de l'organisation et les structures sont souples et capables de s'adapter à l'échelle du programme et aux changements dans le choix stratégique.		
	5.2.4	Les cadres dirigeants soutiennent activement le développement du leadership et la promotion de nouveaux leaders au sein de l'organisation.		
	5.2.5	Il existe une culture et des directives écrites de responsabilisation et de transparence, avec des répercussions en cas de violation de celles-ci.		
	5.2.6	L'organisation contrôle l'efficacité de ses partenariats avec d'autres organisations tel que cela est documenté dans les rapports.		
3. Soutenabilité financière et des ressources	5.3.1	L'organisation veille à ce que ses opérations soient rentables et compétitives par rapport à des organisations similaires.		
	5.3.2	Les flux de trésorerie de l'organisation sont en adéquation avec ses exigences opérationnelles.		
	5.3.3	L'organisation gère ses actifs pour contrôler les coûts, de façon appropriée, en vue d'optimiser ses revenus et d'assurer sa viabilité financière.		
	5.3.4	L'organisation utilise la soutenabilité des ressources naturelles.		
	5.3.5	L'organisation génère des propositions et des concepts crédibles et démontre la rentabilité de ses projets.		
	5.3.6	L'organisation est supportée par une base de ressource diversifiée sans dépendre d'une seule source de financement.		
	5.3.7	L'organisation a des ressources locales identifiées pour compléter les financements des donateurs étrangers.		
	5.3.8	L'organisation dispose de stratégies et de mécanismes en adéquation avec ses principaux domaines de programme qui lui permettent de générer des revenus durables pour une partie de ses coûts d'exploitation.		
	5.3.9	La stratégie de financement de l'organisation est liée au plan stratégique avec pour objectif d'assurer la continuité des programmes centraux.		
	5.3.10	Le processus de financement de l'organisation est intégré avec le système d'administration financière et est contrôlé et régulé sur une base permanente.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
3. Soutenabilité financière et des ressources (suite)	5.3.11	L'organisation dispose de personnel qualifié et de systèmes en place pour accéder, gérer et rendre compte de ressources émanant de divers sources de donation.		
	5.3.12	Les coûts de financement de l'organisation, exprimés en pourcentage des coûts de programme, sont compétitifs par rapport à ceux d'organisations similaires.		
	5.3.13	L'organisation veille à ce que ses coûts de fonctionnement et de prestation de services soient rentables et compétitifs par rapport à ceux d'organisations similaires.		
	5.3.14	Le flux de trésorerie de l'organisation est en adéquation avec les exigences opérationnelles.		
	5.3.15	L'organisation gère ses actifs pour contrôler les coûts et, comme approprié, pour générer des revenus afin d'assurer la viabilité financière.		
	5.3.16	L'organisation dispose d'une politique claire pour l'utilisation de ses terres et actifs qui sont des sources de revenu pour l'organisation sur une population ciblée.		
	5.3.17	Les actifs ne font pas l'objet de conflit et de litige.		
4. Soutenabilité politique	5.4.1	L'organisation est professionnellement crédible dans ses domaines de programme centraux et jouit d'une légitimité établie avec les communautés et les parties prenantes.		
	5.4.2	L'organisation est capable de mobiliser le support interne et externe pour ses programmes.		
	5.4.3	L'organisation contribue au développement, à l'environnement, à la croissance, et à l'efficacité du secteur de la société civile.		
	5.4.4	Le partenariat de l'organisation avec le gouvernement et les décideurs politiques, par le biais de la participation dans les groupes de travail et autres structures, informe les politiques et les directives dans lesquelles le programme fonctionne.		
	5.4.5	L'organisation utilise ses valeurs et perspectives de développement humain pour influencer les priorités et les directives des organisations internationales et des donateurs.		
	5.4.6	L'organisation a forgé une structure constituante loyale au sein de la communauté et jouit d'une image publique respectée.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	5.4.7	L'organisation assiste les communautés au développement de compétences opérationnelles et de promotion des droits pour renforcer les liens avec les institutions publiques et privées.		
	5.4.8	L'organisation a la capacité de produire une justification locale des besoins et de l'efficacité de ses programmes et de les communiquer aux donateurs gouvernementaux, aux autres parties prenantes et au public.		

6. APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'apprentissage organisationnel est un processus par lequel une organisation développe, capture, retient, et applique le savoir et l'apprentissage des individus au sein de cette organisation. Les connaissances individuelles et l'expérience collective sont mises en commun en vue d'améliorer la performance de l'organisation. Un volume de connaissances aussi important que possible est collecté (par écrit ou enregistré dans un autre support), partagé, et conservé pour usage ultérieur. Les processus de collaboration par le biais des communautés de la connaissance aident la création, le partage, l'adaptation, et l'utilisation des connaissances.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Stratégie d'apprentissage organisationnelle	6.1.1	L'organisation dispose d'une stratégie d'apprentissage qui souligne comment le savoir qui est essentiel pour les prises de décisions et le respect des priorités sera renforcé, maintenu, et appliqué.		
	6.1.2	Les dirigeants communiquent une priorité sur le partage du savoir et l'apprentissage sous forme de messages écrits et/ou verbaux.		
	6.1.3	Les dirigeants allouent des ressources humaines, matérielles et financières pour supporter la stratégie d'apprentissage organisationnelle.		
	6.1.4	Les dirigeants gratifient et reconnaissent le personnel qui aide les autres, documente et partage l'apprentissage, et innove.		
	6.1.5	Les dirigeants montrent comment les données de suivi et d'évaluation et les autres processus d'apprentissage sont utilisés pour prendre des décisions.		
	6.1.6	Les dirigeants utilisent activement les processus et outils de partage.		
2. Processus de réflexion critique	6.2.1	Le personnel et les dirigeants analysent et réfléchissent sur les expériences et les données pour les prises de décision relatives aux pratiques de gestion et de programmation.		
	6.2.2	Le personnel et les dirigeants réfléchissent régulièrement sur les projets, les programmes, et les stratégies avant, pendant, et après leur mise en œuvre et documentent les leçons apprises et les meilleures pratiques.		
	6.2.3	L'organisation intègre les leçons apprises et les meilleures pratiques dans des pratiques organisationnelles et des activités de programme.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
3. Documentation, stockage et partage des connaissances	6.3.1	Le personnel gère activement la base de connaissances en créant des produits de connaissance, en collectant des produits de connaissance créés externellement, et en actualisant les produits.		
	6.3.2	La connaissance documentée est mise en forme de façon à présenter les informations les plus pertinentes aux audiences cibles.		
	6.3.3	Tout le personnel accède facilement à la base de connaissance et peut la compléter indépendamment de son niveau de responsabilité.		
	6.3.4	Le stockage et le partage des technologies appropriées à l'emplacement, aux ressources, et aux capacités des utilisateurs sont mis en place.		
	6.3.5	Les connaissances sont partagées en externe avec des organisations analogues, des donateurs, et des participants afin qu'ils puissent utiliser les connaissances de l'organisation pour améliorer leurs pratiques.		
4. Communautés de pratique	6.4.1	L'organisation a mis en place des processus et des outils pour aider les employés à communiquer entre eux afin de demander et de fournir de l'assistance.		
	6.4.2	Le personnel partage et collabore au sein des communautés de pratique pour échanger des informations, discuter des challenges, développer les meilleures pratiques et innovations.		
	6.4.3	Le personnel applique les connaissances acquises des communautés de pratique.		
	6.4.4	L'organisation participe activement à des réseaux d'organisations analogues pour développer conjointement les meilleures pratiques sectorielles.		

7. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaine est la fonction organisationnelle qui traite des questions relatives aux personnes telles que le salaire, l'embauche, la gestion des performances, la sécurité, le bien-être, les indemnités, la motivation des employés, la communication, l'administration, la formation, et la spiritualité. La gestion des ressources humaines applique une approche cohérente aux éléments les plus réputés de l'organisation : les personnes qui contribuent individuellement et collectivement à la réalisation des objectifs de l'organisation.
Les employés de l'organisation doivent avoir les compétences, la motivation, et l'opportunité d'apporter la plus grande contribution qu'ils sont capables de fournir à l'organisation et dont elle a besoin. Ils doivent également être organisés et se concerter de la façon la plus favorable pour arriver à des résultats productifs.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Capacité des ressources humaines	7.1.1	L'organisation dispose d'un nombre adéquat de personnel de qualité pour réussir à exécuter les tâches et les programmes et réaliser la mission de l'organisation.		
	7.1.2	L'organisation est capable d'attirer et de retenir le personnel qualifié pour atteindre ses buts.		
	7.1.3	L'affectation du personnel de l'organisation comprend une représentation juste de l'identité des groupes de personnes qu'elle sert et des communautés dans laquelle l'organisation travaille.		
	7.1.4	L'organisation prête attention aux problèmes spécifiques des femmes et autres groupes marginalisés dans ses politiques et pratiques.		
	7.1.5	Le personnel s'investit pleinement dans la mission de l'organisation.		
	7.1.6	Le personnel considère que l'organisation fournit un environnement de travail sécurisé et sain.		
	7.1.7	L'organisation a la capacité en ressources humaines pour créer des programmes innovateurs et concrets qui répondent aux besoins des bénéficiaires.		
2. Systèmes de gestion des ressources humaines	7.2.1	L'équipe de gestion des ressources humaines est dirigée par une personne qualifiée et expérimentée.		
	7.2.2	L'organisation affecte du personnel qualifié pour gérer chacune de ses principales unités opérationnelles.		
	7.2.3	Les politiques et les procédures de ressources humaines reflètent les valeurs et les principes de l'organisation.		
	7.2.4	Les politiques et les procédures de ressources humaines sont documentées et accessibles au personnel.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	7.2.5	Les politiques et les procédures de ressources humaines sont basées sur les lois sociales locales et contiennent des parties spécifiques pour protéger les droits de tous les individus, comprenant le harcèlement sexuel, le népotisme, et le conflit d'intérêt.		
	7.2.6	Les politiques et procédures de ressources humaines sont appliquées de façon juste et cohérente.		
	7.2.7	Les politiques et procédures de l'organisation sont régulièrement contrôlées et modifiées, tel que requis, avec des suggestions/commentaires du personnel.		
3. Recrutement et affectation du personnel	7.3.1	Il existe des descriptions précises et actualisées de la fonction de chaque employé et bénévole basé sur la mission de l'organisation et les exigences du poste.		
	7.3.2	Le processus de recrutement est documenté, transparent, et compétitif.		
	7.3.3	Les critères de sélection du personnel et des bénévoles correspondent aux exigences du poste et aux besoins de l'organisation.		
	7.3.4	L'organisation fournit à chaque nouvel employé une orientation sur ses principes directeurs, valeurs, et programmes.		
	7.3.5	Des fichiers personnels confidentiels sont conservés pour chaque employé contenant des lettres d'offre, augmentations de salaire, promotions, etc.		
	7.3.6	Chaque employé peut accéder à son fichier personnel sur la base du droit du travail local ou de la pratique acceptée.		
	7.3.7	L'organisation fournit à son personnel les ressources adéquates pour effectuer son travail.		
	7.3.8	Les descriptions des fonctions font l'objet d'une discussion entre l'employé et le responsable de mission et sont modifiées comme requis selon une procédure définie.		
4. Rémunération et prestations	7.4.1	L'organisation a mis en place une procédure pour déterminer l'échelle des salaires et la réexaminer de façon périodique.		
	7.4.2	Les salaires et prestations sont basés sur la mission et les principes de l'organisation et se doivent d'être compétitifs par rapport à des organisations similaires du pays ou de la région.		
	7.4.3	La rémunération et l'ensemble des prestations sont conformes aux dispositions du droit du travail national.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
5. Systèmes de gestion des performances	7.5.1	Le personnel travaille avec les superviseurs pour déterminer leurs propres plans de travail et estime que les plans représentent de façon appropriée leurs responsabilités.		
	7.5.2	Les objectifs de performance au travail sont stimulants et sont pour le personnel une opportunité de faire preuve d'initiative et de créativité.		
	7.5.3	Un système documenté et fonctionnel guide le feedback de performance régulier et systématique, les sessions de mentorat, et les appréciations annuelles pour le personnel et les bénévoles.		
	7.5.4	Un système documenté, fonctionnel, et régulièrement mis à jour guide la reconnaissance et la récompense du personnel et des bénévoles, comprenant les promotions et autres gratifications.		
6. Développement du personnel	7.6.1	Tous les employés ont le sentiment d'avoir une bonne opportunité de promotion.		
	7.6.2	Les opportunités de promotion sont annoncées et identifient clairement la fonction et les compétences requises.		
	7.6.3	L'organisation dispose d'un système documenté pour promouvoir le développement de chaque membre du personnel et des mécanismes pour le suivi des utilisations des nouvelles capacités.		
	7.6.4	Le personnel dispose d'un plan de développement lié à la réalisation de la performance individuelle et aux objectifs de l'organisation.		
	7.6.5	Les objectifs de développement du personnel comprennent les opportunités de promotion, l'apprentissage sur le lieu de travail, le mentorat, et les conseils des collègues ainsi que les formations.		
	7.6.6	Les options de déroulement de carrière et les opportunités internes et externes de renforcement des compétences sont offertes à l'ensemble du personnel.		
	7.6.7	L'organisation dispose d'un budget pour le développement et la formation du personnel.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
7. Résolution des griefs et gestion des conflits	7.7.1	L'équipe de direction accueille volontiers les opinions d'un large panel d'employés dans les discussions et décisions.		
	7.7.2	L'organisation utilise une procédure de règlement des griefs et de résolution de conflits documentée à laquelle le personnel et les bénévoles peuvent avoir facilement accès.		
	7.7.3	La procédure de règlement des griefs et de résolution des conflits garantit une confidentialité raisonnable à ceux qui sont impliqués et le personnel et les bénévoles l'utilisent en toute sécurité.		

8. GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PHYSIQUES

Pour les besoins de ce document, les ressources financières représentent les actifs tangibles d'une organisation. Les actifs sont les biens détenus par une société ou une organisation. Toute chose physique possédée ayant une valeur monétaire est un actif. Toutes les organisations ont la responsabilité d'exercer une bonne gérance des ressources que leurs donateurs leur ont confié. La bonne gérance des ressources implique la réalisation d'objectifs programmatiques de façon rentable, en s'assurant de l'existence de systèmes de régulation interne efficaces pour protéger les actifs du vol ou de l'utilisation frauduleuse, et en optimisant les bénéfices produits par l'utilisation de ces actifs.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Personnel chargé des finances	8.1.1	L'organisation affecte du personnel en nombre suffisant pour exécuter sa fonction financière avec un responsable désigné ayant l'expérience appropriée et les niveaux de connaissance nécessaire pour assurer ce rôle.		
	8.1.2	Le responsable du service financier participe à toutes les décisions affectant les changements du personnel des finances.		
2. Systèmes financiers	8.2.1	L'organisation tient un grand livre des comptes en bonne et due forme avec une comptabilité à double entrée.		
	8.2.2	Toutes les transactions financières sont enregistrées dans le grand livre des comptes, pour lequel un employé est le principal responsable.		
	8.2.3	Les cycles et les périodes comptables sont définis et les procédures de clôtures sont suivies.		
	8.2.4	L'organisation a un plan comptable qui identifie séparément tous les actifs, les passifs, les recettes, et les dépenses.		
	8.2.5	Le grand livre des comptes ou un livre subsidiaire classe toutes les dépenses par projet, activité, ou service.		
	8.2.6	Le grand livre des comptes, qu'il soit manuel ou informatisé, est sécurisé afin de garantir l'intégrité des données.		
3. Documentation et tenue de registres	8.3.1	Des imprimés d'écriture standard sont utilisés pour enregistrer les rentrées de fonds, les débours, et les écritures de journal dans le grand livre des comptes.		
	8.3.2	Tous les documents, y compris les factures originales et les approbations, qui supportent les écritures comptables sont archivés tel que requis par la législation locale et les exigences de la subvention, la période la plus longue étant prise en compte.		
	8.3.3	Des enregistrements de temps normalisés sont utilisés pour capturer toutes les charges de temps.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
4. Contrôle interne	8.4.1	L'organisation dispose de processus formels pour commander, autoriser, acheter, et recevoir des biens et services et a besoin d'une documentation normalisée pour supporter ces activités.		
	8.4.2	De multiples offres sont obtenues et documentées pour les achats au-dessus d'un niveau donné.		
	8.4.3	L'organisation dispose de processus formels pour enregistrer les rentrées d'argent et les débours et a besoin d'une documentation normalisée pour ces transactions.		
	8.4.4	Tous les effets de caisse et instruments financiers sont sauvegardés physiquement à tout moment.		
	8.4.5	L'organisation utilise un graphique d'autorisation de dépenses qui illustre les niveaux d'approbation pour tous les engagements et débours.		
	8.4.6	Des signataires sont désignés pour chaque compte bancaire, les cartes de signature sont archivées, et tous les comptes bancaires sont au nom de l'organisation.		
	8.4.7	L'organisation s'efforce de répartir les responsabilités ou dispose de contrôles supplémentaires mis en place lorsque cet objectif n'est pas réalisable.		
	8.4.8	L'organisation se conforme à toutes exigences d'audit externe et les résultats des audits sont mis à la disposition de toutes les parties concernées.		
	8.4.9	La direction organisationnelle prend une action corrective rapide et appropriée lorsque la fraude a été détectée.		
	8.4.10	Un rapprochement bancaire mensuel est préparé par un employé qui ne reçoit ni ne verse d'argent liquide et qui est approuvé par un cadre dirigeant.		
5. Rapports financiers	8.5.1	Le grand livre des comptes est utilisé en tant que base de tous les rapports financiers. Des rapports financiers réguliers internes et externes sont mis à la disposition de l'équipe dirigeante, des donateurs, et autres parties intéressées en utilisant les formats requis et selon les délais établis.		
	8.5.2	Les responsables des finances et du budget respectifs doivent investiguer et rapporter à la direction tout écart significatif ou soldes inhabituels relevés au cours de l'examen des résultats réels par rapport au budget.		
	8.5.3	La direction réagit aux écarts rapportés et prend les mesures appropriées.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
5. Rapports financiers (suite)	8.5.4	La trésorerie, les investissements et les créances de l'organisation ont été uniformément égales ou supérieures à son passif au cours des trois dernières années.		
	8.5.5	Les soldes dans tous les comptes d'actifs et sommes à payer diverses sont analysés au moins trimestriellement et les rapports sont présentés à la direction pour être examinés.		
6. Gestion des stocks	8.6.1	L'organisation utilise un processus manuel ou documenté qui spécifie les exigences de stockage et de tenue d'archives pour tous les articles inventoriables.		
	8.6.2	Tous les biens, y compris les produits de base ou le bétail, reçus ou achetés par l'organisation, sont conservés et gardés de façon convenable dans une lieu de stockage sûr et approprié.		
	8.6.3	Un responsable d'entrepôt contrôle la tenue d'archives, la maintenance, et la sécurité des biens stockés dans l'entrepôt.		
	8.6.4	L'entrepôt de stockage est surveillé de façon permanente.		
	8.6.5	Tous les biens entreposés sont comptés indépendamment à des intervalles prescrits et les différences significatives entre le comptage et les biens en stock sont investiguées et rapportées à la direction.		
	8.6.6	Toute activité d'inventaire, comprenant les marchandises reçues/envoyées et les différences de comptage de stock, sont documentées par le biais de formulaires standard et consignées dans un registre.		
	8.6.7	Le rapport d'inventaire est présenté à l'équipe dirigeante de l'organisation et aux donateurs par le biais de documents prescrits et dans des délais établis.		
	8.6.8	Le rapport d'inventaire a une filière de vérification qui permet aux examinateurs de suivre toute l'activité d'inventaire rapportée et le solde dans le registre et tout autre document de support.		
	8.6.9	Le stockage, l'expédition, la distribution et le rapport des biens données ou financés par les donateurs est réalisé en conformité avec les exigences des donateurs, lorsque cela est applicable.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
7. Biens, installation, et matériel	8.7.1	L'organisation est dotée d'une politique qui indique quelles acquisitions de biens doivent être capitalisées, les diverses catégories de biens, les approbations requises pour les acquisitions et les aliénations, et la durée de vie utile estimée pour chaque catégorie de biens.		
	8.7.2	Les installations et le matériel, acheté ou reçu en tant que donation, sont passés en charge en utilisant la dépréciation sur leurs durées de vie utiles estimées.		
	8.7.3	L'installation et le matériel de l'organisation sont sécurisés de façon permanente.		
	8.7.4	L'organisation tient des registres comptables pour ses biens, installations, et acquisitions et éliminations du matériel.		
	8.7.5	Les installations et les biens matériels sont comptés indépendamment à des intervalles de temps prescrits. Les résultats des comptages sont consignés, résumés, et rapprochés du registre des immobilisations. Les différences de comptage sont investiguées et portées à l'attention de la direction.		
	8.7.6	L'achat, l'utilisation, le stockage, et l'élimination du matériel donné ou financé par les donateurs est réalisé en conformité avec les exigences de donateurs, lorsque cela est applicable.		
8. Gestion des créances	8.8.1	Toutes les sommes avancées à d'autres organisations, vendeurs, ou employés sont comptabilisées en tant que créances ouvertes dans le grand livre des comptes de l'organisation.		
	8.8.2	L'organisation suit une politique documentée qui spécifie lorsque chaque type de créance ou avance est due.		
	8.8.3	La direction prend des mesures rapides pour recouvrer ou résoudre les soldes de créance ouverte.		
	8.8.4	Des plans présentant les sommes dues de chaque partie et les dates auxquelles les sommes ont été avancées sont préparés au moins trimestriellement, rapprochés du grand livre des comptes, et soumis à la direction pour être examinés.		
9. Etablissement du budget	8.9.1	Tous les responsables participent à un processus d'établissement du budget, qui fait partie intégrante du plan opérationnel.		
	8.9.2	Le budget annuel présente les bénéfices et les dépenses estimés et est approuvé par le Directeur général ou le comité.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
9. Etablissement du budget (suite)	8.9.3	Les budgets pour les projets actuels et les estimations pour les projets proposés sont incorporés dans le budget annuel et amendés lorsque cela est nécessaire.		
	8.9.4	Les affectations dans le processus d'établissement du budget reflètent étroitement les priorités organisationnelles.		
	8.9.5	Si des donateurs multiples financent un seul projet, le financement et les dépenses associées sont identifiées séparément par donateur dans les registres comptables.		
	8.9.6	Il existe des systèmes pour contrôler les dépenses budgétaires.		

9. PROGRAMMATION, SERVICES ET RÉSULTATS

La section comprend les programmes, les services et les produits que les organisations fournissent à leurs parties constituantes. Ces résultats sont les indicateurs les plus révélateurs du succès et de l'efficacité de l'organisation. Les organisations doivent utiliser leurs ressources, comprenant l'expertise sectorielle, pour fournir des services de qualité à leurs parties constituantes. Outre la conception et la mise en œuvre de projets de qualité et de programmes, les organisations doivent être capables de déterminer et de mesurer l'impact de ces programmes. La participation des parties prenantes dans les fonctions du projet, particulièrement en ce qui concerne les populations traditionnellement sous-représentées, et la participation de la communauté sont mises en évidence.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Expertise sectorielle	9.1.1	Les domaines d'expertise sectorielle de l'organisation l'aident à réaliser sa mission.		
	9.1.2	L'organisation conserve une base adéquate de dotation en personnel pour les experts sectoriels.		
	9.1.3	L'organisation est capable de faire appel rapidement aux consultants externes temporaires pour fournir les services techniques.		
	9.1.4	L'organisation est reconnue publiquement pour fournir des produits et/ou des services de qualité à ses parties constituantes.		
	9.1.5	L'organisation collabore avec d'autres acteurs de la société civile pour concevoir et mettre en place des projets avec les services complémentaires.		
	9.1.6	L'organisation est capable d'adapter le projet et la prestation de services aux besoins évolutifs des parties constituantes.		
2. Engagement des parties prenantes du projet	9.2.1	L'organisation dispose d'un processus participatif normalisé pour conduire les analyses des parties prenantes et le personnel du projet le met en application dans tous les projets.		
	9.2.2	Les parties prenantes principales sont satisfaites des services, des projets et des programmes de l'organisation.		
	9.2.3	Le personnel du projet engage activement les parties prenantes dans la conception, l'amélioration et la modification de la planification et du processus de mise en œuvre.		
	9.2.4	L'organisation analyse et conçoit les projets sur la base de l'impact des populations non bénéficiaires ou des parties prenantes pour atténuer les conflits.		
	9.2.5	L'organisation collabore avec les parties prenantes pour optimiser l'utilisation des ressources naturelles.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
3. Participation de la communauté	9.3.1	L'organisation utilise proactivement le feedback de la communauté dans toutes les phases du développement et de gestion du projet en utilisant des groupes de communauté représentatifs sélectionnés en toute transparence.		
	9.3.2	Les groupes de communauté traditionnellement sous-représentés bénéficient des activités du projet.		
	9.3.3	Les projets se basent en général sur les connaissances locales et sur les meilleures pratiques.		
4. Développement du programme	9.4.1	Le personnel utilise une méthode organisationnelle spécifique pour concevoir et mettre en œuvre les projets.		
	9.4.2	Les projets conçus et mis en œuvre par le personnel soutiennent la mission, la stratégie et les principes de l'organisation.		
	9.4.3	L'organisation utilise une approche participative et une stratégie de soutenabilité à travers les projets pour renforcer la propriété collective.		
	9.4.4	L'organisation documente et fait respecter une norme assurant que les projets ne causent pas de dommages. Les communautés ou les populations bénéficiant du projet sont plus à l'aise financièrement qu'auparavant.		
	9.4.5	Les projets remettent en cause les structures sociales qui limitent la participation totale, les droits ou la dignité des individus marginalisés.		
	9.4.6	Tel qu'applicable, l'organisation fournit une gestion saine des ressources naturelles dans ses interventions.		
	9.4.7	Tel qu'applicable, l'organisation soutient les capacités des acteurs de la société civile à promouvoir le changement social dans ses interventions.		
	9.4.8	L'organisation intègre l'égalité des sexes dans l'élaboration des programmes.		
5. Conception et mise en œuvre du projet	IX.5.1	Le personnel développe des propositions bien rédigées, logiques en utilisant la langue du donateur.		
	9.5.2	Le personnel développe des notes de concept pour fournir les informations requises par les donateurs.		
	9.5.3	Le personnel soumet des propositions répondantes, opportunes (et des notes de concept comme requis) aux donateurs.		
	9.5.4	Le personnel développe des objectifs de projet orientés vers les résultats (extrants/impact) plutôt qu'orientés vers l'activité ou les entrants.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	9.5.5	Le personnel développe simultanément des propositions, des budgets et des notes de budget et ses pairs analysent le projet et formulent des suggestions pour l'amélioration.		
	9.5.6	L'organisation développe des entrants et des indicateurs d'impact pour ses projets.		
	9.5.7	L'organisation assure le suivi de l'avancement par rapport aux indicateurs d'impact.		
6. Surveillance, évaluation et établissement de rapports	9.6.1	L'organisation dispose de systèmes de surveillance et d'évaluation bien conçus qui fournissent des informations quantitatives et qualitatives précises et une analyse sur les processus du programmes et les résultats en rapport avec les buts et les objectifs du programme.		
	9.6.2	La direction contrôle, évalue et établit des rapports systématiques sur les projets.		
	9.6.3	L'organisation utilise les informations collectées des évaluations pour développer des projets plus durables.		
	9.6.4	L'organisation utilise les données des évaluations à moyen terme pour réviser sa stratégie de projet afin de mieux réaliser les buts et objectifs du projet.		
	9.6.5	L'organisation mesure l'impact de ses services tant sur les participants masculins que féminins.		
	9.6.6	Le personnel du projet conduit des évaluations continues des lacunes sur la capacité des programmes existants à satisfaire les besoins des bénéficiaires et fait les ajustements tel que requis.		
7. Qualité des services	9.7.1	L'organisation mesure la qualité du service fourni. Les services rendus sont destinés aux participants au projet concernés.		
	9.7.2	L'organisation collecte et utilise le feedback des participants au projet sur la qualité du service afin de l'améliorer.		
	9.7.3	La qualité de prestation de service aide l'organisation à réaliser ses stratégies et sa mission.		

10. L'INTÉGRATION DE L'ÉGALITÉ DES SEXES[12]

Les Principes directeurs de CRS, inspirés par la Doctrine sociale de l'Église catholique, obligent CRS à promouvoir les relations justes entre tous en veillant à ce que les hommes, les femmes, les filles et les garçons aient l'opportunité, la capacité, la voix et le soutien dont ils ont besoin pour réaliser leur plein potentiel et réduire les disparités et les déséquilibres, y compris ceux qui existent entre les hommes et les femmes. Par ailleurs, la vision de CRS sur le Développement humain intégral souligne la nécessité de transformer les structures et les systèmes injustes de la société tout en garantissant la pleine participation à la vie sociale, économique, politique et culturelle, y compris l'équilibre équitable entre les droits et les responsabilités de chacun dans les relations entre les hommes, les femmes, les garçons et les filles au sein des familles, des communautés et de la société.

Sachant que pour apporter des changements durables et efficaces dans les sociétés et les communautés où nous travaillons il faut encourager les relations justes tant au sein des structures organisationnelles que dans la programmation ; c'est pourquoi ce volet du HOCAI comprend deux sous-sections. La première section est axée sur l'égalité des sexes dans les dimensions organisationnelles (les politiques et leur application ; la dotation en personnel ; le recrutement ; la promotion et le maintien en poste ; l'environnement de travail et le leadership). La deuxième est concentrée sur l'égalité des sexes dans les dimensions de la programmation (la planification, la conception et la mise en œuvre des programmes ; le suivi, l'évaluation et l'apprentissage).

Lorsqu'on applique le volet 10 avec les partenaires de l'Église catholique, les rapports observables 10.2.2 et 10.2.3 pourraient s'avérer difficiles à compléter compte tenu de la doctrine qui réserve certains postes au clergé masculin. Si, après discussion, on considère que ces rapports ne s'appliquent pas à un partenaire de l'Église, on peut cocher la case « S/O - Sans objet ».

12 Si le partenaire interrogé estime que la terminologie « égalité des sexes » est si controversée qu'elle empêche la poursuite de l'utilisation de ce volet, le personnel peut nommer cet outil « La promotion des relations justes entre les hommes, les femmes, les garçons et les filles ».

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Les dimensions organisationnelles : les politiques et leur application	10.1.1	L'organisation applique une politique ou une stratégie documentée en matière d'égalité des sexes.		
	10.1.2	L'organisation applique une politique documentée en matière d'égalité des chances.		
	10.1.3	L'organisation dispose de formules souples de travail (par exemple, le travail à domicile / le télétravail, des horaires de travail alternatifs, etc.).		
	10.1.4	L'organisation applique une politique documentée en matière de congé de maternité.		
	10.1.5	L'organisation applique une politique documentée en matière de congé parental.		
	10.1.6	L'organisation applique une politique documentée qui permet au personnel de s'occuper de leurs enfants et d'autres personnes à charge.		
	10.1.7	L'organisation applique une politique documentée en matière de prévention et de répression du harcèlement, y compris du harcèlement sexuel.		
	10.1.8	Tous les membres du personnel sont informés des politiques ci-dessus (10.1.1 - 10.1.7) dans le cadre d'une procédure d'accueil des nouveaux embauchés/nouvelle embauche.		

2. Les dimensions organisationnelles : la dotation en personnel, le recrutement, la promotion et le maintien en poste	10.2.1	Le personnel de l'organisation est composé d'un nombre égal de femmes et d'hommes.		
	10.2.2	Les femmes et les hommes sont équitablement représentés au sein de l'équipe de la haute direction de l'organisation.		
	10.2.3	L'organisation a des stratégies proactives visant à améliorer la parité des sexes dans la dotation en personnel, notamment au niveau de la haute direction.		
	10.2.4	Lors des processus de recrutement on examine la sensibilité des candidats à la dimension du genre (des questions liées au genre sont incorporées dans les entretiens d'embauche dans le but de comprendre les attitudes et l'expérience des candidats vis-à-vis de l'égalité des sexes) et on prend les décisions de recrutement en conséquence.		
	10.2.5	Le personnel féminin et masculin —à la fois celui des départements opérationnels et de programmation— a été formé à l'égalité des sexes.		
	10.2.6	Au cours des cinq dernières années, l'organisation a procédé à une analyse de l'équité salariale afin d'examiner les éventuelles disparités entre les salaires des hommes et des femmes et a procédé, donc, aux ajustements nécessaires.		
	10.2.7	Il y a des membres du personnel (par exemple, les conseillers en matière d'égalité des sexes, dont le titre du poste dénote des responsabilités liées au genre, ou bien des points focaux pour l'égalité des sexes, responsables des questions de genre dans leurs plans de développement des performances) qui sont chargés formellement d'intégrer et / ou de promouvoir l'intégration et l'égalité entre les sexes.		

3. Les dimensions organisationnelles : l'environnement de travail et le leadership	10.3.1	Les locaux de l'organisation sont adaptés aux hommes et aux femmes (par exemple, des salles de bain et des espaces de prière séparés, salles d'allaitement désignées, etc.).		
	10.3.2	Les hommes et les femmes participent sur un pied d'égalité aux réunions de l'organisation et aux processus de prise de décisions.		
	10.3.3	Le personnel féminin et masculin se voit offrir et bénéficie de manière équitable des opportunités de formation et de développement professionnel.		
	10.3.4	Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation respectent les différents styles de travail, y compris la façon dont les hommes ont tendance à travailler, ainsi que la façon dont les femmes ont tendance à travailler.		
	10.3.5	Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation prennent au sérieux les questions et les défis liés à l'égalité des sexes et en discutent ouvertement.		
	10.3.6	Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation encouragent et façonnent les comportements qui tiennent compte de la parité des sexes, y compris le langage utilisé et la pertinence des plaisanteries et des commentaires parmi les membres du personnel.		
4. Les dimensions de la programmation : la planification, la conception et la mise en œuvre des programmes	10.4.1	Les analyses de genre sont systématiquement menées dans le cadre de la conception du projet et comprennent un examen des rôles et des responsabilités liés au genre ; les disparités dans l'accès aux ressources et leur contrôle ; et les rôles sexospécifiques dans les processus de prise de décisions.		
	10.4.2	Les projets prennent en compte les disparités entre les sexes dans le cadre des rôles et des responsabilités, du temps, du contrôle des ressources, du pouvoir de décision et des normes socioculturelles injustes et profitent aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons de manière équitable.		
	10.4.3	La conception et la mise en œuvre d'un projet contiennent des mesures d'atténuation des conséquences négatives imprévues, notamment la violence sexiste et l'augmentation de la charge de travail des femmes et des filles.		
	10.4.4	Dans tous les projets il y a des activités budgétisées spécifiquement pour les questions de l'égalité des sexes (par exemple, l'analyse de genre, les activités de changement de comportement social lié au genre, la formation sur l'égalité des sexes, des compétences de leadership et de négociation pour les femmes, les technologies d'économie de temps et de main d'œuvre, etc.).		

5. Les dimensions de la programmation : le suivi, l'évaluation et l'apprentissage	10.5.1	Toutes les données recueillies pour les projets sont ventilées par sexe et âge lors des processus de collecte, d'analyse et d'établissement des rapports.		
	10.5.2	Le système de suivi et d'évaluation du projet contient des indicateurs sexospécifiques pour faire un suivi des changements dans les disparités entre les sexes, y compris dans les rôles et les responsabilités, le temps, l'accès aux ressources et leur contrôle et le pouvoir de prise de décisions et pour surveiller les conséquences imprévues.		
	10.5.3	Les effets des projets sur l'égalité des sexes et les relations sont évalués (par exemple, dans quelle mesure les interventions du projet ont eu des effets bénéfiques sur l'égalité des sexes, les changements de pouvoir décisionnel, toute conséquence imprévue, etc.).		
	10.5.4	Les enseignements tirés et les bonnes pratiques liées à l'égalité des sexes sont systématiquement compilés, documentés et partagés pendant et après la mise en œuvre du programme.		

GLOSSAIRE

Identité et gouvernance

Mission

Objectif primordial d'une organisation en phase avec les valeurs ou les attentes des parties prenantes.

Vision

État futur souhaité ; aspiration de l'organisation. L'attention et la concentration des membres de l'organisation doivent être portés sur la vision.

Parties constituantes

Individus, groupes et institutions formant l'univers de l'organisation et ayant le pouvoir d'influencer le développement de l'organisation.

Constitution/Statut

Ensemble des principes et des règles qui régissent une organisation, particulièrement en ce qui à trait aux droits des parties prenantes avec lesquelles ils interagissent ou qu'ils régissent.

Valeurs

Idéaux auxquels aspirent les membres d'une organisation

Gouvernance

Combinaison de processus et de structures mis en place par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger, de gérer et de suivre les activités de l'organisation en vue de la réalisation de ses objectifs.[1]

Stratégie et planification

Plan stratégique

Document pluriannuel utilisé par une organisation pour mener à bien sa mission et aligner sa structure organisationnelle et budgétaire avec les priorités organisationnelles et les objectifs. Un plan stratégique aborde quatre questions : Où en sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Comment y parvenir ? Comment mesurons-nous notre progression ?

Plan opérationnel

Sous-ensemble d'un plan stratégique qui décrit les voies à court terme dans lesquelles le plan stratégique sera mis en œuvre, généralement sur une période annuelle. Un plan opérationnel représente la base et la justification d'un budget de fonctionnement annuel. Les plans opérationnels comprennent généralement des objectifs, des activités, des normes de performance, des

1 Institut des Auditeurs Internes. (2011). *The Role of Internal Auditing in Governance, Risk and Compliance.*

résultats souhaités, des exigences en personnel et en ressources, des échéanciers de mise en œuvre ainsi qu'un processus de suivi de l'avancement.

Stratégie de sortie

Plan décrivant comment un programme prévoit de retirer tout ou une partie de ses ressources tout en s'assurant que la réalisation des objectifs du programme n'est pas compromise et que la progression du projet se poursuit.

Direction générale

Conformité

Dans le cadre des limites statutaires et des interprétations juridiques, actes par lesquels un employeur adopte des pratiques conformes à la réglementation étatique, fédérale et locale.

Exigences de conformité

Liste d'éléments demandés à une organisation en tant que disposition pour pouvoir obtenir une subvention fédérale.

Gestion du risque

Terme général décrivant le processus d'analyse du risque dans tous les aspects de gestion et d'opérations et le développement de stratégies pour réduire l'exposition à ces risques.

Plan d'urgence

Plan élaboré pour une situation spécifique dans laquelle les choses pourraient mal tourner. Les plans de secours sont souvent élaborés par les organisations qui souhaitent être préparées à toute éventualité. Souvent appelés aussi *plans de secours, plan du scénario le plus défavorable,* ou *Plan B.*

Relations externes et partenariats

Promotion des droits

Acte ou processus de promotion des droits ; support

Coalition

Groupe d'organisations partageant différentes ressources et convenant de travailler avec un programme ou renforçant une mission spécifique en travaillant ensemble sur une période de temps spécifiée.

Réseau

Groupe d'individus ou d'organisations établis en groupement sur des bases communes clairement identifiées pour échanger des informations et/ou entreprendre des activités communes.

Alliance

Association visant à promouvoir les intérêts communs des membres.

Partenaires

Organisations établissant des liens d'engagement mutuel fondés sur une vision partagée et un esprit de solidarité.

Soutenabilité

Soutenabilité organisationnelle

Capacité à gérer de façon continue les forces externes et internes de façon à préserver et/ou recréer les structures organisationnelles principales requises pour mener à bien la mission de l'organisation.

Soutenabilité financière et de ressources

Capacité à gérer de façon continue les changements au niveau des rentrées de ressources et des systèmes de gestion financière de façon à préserver et/ou recréer les systèmes organisationnels principaux et capacité à programmer les activités.

Soutenabilité programmatique

Capacité à gérer de façon continue les changements au niveau des programmes de façon à préserver et/ou recréer les systèmes et les structures requis pour la capacité à programmer les activités.

Soutenabilité politique

Capacité à gérer de façon continue les changements au niveau de l'image publique, des réseaux fonctionnels, de la crédibilité financière et de la légitimité avec le groupe d'employés représentés et les parties prenantes de façon à préserver et/ou maintenir la capacité de mener à bien la mission de l'organisation.

Apprentissage organisationnel

Meilleure pratique

Technique, méthodologie, processus ou activité étant reconnu comme le moyen le plus efficace et le plus performant pour obtenir de façon fiable un résultat souhaité.

Communauté de pratique

Groupe d'individus apprenant ensemble avec un intérêt professionnel commun en partageant les informations et les expériences, en résolvant les problèmes et en développant des pratiques novatrices et exemplaires. Egalement connu sous le nom de *communauté de la connaissance.*

Processus de réflexion critique

Méthode de réflexion et d'analyse qui transforme les informations et l'expérience en savoir utile. Les leçons apprises peuvent ensuite servir de base aux décisions opérationnelles et programmatiques. Des exemples comprennent les analyses périodiques de projet, les réflexions de partenariat, les analyses après action et les évaluations à moyen terme et finales.

Produit de la connaissance

Forme écrite ou toute autre forme de documentation contenant des informations utilisées pour le partage et l'apprentissage. Des exemples comprennent les études de cas, les documents d'apprentissage, les manuels de formation et les rapports audio-visuels.

Base de connaissances

Ensemble en constante évolution des connaissances documentées d'une organisation qui lui sont indispensables pour mener à bien ses fonctions. Une base de connaissance est fondée sur l'expérience et l'expertise et doit être facilement accessible à tout le personnel et organisée de façon rationnelle.

Processus d'apprentissage

Pratique à travers laquelle un individu, un groupe ou une organisation acquiert le savoir. Des exemples comprennent le suivi, les évaluations, les estimations et les analyses après action.

Partage des processus et des outils

Mécanismes aidant un groupe de personnes à échanger des informations, des compétences ou de l'expertise. Des exemples de processus de partage comprennent la réflexion critique, les aides des pairs, le mentorat et les visites d'apprentissage. Des exemples de partage d'outils comprennent les technologies telles que les listes de diffusion et les fichiers d'adresse électroniques, le logiciel d'enregistrement numérique, les sites web interactifs et les blogs. Voir également : *Stockage et partage des technologies.*

Technologies de stockage et de partage

Dispositifs permettant de stocker et d'accéder aux informations et aux connaissances enregistrées. Des exemples comprennent les disques partagés, l'internet (sites web), les intranets, les bases de données, les téléphones cellulaires, les enregistrements audio électroniques et visuels et les bibliothèques de documents électroniques ou de copie papier.

Gestion des ressources humaines

Personnel

Partie de la gestion des ressources humaines qui concerne la dotation en personnel, l'orientation et le bien-être (émotionnel et physique) des employés d'une organisation.

Manuel des politiques et des procédures de ressources humaines

Document qui définit les politiques et les procédures relatives aux questions de gestion du personnel dans une organisation.

Politique

Institution formelle et documentation de sens commun et directives de courtoisie établies par les cadres ou les parties prenantes d'une organisation. Elle définit des limites claires pour l'employé/l'employeur concernant un ensemble de questions qui peuvent se poser dans le contexte de l'environnement de travail.

Compensation

Primes d'intéressement en sus du salaire qu'une organisation verse pour attirer et retenir les employés de qualité. Les systèmes de rémunération varient généralement d'une organisation à une autre voire même d'une industrie à une autre et peuvent inclure la couverture d'assurance (santé, vie, accident), les congés prolongés, les plans de retraite ou de pension, le soutien éducatif, etc.

Népotisme

Pratique par laquelle une personne en position d'autorité favorise les membres de sa famille, qu'ils soient liés par le sang, le mariage ou tout autre rapport filial indépendamment du niveau de compétence, de la capacité, de l'adéquation ou de tout autre critère objectif, particulièrement en ce qui concerne l'embauche, l'administration de prestations, la discipline ou la promotion du personnel dans une organisation.

Groupes d'identité

Différents sous-groupes sociaux ou culturels existant dans un environnement ou un contexte géographique d'une organisation. Ces groupements peuvent être basés sur la race, la religion, le genre, la citoyenneté, la classe, la caste etc.

Gestion des ressources financières et physiques

Capital

Tout bien possédé ayant une valeur monétaire ou d'échange.

Capitalisé

Acquisition de biens considérés comme des actifs étant donné qu'ils ont une valeur et une utilisation à long terme (plus d'un an).

Instruments de trésorerie

Pour les besoins de cet outil, ce terme se réfère à la monnaie papier, aux chèques, aux documents d'autorisation de transfert, aux pièces et aux ordres ou promesses écrits à payer qui sont payables au porteur.

Comptabilité à double entrée

Utilisation du solde débit et crédit pour enregistrer chaque transaction financière. Les débits et crédits sont utilisés comme suit :

CLASSIFICATION	DÉBIT	CRÉDIT
Actif	Augmentation	Diminution
Passif	Diminution	Augmentation
Revenu	Diminution	Augmentation
Dépense	Augmentation	Diminution
Actifs nets (valeur nette)	Diminution	Augmentation

Instruments financiers

Ordres ou promesses écrits pour payer des sommes d'argent.

Grand livre des comptes

Livre d'écriture finale dans lequel sont enregistrées les transactions financières d'une entité.

Risque assurable

Risque pour lequel un montant en dollars exposé à des dommages ou pertes potentiels peut être logiquement estimé et pour lequel la protection contre cette éventualité peut être obtenue à un coût raisonnable pour l'organisation.

Contrôle interne

Processus, affecté par un comité de directeur d'une entité, gestion et autre personnel, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs dans les catégories suivantes :

Efficacité et rendement des opérations

Fiabilité du reporting financier

Conformité avec les lois et règlements applicables

Inventaire

Biens non durables, tangibles ou bétail élevé pour la consommation dans le déroulement normal de l'activité, pour la distribution aux participants du programme ou pour revente.

Biens, installation et équipement

Propriété durable, tangible d'une entité ayant des avantages durables. Connus également sous le nom de *capitaux fixes.* (Pour le CRS, les capitaux fixes sont les biens qui ont des durées de vie utiles de trois ans ou plus et dont le prix est fixé à 5 000 $ ou plus.)

Sommes à recevoir

Montants dus par d'autres parties.

Programmation, services et résultats

Do no harm (ne pas causer de dommages)

Cadre d'analyse contextuelle développé par Mary Anderson à l'Institut Collaborative for Development Action (CDA). Cette approche est utilisée dans le but de garantir que les projets ne causent pas de dommages involontaires aux participants ou aux groupes qui constituent le programme.

Sectoriel

Se réfère à un domaine programmatique de travail. Un secteur est un domaine d'élaboration de programme, tel que la consolidation de la paix, l'eau et l'assainissement, ou l'éducation.

Extrant

Un extrant est le résultat d'une activité spécifique. Une activité de formation réalisera un extrant de 200 personnes formées dans un nouveau domaine de connaissance. Le CRS définit les extrants comme les « biens, les services, les connaissances, les compétences, les attitudes, l'environnement propice ou les évolutions de politique, qui non seulement sont fournis par le projet (comme le produit des activités entreprises) mais également reçus, de manière concrète et démontrable, par les bénéficiaires et les participants visés du programme. »

Impact

Mesure d'un changement durable d'un projet sur un groupe constituant. Cette mesure ne contrôle pas si une activité spécifique a été accomplie. Elle mesure plutôt si une activité accomplie a entraîné un changement durable.

Porte-parole

Capacité d'un groupe à s'exprimer pour soutenir ou recommander un plan d'action dans une tribune publique.

Intégration de la dimension de genre

Stratégie globalement acceptée pour promouvoir l'égalité des sexes. L'intégration consiste à s'assurer que les perspectives de genre et l'attention portée à l'égalité des sexes sont au cœur de toutes les activités, y compris la défense des intérêts/le dialogue, la planification de programme, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

Projet

Ensemble d'actions planifiées, interdépendantes réalisant des objectifs définis avec un budget défini et dans une période de temps spécifique.

Programme

Système de services, opportunités ou projets conçu pour répondre à un besoin social.

Parties prenantes

Individus, groupes et institutions importants pour le projet ou ayant une influence sur sa réussite.

Analyse des parties prenantes

Analyse des besoins des parties prenantes clés en matière de conception et de mise en œuvre du projet. Elle permet de connaître précisément qui sont les acteurs clés du projet et leur niveau d'intérêt ou d'influence.

Participant au projet

Personne qui participe à un projet. Cette personne peut être un bénéficiaire du projet qui reçoit des services et/ou utilise les produits développés dans le projet, comme par exemple un enfant qui reçoit un repas chaud à l'école à titre de participation. De la même manière, un participant au projet peut être quelqu'un qui est impliqué dans un projet mais n'en tire pas d'avantage direct, par exemple les enseignants impliqués dans le contrôle de l'assiduité des étudiants dans un projet d'éducation d'assistance alimentaire.

Développement humain

Se réfère au processus biologique, psychologique et économique conduisant à la maturité. Il se réfère également à la qualité de vie ou au niveau de vie d'un groupe ou d'une population donné.

Bénéficiaire

Personne qui reçoit un bénéfice direct en participant à un projet.

L'intégration de l'égalité des sexes

Accès et contrôle

L'accès est défini comme étant l'opportunité de se servir d'une ressource. Le contrôle est le pouvoir de décider comment utiliser une ressource et qui en a l'accès. Comprendre qui a l'accès aux ressources et qui les contrôle peut aider à identifier les opportunités qui permettent d'utiliser une ressource pour en tirer un meilleur profit. Il indique si les femmes ou les hommes ont accès aux ressources, qui contrôle leur utilisation et qui contrôle les bénéfices de l'utilisation des ressources d'un ménage (ou d'une communauté). L'accès signifie simplement que vous êtes en mesure d'utiliser une ressource, mais cela ne dit pas si vous avez le contrôle sur elle. Par exemple, les femmes peuvent avoir un certain accès aux processus politiques locaux, mais elles auront peu d'influence ou de contrôle sur le genre de questions à discuter et sur les décisions finales. La personne qui contrôle une ressource est la seule finalement capable de prendre des décisions concernant son utilisation. Les femmes ont souvent accès aux ressources, mais n'ont aucun contrôle sur elles.
(La Stratégie de genre globale de CRS cite la présentation « Access to and Control of Resources » (l'accès aux ressources et le contrôle sur elles) de Just Associates au Forum International sur les droits de la femme et le développement qui a eu lieu à Istanbul (Turquie) du 19 au 22 avril 2012).

Genre

Fait référence aux deux sexes, masculin et féminin, dans le contexte de la société. Des facteurs tels que l'origine ethnique, la classe sociale, la race, l'âge et la religion peuvent affecter les rôles dévolus aux genres. Les rôles dévolus aux genres peuvent varier largement entre les cultures et au sein même d'une culture et ils évoluent souvent au fil du temps. Ces caractéristiques définissent souvent les identités, le statut et les relations de pouvoir entre les membres d'une société ou d'une culture. Le sexe, en revanche, fait allusion à l'identité biologique des hommes et des femmes, qui est principalement mise en évidence par nos caractéristiques physiques.
(La Stratégie de genre globale de CRS)

Violence à caractère sexiste

Violence dirigée contre quelqu'un en raison de son genre ou sexe aussi bien dans la vie publique que privée. Elle englobe les actes qui infligent des tourments ou des souffrances d'ordre physique, mental ou sexuel, la menace de tels actes, la contrainte ou autres privations de liberté. Alors que les femmes et les hommes, les garçons et les filles peuvent être victimes de violence basée sur le genre, les femmes et les filles en sont les principales victimes.
(La Stratégie de genre globale de CRS)

Analyse de genre

Examine les différences dans la vie des femmes et des hommes, y compris celles qui conduisent à des inégalités sociales et économiques envers les femmes. Il s'agit d'un outil de collecte systématique de données pouvant être utilisé pour examiner ces différences, les différents niveaux de pouvoir qu'ils détiennent, leur différentes contraintes, opportunités et nécessités et l'impact de ces différences dans leurs vies. Ces connaissances sont ensuite appliquées à l'élaboration de politiques et de services sociaux permettant de traiter les inégalités et les différences de pouvoir entre les hommes et les femmes.
(La Stratégie de genre globale de CRS)

Indifférence aux sexospécificités

Politiques et programmes qui ne tiennent nullement compte des considérations de genre. Conçus sans faire une analyse préalable de l'ensemble des rôles économiques, sociaux et politiques définis par la culture ; des responsabilités ; des droits ; des prérogatives ; des obligations ; des relations de pouvoir associées au fait d'être une femme et un homme ; et de la dynamique parmi les hommes et les femmes, les garçons et les filles et entre eux.
(IGWG, consulté le 10 janvier 2018 sur https://www.igwg.org/training/programmatic-guidance/)

Disparités entre les sexes

Ce sont les écarts qui existent entre les hommes et les femmes au sein d'un foyer, d'une communauté ou d'un pays. Les différences dans le statut des femmes et des hommes et l'accès différencié aux actifs, aux ressources, aux opportunités et aux services.
(Adapté du chapitre ADS 2015 de la description de l'analyse de genre de l'USAID).

Égalité de genre

Reflète le fait que les femmes et les hommes, les garçons et les filles partagent une égalité de chances, de ressources, de droits et l'accès aux biens et aux services qu'une société valorise, ainsi que la possibilité de faire des choix et de travailler en partenariat. L'égalité de genre entraîne également une responsabilité égale en termes de charges de travail et d'énergie dépensée à titre individuel pour s'occuper de sa famille et de sa communauté. L'égalité de genre ne signifie pas que les hommes et les femmes, les garçons et les filles deviennent identiques, mais que leurs possibilités et leurs chances de vie soient égales et que les différences qui existent dans leurs talents, leurs compétences, leurs intérêts, leurs idées, etc. soient valorisés d'une même façon.
(La Stratégie de genre globale de CRS)

Intégration de genre

Consiste à identifier puis à traiter les différences et les inégalités de genre dans toute élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes et de projets. Étant donné que les rôles et les relations de pouvoir entre les hommes et les femmes affectent la façon d'entreprendre une activité, il est essentiel que les planificateurs de projets et d'activités prennent en compte ces questions tout au long de la vie d'un programme ou d'un projet. L'USAID utilise le terme « intégration de genre » à la fois dans la planification et dans la programmation de développement et humanitaire.
(La Stratégie de genre globale de CRS cite le Guide to Gender Integration and Analysis: Additional Help for ADS Chapters 201 and 203, de l'USAID Washington, DC: USAID, 2010).

Généralisation de la dimension de genre

C'est une stratégie visant à promouvoir et à réaliser l'égalité des sexes. Elle incorpore les préoccupations, les besoins et les expériences tant des femmes que des hommes, en tant qu'éléments essentiels pour s'assurer que les perspectives de genre et l'intérêt concernant l'objectif de l'égalité de genre soient au centre de toutes les activités, telles que l'élaboration des politiques, la recherche, le plaidoyer et le dialogue, la législation, l'affectation des ressources et la planification, la mise en œuvre et le suivi des programmes et des projets. Ce n'est pas une fin en soi, mais une stratégie et une approche utilisées comme un moyen d'atteindre l'objectif de l'égalité des sexes.
(La Stratégie de genre globale de CRS cite Concepts and definitions d'ONU Femmes : l'entité des Nations Unies consacrée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Consulté le 25 mai 2013 sur http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsandefinitions.htm.)

Relations entre les genres

Traite de la répartition des pouvoirs entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons. Les relations entre les sexes sont des relations simultanées de coopération, de connexion, de soutien mutuel et de conflits, de séparation et de compétition, de différence et d'inégalité. Elles créent et reproduisent des différences systémiques. Elles définissent la façon dont les responsabilités et les charges de travail sont réparties et la façon dont chacune est valorisée. Les relations entre les sexes varient selon le temps et le lieu et entre les différents groupes de personnes. Elles varient également selon d'autres critères sociaux tels que la classe sociale, la race, l'origine ethnique et le handicap.
(La Stratégie de genre globale de CRS)

Les rôles et les responsabilités des femmes et des hommes

La détermination des rôles et des responsabilités assignés aux hommes et aux femmes sur la base des normes socioculturelles (genre), y compris les activités productives (c'est à dire, les activités génératrices de revenus) et les activités de reproduction (non rémunérées). Dans de nombreuses sociétés, par exemple, le rôle sexué des femmes consiste à prendre soin des enfants, à cuisiner et à faire le ménage pour la famille, tandis que celui des hommes est de gagner des revenus pour subvenir aux besoins financiers de la famille. (Adapté de l'ADS 205 de l'USAID).

Sensible au genre

Les programmes sensibles au genre reconnaissent les besoins et les réalités spécifiques des femmes et des hommes, des garçons et des filles, qui sont basés sur la construction sociale des rôles dévolus aux genres et y répondent de façon appropriée. Cette prise de conscience peut être rendue possible grâce à une profonde analyse de genre qui aura permis de dégager les avoirs spécifiques des hommes et des femmes et d'évaluer la manière de concilier leurs différents rôles et besoins.
(La Stratégie de genre globale de CRS)

Analyse de l'équité salariale

Cette analyse permet de comprendre si dans votre organisation la rémunération (salaires) se voit affectée par les facteurs que vous souhaitez (par exemple, le type de travail ou les responsabilités) ou par ceux que vous ne souhaitez pas (le sexe, la race, l'origine ethnique). Ce type d'analyse peut aider à dévoiler les tendances au sein des groupes, ainsi que les cas particuliers. Par exemple, le regroupement des postes par type et par sexe devrait révéler si les hommes et les femmes gagnent un salaire égal pour un travail similaire.
(Adapté de Society for Human Resource Management et consulté le 10 janvier 2018 sur https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/Pages/PayEquityStudy.aspx)

Le harcèlement sexuel

S'entend toute avance sexuelle importune ou demande de faveurs sexuelles ou tout autre comportement verbal ou physique à connotation sexuelle, lorsque ce comportement affecte de manière explicite ou implicite l'emploi d'une personne, interfère de manière déraisonnable dans le rendement d'une personne au travail ou crée au lieu de travail un climat d'intimidation, d'hostilité ou de vexation. Le harcèlement n'est pas forcément à caractère sexuel. Ce concept peut également inclure des remarques désobligeantes concernant le sexe d'une personne.
(CRS Siège/Ressources Humaines, Harcèlement sexuel en milieu professionnel, juillet 2017).

Technologies d'économie de temps et de main d'œuvre

Des technologies, des stratégies, des pratiques et des techniques qui pourraient aider à faire face aux contraintes de temps et de travail, notamment aux femmes, dont les journées de travail sont souvent plus longues que celles des hommes. Parmi elles on peut notamment trouver des cuisinières améliorées, des systèmes de collecte des eaux pluviales et des dispositifs de transport intermédiaires pouvant réduire le temps que les femmes consacrent aux tâches ménagères, telles que la collecte de bois de chauffage et d'eau ; des houes, des planteuses et des broyeurs améliorés qui peuvent accroître la productivité de leurs tâches agricoles ; des techniques améliorées telles que l'agriculture de conservation, qui peuvent réduire le temps nécessaire aux tâches à forte intensité de main-d'œuvre telles que le désherbage ; et des râpes à manioc, des presses à huile et d'autres équipements de transformation des aliments qui peuvent les aider à gagner plus de revenus en moins de temps et avec moins d'effort.
(Fonds international de développement agricole, Lightening the Load: Labour-saving Technologies and Practices for Rural Women, 2010)

ANNEXE 1

EXEMPLE D'APERÇU DE TERMES DE RÉFÉRENCE[2]

Profil organisationnel (mandat, historique, cadre opérationnel, participants au programme ciblés, financement, résultats obtenus)

Considérations générales (contexte global, régional, national, développements impactant l'environnement externe)

Raisons pour lesquelles l'organisation mène une évaluation de la capacité organisationnelle (objectifs de l'évaluation, gestion des risques, occasion d'apprentissage, autre valeur ajoutée)

Champ d'application et centre d'attention (questions générales et spécifiques à évaluer)

Participation (mappage de la participation par le personnel, les bénévoles, les membres de la commission)

Participation des parties prenantes (mappage de la participation par les participants au programme, les donateurs, les partenaires, autres parties prenantes)

Responsabilisations et responsabilités (délimitation des rôles de l'équipe de gestion de l'organisation et de l'équipe d'évaluation)

Processus d'évaluation de la capacité organisationnelle (indication extensive de la méthode d'évaluation, du plan de travail)

Exigences du rapport (lignes directrices du rapport)

Résultat attendu (échéancier du plan de travail et de l'exécution du rapport, rapport du processus en cours)

Qualifications de l'équipe d'évaluation (expérience, expertise, compétences linguistiques)

2 Source : Canadian International Development Agency. (2006). *Organization Assessment Guide.* Gatineau, Québec.

ANNEXE 2

FORMAT DE PLAN D'ACTION

Pour chaque énoncé de problème, composer un objectif puis remplir le diagramme avec les détails spécifiques de la méthode de réalisation de l'objectif.

Enoncé du problème :

Objectif :

ACTIVITÉS	APPROCHE	TRANCHE DE TEMPS	PERSONNES RESPONSABLES	RESSOURCES	S&E	CHAMPION

Enoncé du problème : description de la faiblesse organisationnelle identifiée

Objectifs : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Adaptés à la Realité, limités dans le Temps (SMART) ; un commentaire concis sur ce que l'effort d'amélioration et de renforcement des capacités est censé apporter, et comment l'organisation envisage de mettre en œuvre l'amélioration[3]

Activités : mesures ou activités spécifiques nécessaires pour atteindre chaque objectif

Approche : processus qui sera utilisé dans le renforcement des capacités, tel que le coaching, la réorganisation des formations ou l'achat de logiciels

Tranche de temps : durée et délais pour chaque action

Personnes responsables : individus ou unités de travail responsables de la mise en œuvre des activités

Ressources : ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour atteindre chaque objectif

S&E : indicateurs de suivi et d'évaluation permettant d'évaluer la réalisation de chaque objectif

Champion : chef, ou superviseur, qui apportera son aval et ses conseils à un niveau supérieur à l'effort d'amélioration

3 Catholic Relief Services. (2004). *ProPack I* (page 186). Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G., et Stetson, 5.

ANNEXE 3

EXEMPLE DE FORMAT DE RAPPORT DE SUIVI DE PLAN D'ACTION

Date d'analyse du plan d'action :

Participants :

Introduction

(Une page maximum, décrire l'événement, ses objectifs et les principaux résultats.)

Progrès accompli depuis la dernière évaluation de la capacité organisationnelle

(Décrit le progrès par rapport au dernier plan d'action dans un ou plusieurs des neuf domaines de capacité sur la base des indicateurs. Lister les obstacles rencontrés et les nouvelles opportunités.)

Domaines dans lesquels il faut travailler

(Décrire les besoins identifiés et résumer les points de discussion par les domaines de capacité qui ont été abordés. Décrire les nouvelles actions à conduire pour mettre en œuvre le plan d'action)

Suivi

(Décrire les mesures permettant d'institutionnaliser davantage l'évaluation régulière de la capacité organisationnelle, pour intégrer le plan d'action dans un plan de mise en œuvre annuel supportant le plan stratégique.)

Pièces jointes

(Copie du dernier plan d'action, plan d'action révisé, etc.)

ANNEXE 4

SUJETS DE DISCUSSION POUR LE DOMAINE DE CAPACITÉ 10 : L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'ÉGLISE CATHOLIQUE

Comme indiqué dans l'introduction au domaine d'intégration de l'égalité des sexes du chapitre 2 du HOCAI, le Principes directeurs de CRS, inspirés par la Doctrine sociale de l'Église catholique, obligent CRS à promouvoir les relations justes entre tous en veillant à ce que les hommes, les femmes, les filles et les garçons aient l'opportunité, la capacité, la voix et le soutien dont ils ont besoin pour réaliser leur plein potentiel et réduire les disparités et les déséquilibres, y compris ceux qui existent entre les hommes et les femmes. Bien que la Stratégie de genre globale de CRS ait été fondée sur la Doctrine sociale de l'Église catholique et le Développement humain intégral, certains partenaires de l'Église catholique ne partagent peut-être pas cette vision après de l'introduction de ce domaine du HOCAI. Pour faciliter cette vision partagée, le personnel qui met en application l'outil peut consulter le compendium de la Doctrine sociale de l'Église catholique ci-dessous, ainsi que les déclarations du clergé.

- La Doctrine sociale de l'Église catholique établit l'égale dignité de toutes les personnes : privé de distinctions par le mystère de l'incarnation du Christ et de son amour sans limite l'homme ne peut, à la lumière de la foi, que regarder les autres hommes comme des créatures d'égale dignité. L'avènement d'Emmanuel constitue donc le seul et ultime fondement « de l'égalité et de la fraternité radicales entre les hommes, indépendamment de leur race, nation, sexe, origine, culture et classe » (Compendium nº 144).
- La Doctrine sociale de l'Église encourage les femmes et les filles à s'appuyer sur la vie du Christ : « à la reconnaissance de l'égale dignité de chaque homme et de chaque peuple doit correspondre la conscience que la dignité humaine ne pourra être protégée et favorisée que sous une forme communautaire, par l'humanité tout entière » (Compendium nº 145).
- Dans la section 14 de la Lettre aux Évêques de l'Église catholique sur la collaboration de l'homme et de la femme dans l'Église et dans le monde publiée en mai 2004, l'alors Cardinal Joseph Ratzinger a invité les évêques à reconnaître que « (…) si les politiques sociales — concernant l'éducation, la famille, le travail, l'accès aux services, la participation à la vie civique — doivent, d'une part, combattre toute discrimination sexuelle injuste, elles doivent, d'autre part, savoir écouter les aspirations et repérer les besoins de chacun. La défense et la promotion de l'égale

dignité et des valeurs personnelles communes doivent s'harmoniser avec la reconnaissance attentive de la différence et de la réciprocité, là où cela est requis par la réalisation des caractéristiques humaines propres, masculines ou féminines ».

- En mars 2007, S.EXC. MGR Celestino Migliore s'est adressé à la 61e session de l'Assemblée Générale des Nations Unies concernant la Promotion de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Dans son intervention, il a encouragé les dirigeants du monde entier à comprendre que « l'égalité entre les hommes et les femmes et l'autonomisation des femmes ne seront atteintes que lorsque les différences entre les sexes seront reconnues et considérées comme complémentaires et que l'élément culturel du genre sera compris dans son contexte spécifique ».
- Lors de la 55 e session de la Commission de la condition de la femme de l'UNESCO, l'Archevêque Francis Chullikatt, observateur permanent du Saint-Siège aux Nations-Unies, a déclaré que « le Saint-Siège, ainsi que de nombreuses femmes dans le monde, est convaincu que la véritable promotion de la femme passe par la reconnaissance et l'application effective de leurs droits, de leur dignité et de leurs responsabilités. Tant les femmes que les hommes sont appelés à accueillir, à protéger et à encourager cela, pour un engagement renouvelé envers l'humanité ».
- La déclaration finale de la 2e Rencontre d'évêques d'Afrique sur le thème « Organiser le service de la charité en Afrique : le rôle des évêques » qui a eu lieu à Dakar (Sénégal) entre le 18 et le 20 septembre 2017, a appelé à renforcer la participation des femmes et à rendre visible leur contribution au développement de nos familles et de nos communautés.
- La Stratégie de genre globale de CRS appelle les programmes et les opérations à prendre en compte au minimum les questions liées à l'égalité entre les sexes tout en luttant pour la transformation. Pour obtenir plus d'informations à ce sujet en anglais, espagnol et français, veuillez visiter le site : http://pqpublications.squarespace.com/publications/2015/3/17/crs-global-gender-strategy.html
- Lorsqu'on travaille sur le domaine 10 avec les partenaires de l'Église catholique, les rapports observables 10.2.2 et 10.2.3 pourraient s'avérer difficiles à compléter, compte tenu du fait que la doctrine réserve certains postes au clergé masculin. Si, à l'issue de la discussion, on considère que ces rapports ne s'appliquent pas à un partenaire de l'Église, on peut cocher la case « S/O - Sans objet ».

ANNEXE 5

SUJETS DE DISCUSSION POUR LE DOMAINE DE CAPACITÉ 10 : L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'ÉGLISE CATHOLIQUE

10.1. Les dimensions organisationnelles : les politiques et leur application

10.1.1 L'organisation applique une politique ou une stratégie documentée en matière d'égalité des sexes.

Avoir une politique ou une stratégie documentée en matière de genre témoigne d'un engagement de l'organisation en faveur de l'égalité des sexes vis-à-vis de tous les membres du personnel. Voici un exemple de politique d'égalité entre les sexes :

Cette politique représente l'engagement de l'organisation envers l'adoption d'une approche homogène et coordonnée en matière d'égalité entre les sexes. Elle établit l'intention explicite de l'organisation de soutenir l'égalité des sexes et les principes exprimés dans les accords internationaux. La politique comprend trois principes et engagements fondamentaux à l'égard desquels toutes les parties de l'organisation seront tenues responsables. Ces principes et ces engagements sont compatibles avec les autres normes organisationnelles et de programmation.

Cette politique a pour but de :

- Définir et communiquer des engagements clairs et des messages cohérents au sein de l'organisation et aux autres.
- Continuer de redoubler d'efforts pour promouvoir l'égalité entre les sexes au sein de notre organisation, en renforçant notre intégrité et notre crédibilité auprès des partenaires et des alliés en tant qu'acteur de référence en matière d'égalité des sexes, tant dans le domaine de la programmation que de dans celui du plaidoyer.
- Remplir des engagements en faveur de notre programmation de développement et humanitaire et de notre organisation.
- Nous permettre de travailler avec les autres, en nous appuyant sur nos points forts, notre expérience et les leçons apprises.

10.1.2. L'organisation applique une politique documentée en matière d'égalité des chances.

L'organisation applique une politique écrite qui garantit l'égalité des chances et y adhère en permanence. En voici un exemple : « l'organisation offre des

possibilités d'emploi égales pour tous les employés et demandeurs d'emploi qualifiés et ne pratique pas de discrimination fondée sur la race, la couleur de la peau, l'âge, la religion, le sexe, l'origine nationale ou le handicap. Certains postes exigent toutefois que l'employé soit international ou ressortissant du pays, alors que d'autres postes exigent qu'il soit un membre actif de l'Église catholique et participe à ses activités. Cette directive englobe tous les termes et les conditions d'emploi, y compris le recrutement, la formation, l'enseignement, l'orientation, le placement, les promotions, les mutations, les suppressions de postes, le réemploi, les bénéfices, la retraite et le licenciement. En tant qu'employeur qui favorise l'égalité des chances, CRS recrutera, embauchera, formera et promouvra des personnes uniquement sur la base de leurs qualifications et leurs compétences ».

10.1.3. L'organisation dispose de formules souples de travail (par exemple, le travail à domicile / le télétravail, des horaires de travail alternatifs, etc.).

Les formules souples de travail permettent aux employés de mieux balancer leur vie professionnelle et leur vie privée et de gérer leur travail de façon à pouvoir également assumer les responsabilités du foyer. Parmi les exemples de formules souples de travail citons le fait de permettre au personnel de travailler à domicile un jour par semaine ou de travailler de 7 heures à 15 heures 30 pour ensuite aller chercher les enfants à l'école. Ces modalités flexibles sont avantageuses pour tous, mais elles peuvent surtout aider les mères qui travaillent et qui, en raison des normes culturelles de genre liées à leurs rôles et à leurs responsabilités, continuent de s'occuper en grande partie de la garde des enfants et d'autres tâches ménagères, même lorsqu'elles travaillent en dehors de la maison.

Voici un exemple d'une politique de télétravail et de bureau à domicile : « dans certaines occasions il peut être avantageux, à la fois pour l'employé et pour l'organisation, que l'employé travail à domicile. Lors de ces événements peu fréquents, les employés exonérés (salariés) ont la possibilité de faire du télétravail non programmé si leur superviseur en convient. L'employé doit déposer sa demande à l'avance auprès de son superviseur ».

10.1.4. L'organisation applique une politique documentée en matière de congé de maternité.

Le congé de maternité est systématiquement accordé aux employées qui donnent naissance à des enfants, afin de leur donner le temps de se rétablir physiquement après l'accouchement, de créer des liens avec le nourrisson et, pour celles qui allaitent, d'établir une relation d'allaitement. Le congé de maternité est un droit fondamental de la personne ainsi qu'un élément indispensable des politiques intégrales visant à concilier vie professionnelle et vie familiale. Ce congé s'étend en général sur une période de 6 à 12 semaines

pendant lesquelles les salaires seront versés dans leur intégralité, bien que certains pays et certaines organisations offrent beaucoup plus de bénéfices. La politique de congé de maternité de l'organisation devrait s'adapter, au moins, à la politique du pays dans lequel l'organisation travaille.

Le personnel de votre organisation doit être informé de la politique lors de l'embauche et en tirer pleinement parti sans crainte de représailles ou de conséquences professionnelles négatives.

10.1.5. L'organisation applique une politique documentée en matière de congé parental.

Il est également important pour les pères de prendre congé après la naissance d'un enfant, pour créer un lien avec le nourrisson et prendre soin de lui, ainsi que pour aider la mère pendant sa récupération. Le congé parental est donc destiné aux pères, mais peut également inclure des congés pour les parents nourriciers et adoptifs lors du placement de leur enfant. La politique de congé parental de l'organisation devrait s'adapter, au moins, à la politique du pays dans lequel l'organisation travaille.

Voici un exemple de politique de congé parental : « le congé parental est accordé aux nouveaux pères au moment de l'arrivée de leur enfant, aux parents nourriciers et aux parents adoptifs lors du placement de leur enfant. L'organisation accordera deux semaines de congé parental rémunéré. Ce congé doit être pris dans les trois mois qui suivent l'arrivée de l'enfant ».

Le personnel de votre organisation doit être informé de la politique lors de l'embauche et en tirer pleinement parti sans crainte de représailles ou de conséquences professionnelles négatives.

10.1.6. L'organisation applique une politique documentée qui permet au personnel de s'occuper de ses enfants et d'autres personnes à charge.

Ces politiques pourraient inclure un congé de convenance personnelle que les employés pourront utiliser comme il le jugent bon pour des affaires personnelles ; l'utilisation du congé de maladie pour prendre soin de ses enfants ou d'autres membres de la famille ; une salle séparée que les femmes en période d'allaitement peuvent utiliser pour nourrir leur bébés pendant les pauses ou pour pomper le lait maternel ; une salle de garderie, une nurserie ou une « crèche » que les parents pourront utiliser comme espace de garde pendant la journée de travail, etc.

Ces politiques sont avantageuses pour tous, mais elles peuvent surtout aider les mères qui travaillent et qui en général s'occupent de la garde des enfants et d'autres tâches du foyer plus que les pères, même lorsqu'elles travaillent en dehors de la maison.

10.1.7. L'organisation applique une politique documentée en matière de prévention et de répression du harcèlement, y compris du harcèlement sexuel.

Le harcèlement est un concept général qui signifie tout simplement que l'employé se sent intimidé, harcelé ou humilié par quelqu'un au travail. Ce concept peut inclure des commentaires sur la religion, les convictions politiques, l'âge, l'origine ethnique ou tout autre commentaire pouvant créer une gêne indue.

La définition du harcèlement sexuel est beaucoup plus spécifique et consiste en toute conduite indésirable de nature sexuelle qui soit :

- présentée comme une condition d'emploi (en contrepartie) ou
- suffisamment sévère ou envahissante pour affecter l'environnement de travail de la personne. Ceci peut inclure une attitude verbale (des commentaires ou des plaisanteries), une attitude non-verbale (des regards concupiscents ou d'autres gestes), une conduite physique importune ou des éléments visuels (des photos ou des dessins animés).

Dans les deux cas (le harcèlement et le harcèlement sexuel) un environnement hostile se définit généralement comme un schéma de comportement offensif. Cependant, il y a des moments, notamment lors des incidents graves, où un simple incident peut créer un environnement hostile. Le travail humanitaire et de développement repose sur des principes fondamentaux, à savoir la non-discrimination, la non-coercition et la préservation de la dignité humaine. Le harcèlement et le harcèlement sexuel portent atteinte à ces valeurs fondamentales.

La politique devrait définir des mesures visant à la prévention et la réaction rapide face aux cas de harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et des procédures à suivre. Des mécanismes confidentiels de signalement devraient être à disposition du personnel. Le cas échéant, ces politiques devraient au minimum être compatibles avec celles du pays d'accueil.

10.1.8. Tous les membres du personnel sont informés des politiques ci-dessus (10.1.1 - 10.1.7) dans le cadre d'une procédure d'accueil des nouveaux embauchés/nouvelle embauche.

Il est essentiel de veiller à ce que le personnel soit au courant des avantages dont il dispose et qu'il se sente libre de bénéficier de ces politiques pour garantir un milieu de travail sain. Cela revêt une importance particulière pour les groupes ou les personnes qui - en raison de la dynamique du pouvoir liée à leur sexe ou à leur poste - peuvent ne pas se sentir à l'aise de se défendre et de défendre leurs droits en tant que salariés. Un programme-pays de CRS a commencé à mettre en place un processus d'intégration des nouvelles recrues qui comprend de brèves présentations sur les principales politiques

de ressources humaines liées au congé de maternité / paternité et au harcèlement sexuel. Cette responsabilité incombe principalement à l'unité des ressources humaines, mais les responsables du processus d'embauche travaillent également pour garantir l'intégration.

10.2. Les dimensions organisationnelles : la dotation en personnel, le recrutement, la promotion et le maintien en poste

10.2.1. Le personnel de l'organisation est composé d'un nombre égal de femmes et d'hommes.

Il est essentiel de former des équipes variées afin de générer un impact plus profond. Les équipes variées nous aident à comprendre les circonstances et les besoins des bénéficiaires de tous les horizons, ce qui nous permet d'élaborer des programmes plus ciblés et plus efficaces. La composition du personnel de l'organisation devrait idéalement refléter les données démographiques des communautés que nous servons, car cela affecte notre capacité à rentrer en contact avec différents membres de la communauté et à discuter franchement. Par exemple, un agent local de sexe masculin pourrait être en mesure de parler aux hommes du contrôle des finances de la famille, tandis qu'une femme travaillant sur le terrain pourrait s'adresser aux femmes concernant les sujets de santé reproductive.

La disparité hommes-femmes dans les effectifs pourrait s'avérer un signe de pratiques d'embauche discriminatoires ou d'un milieu de travail peu favorable au groupe sous-représenté, ce qui va à l'encontre des valeurs de CRS.

10.2.2. Les femmes et les hommes sont équitablement représentés au sein de l'équipe de la haute direction de l'organisation.

Bien que la proportion générale des deux sexes dans les effectifs des organisations puisse être relativement équitable, la ventilation des données par groupe, niveau ou type de poste peut montrer des disparités. Cela est fréquemment le cas au niveau de la haute direction, où les hommes sont généralement majoritaires.

Les Principes directeurs de CRS, inspirés par la Doctrine sociale de l'Église catholique, obligent CRS à promouvoir les relations justes entre tous en veillant à ce que les hommes et les femmes aient l'opportunité, la capacité, la voix et le soutien dont ils ont besoin pour collaborer sur un pied d'égalité, réaliser leur plein potentiel et réduire les disparités et les déséquilibres du pouvoir, y compris ceux qui existent entre les hommes et les femmes. Dans une organisation il est important non seulement qu'en général les femmes soient représentées de manière égale parmi le personnel, mais aussi qu'elles soient représentées équitablement au sein de l'équipe de direction et des structures décisionnelles. Ce type de représentation permet d'accueillir des

perspectives différentes dans la prise de décisions et des manières de penser variées et peut aboutir à des résultats plus inclusifs et à un impact plus profond.

10.2.3. L'organisation a des stratégies proactives visant à améliorer la parité des sexes dans la dotation en personnel, notamment au niveau de la haute direction.

Reconnaître la disparité hommes-femmes dans les effectifs constitue une première étape ; concevoir une stratégie visant à corriger les déséquilibres en est une deuxième.

Le recrutement de personnel sous-représenté peut s'avérer difficile en raison d'une absence apparente de personnes sous-représentées qualifiées sur la liste de candidats. Cela est souvent aggravé par les normes de genre culturelles qui peuvent, par exemple, restreindre la mobilité physique des femmes ainsi que leur disponibilité à voyager ou bien limiter leur présence au bureau en dehors de certaines heures. S'il est vrai qu'il existe de nombreux obstacles pour avoir une proportion équitable d'hommes et de femmes parmi les effectifs, il est également vrai qu'il y a de nombreuses stratégies pour les surmonter. Les organisations pourraient, par exemple :

- Planifier le recrutement à l'avance pour permettre la formation de groupes de candidats plus nombreux et l'affichage d'annonces d'emploi dans des endroits facilement accessibles aux groupes de personnes sous-représentées.
- Se mettre d'accord sur les exigences du poste qui sont flexibles et celles qui ne le sont pas pour ouvrir le poste à autant de candidats que possible.
- Tisser des réseaux, contacter les centres de carrières des universités et les sociétés ou les clubs professionnels ayant des membres variés.
- Analyser les politiques décrites dans la section 10.1 afin de s'occuper d'avantage du bien-être des femmes.
- Mettre en place un programme de mentorat des femmes destiné à développer leurs capacités pour occuper des postes de cadre supérieur.
- Mettre en place un programme de formation ou de développement des compétences pour renforcer les capacités des femmes.

Pour construire des communautés sûres, productives et justes il faut avoir une culture organisationnelle qui favorise et respecte la diversité. Se préoccuper de la diversité des sexes n'est pas un objectif à court terme, mais un élément qui s'inscrit dans une stratégie à long terme visant à intégrer le genre dans les programmes et les activités de l'organisation.

10.2.4. Lors des processus de recrutement on examine la sensibilité des candidats à la dimension du genre et on prend les décisions de recrutement en conséquence.

Il est important de s'assurer d'embaucher des personnes ayant des valeurs et des convictions conformes aux principes directeurs et aux politiques de l'organisation. Lors du processus de recrutement — et lors des tests, des entretiens, etc. — les organisations devraient inclure des questions liées au genre pour tenter de comprendre si les attitudes et les expériences personnelles des candidats correspondent aux valeurs du développement humain intégral et des relations justes. Une de ces questions pourrait être liée à la façon dont on réagit face à l'idée d'avoir un superviseur du sexe opposé ou bien on peut exposer une hypothèse concernant le recrutement d'équipes diverses et demander des commentaires à ce sujet[15].

10.2.5. Le personnel féminin et masculin —à la fois celui des départements opérationnels et de programmation— a été formé à l'égalité des sexes.

La budgétisation systématique d'activités de sensibilisation du personnel et de développement des compétences en matière d'égalité entre les sexes destinées au personnel des programmes et des opérations peut contribuer à promouvoir une culture organisationnelle inclusive, qui comprenne l'importance de promouvoir les relations justes dans le milieu de travail et dans les communautés que nous servons. Une première étape essentielle, qui devrait idéalement avoir lieu peu après l'embauche, est celle de veiller à ce que tous les effectifs aient été formés au sujet de l'égalité des sexes.

10.2.6. Au cours des cinq dernières années, l'organisation a procédé à une analyse de l'équité salariale afin d'examiner les éventuelles disparités entre les salaires des hommes et des femmes et a procédé, donc, aux ajustements nécessaires.

Le développement et la rétention de talents constituent des éléments importants de la formation d'équipes vairées et la rémunération est un aspect qui y est étroitement lié. La mise en place d'un système de compensation structuré devrait aider à éviter les inégalités salariales. Cependant, compte tenu des attitudes et des croyances sexospécifiques profondément enracinées, qui sont fortement influencées par la culture, des inégalités salariales peuvent toujours se produire par inadvertance.

Pour vous assurer que votre système de rémunération fonctionne comme prévu, vous pouvez procéder à une analyse de l'équité salariale pour vérifier qu'il n'y ait pas de différences de rémunération entre les hommes et les

15 CRS est en train de dresser une liste de questions tenant compte des problèmes de genre qui pourraient être intégrées dans les entretiens. Veuillez consulter cette ressource.

femmes occupant des postes similaires. Cette analyse permet de comprendre si dans votre organisation la rémunération se voit affectée par les facteurs que vous souhaitez (par exemple, le type de travail ou les responsabilités) ou par ceux que vous ne souhaitez pas (le sexe, la race, l'origine ethnique). Ce type d'analyse peut aider à dévoiler les tendances au sein des groupes ainsi que les cas particuliers et à identifier les domaines dans lesquels il faudrait traiter les différences salariales.

10.2.7. Il y a des membres du personnel qui sont chargés formellement d'intégrer et / ou de promouvoir l'intégration et l'égalité entre les sexes.

Bien que l'égalité des sexes soit un élément transversal que tous les membres du personnel ont la responsabilité de promouvoir et d'intégrer, en général il faut de l'expertise et du temps supplémentaires pour poursuivre délibérément les efforts en faveur de l'égalité des sexes et de l'intégration dans les organisations. Pour cette raison, les organisations doivent avoir du personnel spécialisé en matière d'égalité entre les sexes, chargé officiellement de l'intégration du genre dans les opérations et les programmes, par exemple un conseiller en matière d'égalité entre les sexes, responsable des questions de genre dans sa fonction, ou un point focal en matière de genre, dont la responsabilité est définie dans le plan de développement des performances. Chaque organisation devrait compter parmi le personnel au moins un conseiller en matière d'égalité entre les sexes. Ce chiffre pourrait s'accroître en fonction de la taille de l'organisation et du nombre de projets mis en œuvre.

10.3. Les dimensions organisationnelles : l'environnement de travail et le leadership

10.3.1. Les locaux de l'organisation sont adaptés aux hommes et aux femmes (par exemple, des salles de bain et des espaces de prière séparés, salles d'allaitement désignées, etc.).

Il est important d'avoir un lieu de travail sûr et inclusif pour tous les employés. Pour ce faire, il est essentiel de s'assurer qu'il y a des installations adéquates et séparées, en particulier dans les cultures où les hommes et les femmes ne partagent pas fréquemment les mêmes espaces physiques. S'assurer qu'il y a des salles de bain et des espaces de prière séparés de qualité égale en est un bon exemple. Disposer d'espaces séparés et sûrs est aussi un bon moyen de prévenir les incidents pouvant entraîner des formes de harcèlement.

10.3.2. Les hommes et les femmes participent sur un pied d'égalité aux réunions de l'organisation et aux processus de prise de décisions.

Bien que les hommes et les femmes puissent être présents en nombre relativement égal aux réunions ou à d'autres processus décisionnels, cela n'implique pas automatiquement que leur participation sera égale ou que

leurs contributions se feront entendre de la même manière. Ceci est lié à la culture organisationnelle, qui dicte souvent qui se sent à l'aise de s'exprimer lors des réunions ou qui est capable d'accéder aux processus de prise de décisions et d'y participer. La participation active est celle dans laquelle les membres du personnel, hommes et femmes, expriment leurs opinions sans crainte de représailles. Une bonne direction fait tout ce qui est en son pouvoir pour entendre les points de vue et les opinions des personnes sous-représentées, encourage la participation de tous les membres du personnel de manière équitable et inclusive et tient compte des contributions de chacun lors du processus de prise de décisions.

10.3.3. Le personnel féminin et masculin se voit offrir et bénéficie de manière équitable des opportunités de formation et de développement professionnel.

Les Principes directeurs de CRS obligent l'organisation à promouvoir les relations justes entre tous en veillant à ce que les hommes et les femmes aient l'opportunité, la capacité, la voix et le soutien dont ils ont besoin pour collaborer sur un pied d'égalité, réaliser leur plein potentiel et réduire les disparités et les déséquilibres du pouvoir, y compris ceux qui existent entre les hommes et les femmes. En accord avec ces valeurs, les organisations devraient offrir des séances de formation et de développement professionnel au personnel féminin (ou à d'autres groupes socialement plus défavorisés) au moins aussi souvent qu'au personnel masculin. Cependant, dans de nombreux pays où CRS travaille, même si les femmes se voient offrir des séances de formation et de développement professionnel aussi souvent que le personnel masculin, les normes socioculturelles et sexospécifiques qui empêchent les femmes de voyager fréquemment ou loin de leur domicile et de leur famille les empêchent également de profiter de ces opportunités.

L'organisation doit avant tout s'assurer d'offrir les mêmes opportunités de développement professionnel aux hommes qu'aux femmes, puis de déterminer si ces deux groupes en profitent de manière égale et enfin d'établir s'il est possible d'apporter des changements ou d'autres initiatives visant à aider les femmes à profiter de ces opportunités.

10.3.4. Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation respectent les différents styles de travail, y compris la façon dont les hommes ont tendance à travailler, ainsi que la façon dont les femmes ont tendance à travailler.

En général, la direction d'une organisation don le ton du milieu de travail et de la culture organisationnelle. C'est pourquoi il est particulièrement important que les cadres supérieurs reconnaissent que, même si tous les styles de travail ne sont pas identiques, il n'y a pas qu'une seule façon de réussir et que, dans la pratique, ils valorisent les styles de travail variés pouvant être différents des leurs. Dans certaines cultures, par exemple, les dirigeants

peuvent valoriser les travailleurs sociables et charismatiques qui passent de longues heures au bureau et considérer les travailleurs plus discrets et introvertis ou ceux qui quittent le bureau systématiquement à l'heure comme étant moins efficaces, même si leur niveau de performance est égal ou supérieur à celui des autres. Cela implique également ignorer les stéréotypes de genre qui peuvent assimiler les caractéristiques de travail masculines et féminines aux comportements ou aux styles de travail, comme le stéréotype selon lequel les femmes sont plus dignes de confiance et font ainsi de meilleurs comptables financiers que les hommes, pour se concentrer sur les résultats et la performance de chaque personne.

10.3.5. Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation prennent au sérieux les questions et les défis liés à l'égalité des sexes et en discutent ouvertement.

En général, la direction d'une organisation don le ton du milieu de travail et de la culture organisationnelle. Pour cette raison, il est particulièrement important que les cadres supérieurs de l'organisation prennent au sérieux les questions et les défis liés à l'égalité des sexes et en discutent ouvertement. Cela signifie que les cadres supérieurs reconnaissent ouvertement et attirent l'attention sur les disparités entre les sexes et les inégalités qui en sont à l'origine, accordent la priorité à la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes et entament des conversations, des discussions et des initiatives pour intervenir à ce sujet.

10.3.6. Les dirigeants / les cadres supérieurs de l'organisation encouragent et façonnent les comportements qui tiennent compte de la parité des sexes, y compris le langage utilisé et la pertinence des plaisanteries et des commentaires parmi les membres du personnel.

En général, la direction d'une organisation don le ton du milieu de travail et de la culture organisationnelle. C'est pourquoi il est particulièrement important que les cadres supérieurs encouragent et façonnent les comportements qui tiennent compte de la parité des sexes, y compris traiter les femmes et les hommes avec le même respect, utiliser un langage approprié et éviter les plaisanteries et d'autres commentaires déplacés pouvant mettre le personnel féminin ou masculin mal à l'aise. En tant que modèles de comportement sexospécifique, les cadres supérieurs et les autres dirigeants devraient également être parmi les premiers à s'exprimer lorsqu'ils voient ou entendent un comportement inapproprié, y compris des commentaires sur la façon dont les femmes se présentent ou s'habillent, des questions trop personnelles ou des plaisanteries visant à dénigrer un sexe ou un groupe d'âge donné.

10.4. Les dimensions de la programmation : la planification, la conception et la mise en œuvre des programmes

10.4.1. Les analyses de genre sont systématiquement menées dans le cadre de la conception du projet et comprennent un examen des rôles et des responsabilités liés au genre ; les disparités dans l'accès aux ressources et leur contrôle ; et les rôles sexospécifiques dans les processus de prise de décisions.

Une analyse de genre est un processus qui permet d'examiner les différences entre la vie des hommes et des femmes, notamment celles qui entraînent les inégalités sociales et économiques. Il s'agit d'un outil de collecte systématique de données pouvant être utilisé pour examiner ces différences, les différents niveaux de pouvoir qu'ils détiennent, leur différentes contraintes, opportunités et nécessités et l'impact de ces différences dans leurs vies. Divers domaines sont souvent analysés, y compris les rôles, les responsabilités et le temps utilisé ; l'accès aux ressources et leur contrôle ; le pouvoir et la prise de décisions ; les normes et les croyances culturelles ; et les cadres juridiques et les pratiques institutionnelles.

Lors de la conception de nouveaux projets il faut effectuer systématiquement des analyses sexospécifiques afin de s'assurer que le projet répond aux différents besoins des hommes et des femmes et s'efforce de réduire les inégalités repérées.

10.4.2 Les projets prennent en compte les disparités entre les sexes dans le cadre des rôles et des responsabilités, du temps, du contrôle des ressources, du pouvoir de décision et des normes socioculturelles injustes et profitent aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons de manière équitable.

Pour aboutir à des relations justes entre les hommes et les femmes, les projets des organisations doivent tenir compte des inégalités sexospécifiques entre les rôles, les responsabilités et l'emploi du temps des hommes et des femmes ; de l'accès aux ressources et leur contrôle ; du pouvoir de décision ; et des normes socioculturelles injustes. Les initiatives visant à réduire le temps et la charge de travail des femmes avec la fourniture de moulins ou d'autres équipements ; à accroître l'accès des femmes (qui ont généralement un accès plus restreint que les hommes à un certain nombre de ressources) aux terres et aux intrants agricoles ; à augmenter le contrôle des femmes sur les terres avec des baux à long terme et / ou des titres fonciers ; à augmenter le pouvoir de décision des femmes concernant l'utilisation des revenus du ménage ; et à mettre en œuvre des initiatives de changement de comportement social visant à modifier les attitudes vis-à-vis du mariage précoce, la violence domestique ou d'autres normes socioculturelles inéquitables en sont quelques exemples.

Par ailleurs, les projets doivent bénéficier aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons de façon équitable. Cela signifie que les femmes devraient bénéficier des projets des organisations au moins autant que les hommes et, si elles sont désavantagées sur le plan socioculturel, les projets devraient s'employer à régler cette situation, ce qui peut impliquer servir plus de femmes afin d'égaler leur place dans la société à celle des hommes. Une initiative équitable pourrait être, par exemple, que dans un pays où les filles vont moins à l'école que les garçons un projet éducatif soit axé sur l'éducation des filles. Ce type de projets ne bénéficient pas les femmes au détriment des hommes. Les hommes ne restent pas « en arrière », l'intention étant plutôt de faire avancer les femmes vers la place des hommes dans la société.

10.4.3. La conception et la mise en œuvre d'un projet contiennent des mesures d'atténuation des conséquences négatives imprévues, notamment la violence sexiste et l'augmentation de la charge de travail des femmes et des filles.

Toutes les organisations visent à mettre en œuvre des programmes performants et efficaces. Or, sans vigilance et sans efforts d'atténuation délibérés les organisations peuvent, en fait, porter involontairement préjudice. Par exemple, les projets visant à accroître les revenus des femmes peuvent aussi augmenter leur charge de travail au détriment de leur santé physique et psychologique ainsi que de celle de leurs enfants, car les femmes pourraient ne pas les envoyer à l'école pour qu'ils aident à accomplir les tâches qu'elles ne sont plus en mesure d'accomplir toutes seules. Les projets peuvent aussi, par inadvertance, exposer les individus —généralement des femmes et des filles— à un risque accru de violence sexiste, soit en augmentant la tension dans le ménage, soit en augmentant l'exposition des femmes à des situations à risque. Les organisations doivent systématiquement examiner les éventuelles conséquences négatives de leurs actions et incorporer des stratégies d'atténuation lors de la conception et de la mise en œuvre d'un projet. Parmi les quelques exemples de stratégies de mitigation se trouve la discussion en détail des initiatives avec toutes les parties prenantes avant la mise en œuvre du projet, afin de réduire les risques de tensions au sein du foyer, la prise en compte des répercussions sur la charge de travail des femmes et des efforts déployés pour les réduire et l'analyse minutieuse du calendrier et de l'emplacement des activités du projet.

10.4.4. Dans tous les projets il y a des activités budgétisées spécifiquement pour les questions de l'égalité des sexes (par exemple, l'analyse de genre, les activités de changement de comportement social lié au genre, la formation sur l'égalité des sexes, des compétences en leadership et en négociation pour les femmes, les technologies d'économie de temps et de main d'œuvre, etc.).

Tous les budgets doivent inclure de façon systématique et délibérée des postes budgétaires ou du financement pour les activités transformatrices ou qui prennent en compte les questions liées à l'égalité entre les sexes. Voici quelques exemples de postes budgétaires : une analyse, une évaluation ou une autre étude de genre ; les activités de changement de comportement social lié au genre, la formation du personnel et / ou des participants au projet à l'égalité des sexes ; le développement des compétences en leadership et en négociation pour les femmes ; des technologies permettant d'économiser du temps et de la main-d'œuvre, entre autres.

10.5. Les dimensions de la programmation : le suivi, l'évaluation et l'apprentissage

10.5.1. Toutes les données recueillies pour les projets sont ventilées par sexe et âge lors des processus de collecte, d'analyse et d'établissement des rapports.

Dans de nombreux contextes, les femmes, les hommes, les filles et les garçons ont des besoins différents et font face à différents obstacles d'ordre social, économique et culturel pouvant influencer leur capacité d'accéder aux services et aux programmes et d'en bénéficier équitablement. Les données ventilées par sexe sont un outil puissant pour identifier les différences quantifiables entre les femmes et les hommes. Sans ce type de données, il manquerait des informations essentielles concernant les différences et les disparités existantes entre les filles, les garçons, les femmes et les hommes et d'importantes occasions d'adapter les programmes pour répondre à leurs besoins spécifiques et améliorer les résultats pourraient être négligées.

La collecte de données ventilées par sexe à elle seule ne donne pas lieu à une intervention qui tient compte de la dimension de genre. Une fois les données collectées, il est essentiel de les analyser en permanence au fil du temps. Grâce à cette analyse le personnel peut, par exemple, apprendre si la proportion de femmes et d'hommes identifiés, inscrits ou accédant à un service, est représentative de l'ensemble de la population et si les hommes et les femmes répondent à l'intervention en nombre similaire. Lorsque des lacunes en matière d'accès sont identifiées, il est extrêmement important de faire d'autres recherches pour déterminer ce qui est à l'origine de la disparité et faire les ajustements nécessaires au projet pour mettre en œuvre une intervention qui profite équitablement aux hommes et aux femmes.

Un autre exemple qui met en évidence la façon dont les données ventilées par sexe peuvent conduire à une amélioration est d'analyser la proportion de femmes et d'hommes vivant avec le VIH dans la communauté. L'objectif de cette analyse est de relier ensuite les personnes vivant avec le VIH avec un traitement. Si, par exemple, 70 % des personnes vivant avec le VIH identifiées

dans la communauté sont des hommes et seulement 30 % sont des femmes, il est donc important d'examiner d'autres sources de données pour déterminer le rapport homme-femme dans la prévalence du VIH et voir si la proportion femmes-hommes identifiés est représentative de la communauté. Si ce n'est pas le cas, cela laisse entendre qu'il y a un problème avec le processus d'identification et qu'il doit être révisé et adapté en conséquence afin de surmonter les obstacles qui empêchent que l'un des sexes soit identifié et lié au traitement[16].

10.5.2. Le système de suivi et d'évaluation du projet contient des indicateurs sexospécifiques pour faire un suivi des changements dans les disparités entre les sexes, y compris dans les rôles et les responsabilités, le temps, l'accès aux ressources et leur contrôle et le pouvoir de prise de décisions et pour surveiller les conséquences imprévues.

Les indicateurs sexospécifiques, qui mesurent les changements dans le statut et le rôle des hommes et des femmes au fil du temps, sont au cœur du système de suivi et d'évaluation des programmes. Les indicateurs sexospécifiques ont pour fonction spéciale de signaler dans quelle mesure et de quelle manière les programmes de développement ont atteint leurs objectifs de genre et ont obtenu des résultats en matière d'équité entre les sexes. Ils peuvent également alerter le personnel de toutes les conséquences imprévues en indiquant si certains aspects du programme profitent à un sexe plus qu'à l'autre ou créent des résultats négatifs pour un groupe social.

La meilleure façon de créer des indicateurs sexospécifiques est de se servir des résultats d'une analyse de genre pour déterminer les contraintes liées au genre qui peuvent affecter le programme et concevoir des indicateurs pour faire un suivi de ces problèmes au fil du temps. Parmi eux, par exemple, des indicateurs qui mesurent l'évolution des rôles et des responsabilités des hommes et des femmes, la charge et l'emploi tu temps, les disparités concernant l'accès aux ressources et leur contrôle et les mécanismes de prise de décisions. Lors de la création d'indicateurs sexospécifiques il est important de formuler des mesures visant à l'élimination des contraintes liées au genre, d'établir des objectifs distincts et réalistes pour les femmes et les hommes et de vérifier les hypothèses. Les indicateurs sexospécifiques devraient mesurer la qualité et non seulement de la quantité : par exemple, mesurer non seulement la fréquentation mais aussi la véritable participation et la prise de décisions ou examiner la qualité des emplois, plutôt que simplement quantifier le nombre de femmes employées[17].

16 Tiré et adapté de https://www.usaidassist.org/resources/gender-considerations-monitoring-and-evaluation
17 Adapté de https://www.usaidassist.org/resources/gender-considerations-monitoring-and-evaluation

10.5.3. Les effets des projets sur l'égalité des sexes et les relations sont évalués (par exemple, dans quelle mesure les interventions du projet ont eu des effets bénéfiques sur l'égalité des sexes, les changements de pouvoir décisionnel, toute conséquence imprévue, etc.).

Les organisations doivent incorporer de façon systématique et intentionnelle les questions d'évaluation qui analysent la mesure dans laquelle les projets ont réduit les écarts entre les sexes et ont contribué à l'égalité des sexes et aux relations justes, et si la réduction des écarts entre les sexes a amélioré les résultats du projet. Sans évaluations qui tiennent compte des problèmes de genre, les organisations ne peuvent pas étudier la mesure dans laquelle leur programmation : atteint des résultats positifs et améliore la qualité de vie des femmes et des hommes ; réduit les écarts entre les sexes et donne aux femmes et aux filles les moyens d'agir ; et contribue aux résultats de haut niveau énoncés dans la stratégie ou la politique de l'organisation, de CRS ou du donateur en matière d'égalité des sexes.

La réalisation d'une évaluation implique que toutes les étapes doivent refléter : (1) la prise de conscience du fait que c'est la dimension de genre qui détermine le degré et la signification de la participation au programme, ses résultats et les possibilités qu'il s'inscrive dans la durée ; (2) la reconnaissance du fait que pour aborder les objectifs d'égalité entre les sexes il faut accorder une attention explicite aux questions de genre dans l'évaluation ; et (3) l'engagement à examiner la mesure dans laquelle l'objectif concernant l'égalité des sexes a été atteint grâce à la stratégie, au projet ou à l'approche mis en œuvre. Toute approche qui tient compte pleinement des questions d'égalité des sexes inclurait ces éléments dans le champ d'activité de l'évaluation ; la conception de l'évaluation, l'approche méthodologique et les méthodes de collecte de données ; et tout au long de l'analyse des données et de la reddition des comptes[18].

10.5.4. Les enseignements tirés et les bonnes pratiques liées à l'égalité des sexes sont systématiquement compilés, documentés et partagés pendant et après la mise en œuvre du programme.

Tout comme la dimension de genre doit être intégrée dans les systèmes de suivi et d'évaluation avec des indicateurs et des questions d'évaluation, les leçons apprises et les bonnes pratiques en matière d'égalité des sexes doivent être rassemblées, documentées et partagées pendant et après la mise en œuvre d'un programme.

18 Adapté de How-to Note: Engendering Evaluation at USAID. Version 2.0, octobre 2016.

RÉFÉRENCES

Bloom, E., Kinghorn, M. et Kummer, B. (2006). *Understanding Organizational Assessments.* Impact Alliance. Extrait de http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC

Bloom, E. et Levinger, B. *A Simple Capacity Assessment Tool (SCAT).* Extrait de http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm

Canadian International Development Agency. (2006). *Organization Assessment Guide.* Ottawa, Canada. Extrait de http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf

Caritas Europa. (2002). *SODA Guidelines for Self-Assessment : Strategic Planning.* Extrait de http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf

Catholic Relief Services. (2007). *AIDSRelief Internal Control Questionnaire.* Baltimore, Maryland.

Catholic Relief Services. (2008). *Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from Your Technical Assistance.* Baltimore, Maryland : McCorkle, C. et Norem, R. Extrait de http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/CapacityBuilding_french_final.pdf

Catholic Relief Services. (2008). *Integral Human Development (IHD): The Concept and the Framework.* Baltimore, Maryland : Burpee, G., Heinrich, G., and Zemanek, R. Extrait de http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf

Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Policy.* Baltimore, Maryland.

Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Procedure and Accompanying Checklists.* Baltimore, Maryland

Catholic Relief Services. (2004). *ProPack, The CRS Project Package.* Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G., et Stetson, V.

Catholic Relief Services. (2007). *ProPack II, The CRS Project Package.* Baltimore, Maryland : Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., Sharrock, G., et Stetson, V. Extrait de http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf

Collison, C. et Parcell, G. (2004). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations.* Sussex de l'Ouest, R.-U. : Capstone

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). Internal Control Integrated Framework. New York, NY : AIPCA. Disponible sur http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm

Community Clinics Initiative. (2011). *A Report on the Community Clinics Initiative: Building Capacities Self-Assessment Survey.* San Francisco, Californie : Cheplick, T., Hele, K., Howard, K., et Sheridan, R. Extrait de http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035

Education Development Center and PACT, Inc. (2006). *POET User's Manual: Participatory Organizational Evaluation Tool.* Extrait de http://www.comminit.com/global/node/201165

Fogg, C.D. (1994). *Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process.* New York, NY : AMACOM

James, R. (2000) *Power and Partnership: Practical Experiences of NGO Capacity-Building.* NGOMPS No. 12, Oxford : INTRAC

James, R. (1994). *Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of Current Northern NGO Approaches.* International NGO Training and Research Center. INTRAC occasional papers series, vol. 1, no. 5. Oxford : INTRAC.

Johnson Center at Grand Valley State University. *Nonprofit Good Practice Guide.* Extrait de http://www.npgoodpractice.org/good-practice

Johnson, G., Scholes, K. et Whittington, R. (2005.) *Exploring Corporate Strategy (7th ed.)* Essex, R.-U. : Financial Times/Prentice Hall

Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, et G.P. Montalvan. (2002). *Organizational Assessment: A framework for improving performance.* Ottawa/Washington D.C. : International Development Research Centre and Inter-American Development Bank.

Management Sciences for Health. (2010). *Challenges Encountered in Capacity Building: Review of Literature and Selected Tools.* Cambridge, Massachusetts : Bennett, R., Desai, S., Ford, S., et Rains, E. Extrait de http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf

NGO Manager. Organizational assessment tools bibliography., Extrait de http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Organisational_Assessment/

Pact, Inc. (2009). *A New Vision for a New Decade. Effective HIV and AIDS Capacity Building: Critical Components to Advance the Field.* Washington, D.C. : Cornman, H., Mott, P et Reeves, M. Extrait de http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf

Sarriot, E. 2002. "The Child Survival Sustainability Assessment (CSSA): For a shared sustainability evaluation methodology in child survival interventions." *Child Survival Technical Support.* Calverton, Maryland : ORC Macro.

Tearfund. (2003). *Capacity Self Assessment (CASA) Tool.* Teddington, R.-U. Extrait de http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA_E-part2.pdf

United Nations Development Program. (2009). *Capacity Development: A UNDP Primer.* New York, NY Extrait de http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_PrimerReport_web1.pdf

UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa. (2006). *Capacity Building Framework.* Addis Ababa, Ethiopie : Matchi, Atsushi. Extrait de http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001511/151179eo.pdf

United States Agency for International Development. (2010). *Human and Institutional Capacity Development Handbook.* Washington, D.C. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADT442.pdf

World Learning Inc. (1995). *Institutional Assessment Instrument.* Brattleboro : World Learning

WWF International. (2003). *A Guide to the WWF Organizational Assessment Process.* Gland, Suisse.

Lectures recommandées

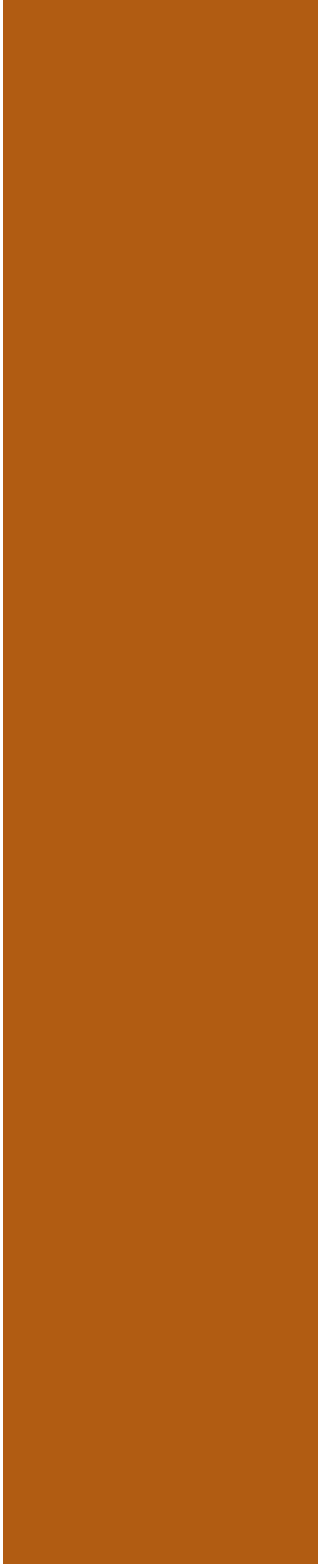
The Community of Practice Wiki, avec des ressources sur les communautés de pratique. http://cpsquare.org/wiki/Welcome

Free Management Library. *Une collection de liens et d'articles sur la gestion des ressources humaines.* http://managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm.

Knowledge Management for Development, informations sur la gestion des connaissances, y compris les événements, les ressources et la communauté de pratique. www.km4dev.org

The Society for Human Resource Management. Modèles, outils et publications sur des sujets de ressources humaines. http://www.shrm.org/Pages/default.aspx

UN Women: United Nations Entity for Gender Advancement and the Empowerment of Women. Outils permettant d'intégrer la dimension des genres. http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm





Chapitre 3 :

Guide des règlements du Département de la Santé et des Services Sociaux



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : A Lobito, en Angola, des participants exposent leurs certificats issus lors de la Formation des Formateurs, leur préparant ainsi à former d'autres partenaires sur le terrain, dans les communautés de base. Photo de Melita Sawyer/CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Télécharger ce Guide et d'autres publications du CRS sur le site www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes. II
Objectif de ce Guide. 2
Quelle fonction ce Guide HHS sert-il ? 2
Sommaire de ce Guide HHS 2
Principes clés 3
Aperçu des règles. 4
Conditions pré-attributives de la subvention 6
Conditions post-attributives à la subvention. 9
Conditions post-subvention. 21
Principes de coût 23
Glossaire 39
Références 45

ACRONYMES

ADR	Résolution alternative de dispute
CFR	Code des règlements fédéraux
EO	Arrêté ministériel
GAAP	Principes comptables généralement admis
GMO	Responsable de la gestion des subventions
GPS	Déclaration de polique en matière de subventions
HHS	Département de la santé et des services sociaux
HRSA	Administration des ressources de la santé et des services sociaux
NGO	Organisation non gouvernementale
NoA	Note d'octroi de la subvention
OGAM	Bureau de gestion des subventions et d'acquisitions
OMB	Bureau de gestion et de budget
OPDIVs	Divisions des opérations
PD	Directeur de programme ou de projet
PI	Enquêteur principal
PMS	Système de gestion de salaire
POS	Point de service
USA	Etats-Unis d'Amérique
USG	Gouvernement américain

CHAPITRE 3 : GUIDE DES RÈGLEMENTS DU DÉPARTEMENT DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX



KIM BURGO/CRS

Des enfants brésiliens vivant dans un camp pour les personnes sans abris/sans propriété.

OBJECTIF DE CE GUIDE

Les organisations bénéficiaires des subventions du gouvernement des États-Unis (USG) doivent respecter des règles spécifiques dans la réalisation des activités afférentes à la subvention. Les subventions sont accordées par le biais de différents organismes gouvernementaux. Chaque agence USG a des règles spécifiques pour la gestion des subventions qu'elles accordent.

Ce guide se destine à aider les bénéficiaires dans la gestion des subventions du Département de la santé et des services sociaux (HHS). Les règles couvrent les dispositions générales et les conditions pré-attributives de subvention, post-attributives et post-subvention pour les subventions USG. Ces règles ont un effet dégénérateur sur les sous-bénéficiaires des subventions HHS.

Dans ce guide, les règles clés applicables aux subventions HHS ont été définies. Il est rappelé aux utilisateurs de ce guide que le guide ne couvre pas totalement toutes les exigences, et il leur ai demandé de se référer aux règles respectives pour obtenir plus de détails. Les règles applicables sont annexées à ce guide.

QUELLE FONCTION CE GUIDE HHS SERT-IL ?

Ce guide fournit les points saillants des règles applicables aux subventions par HHS, ainsi que les références utiles pour une lecture plus fournie. L'aspect de la conformité avec les règles d'imputation est important pour avoir des rapports de travail durables avec les organismes qui octroient les subventions USG pour un soutien continuel dans l'accomplissement des activités en vertu de leurs programmes d'assistance.

SOMMAIRE DE CE GUIDE HHS

Ce guide fournit les points saillants des règles USG applicables aux subventions par HHS. Il récapitule les exigences clés durant les phases pré-imputation, post-imputation et post-imputable de la subvention HHS. Les règles clés applicables aux subventions HHS comprennent ce qui suit :

1. 45CFR74 – Les exigences administratives uniformes pour les Subventions et les Sous-subventions aux institutions d'enseignement supérieur, hôpitaux, autres organisations sans but lucratif et organisations commerciales et certains accords avec les états, les gouvernements locaux et les gouvernements des tribus indiennes.
2. 2CFR230 (Circulaire A-122) – Les principes de coût pour les organisations sans but lucratif

3. Déclaration de politique d'octroi de subvention HHS
4. Circulaire A-133 – Guide aux audits

La non-conformité avec ces règles peut entraîner des coûts déboutés, à la suspension, et/ou à l'annulation des subventions pour l'organisation bénéficiaire par le Département de la santé et des services sociaux. Cela est de nature à compromettre les rapports avec les autres agences USG qui octroient les subventions par rapport aux futures demandes ou propositions par l'organisation bénéficiaire.

Les utilisateurs de ce guide devraient faire attention aux règles qui s'appliquent à eux soit comme bénéficiaires ou sous-bénéficiaires. Des lectures supplémentaires sur les règles sont disponibles dans les règlements et sur les sites Web d'USG fournis à la fin de ce guide. Les exigences qui sont spécifiques à la subvention seront comprises dans une Note d'octroi de subvention délivrée par la division des opérations (OPDIV).

PRINCIPES CLÉS

- **Conformité avec toutes les exigences réglementaires –** Les bénéficiaires entreprendront les activités de projet conformément aux exigences réglementaires applicables aux subventions USG HSS.
- **Bonne protection de ressources –** Au cours de la réalisation des objectifs du projet, les bénéficiaires devront démontrer une bonne protection de ressources disponibles dans le cadre de la subvention.

Structure de HHS

Les dirigeants du Département de la santé et des services sociaux sont assurés par le Bureau du Secrétaire américain. En tant qu'agence fédérale donatrice, elle est responsable de remplir sa mission d'une manière rentable et conforme aux exigences en vigueur. Les activités HHS sont exécutées dans le cadre des subventions et sous des accords de coopération.

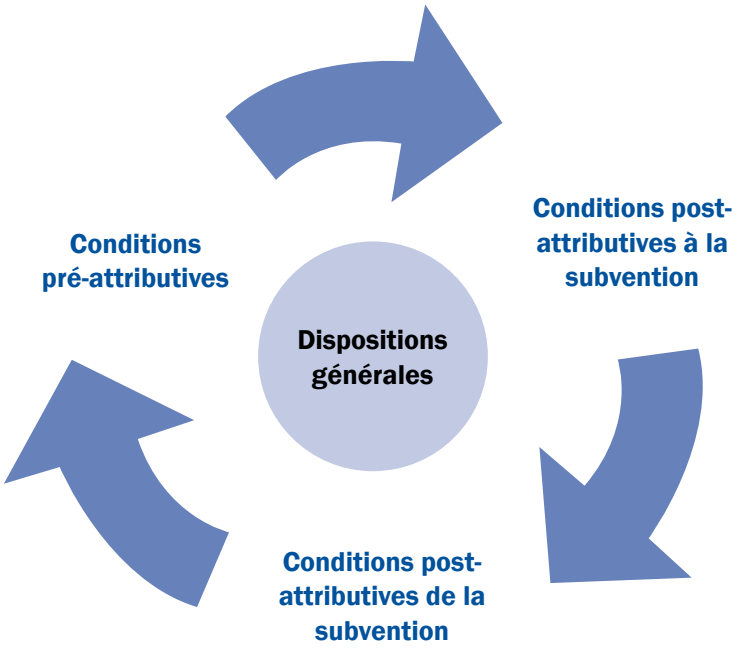
Les programmes de subvention HHS relèvent de la responsabilité de 12 divisions des opérations, y compris l'Administration des ressources de la santé et des services sociaux (HRSA) et les Centres pour le contrôle de maladies (CDC) (la Déclaration relative à la politique de subvention HHS - Annexe 3).



DAVID SNYDER POUR CRS

A Lesotho, un membre de la communauté fait porter des sacs de denrées alimentaires par un âne vers les montagnes environnantes, dans le cadre d'un programme de nutrition de la Clinique Bobete. CRS soutient la clinique et les communautés environnantes par le biais d'une variété de projets de développement.

USG-CADRE DE TRAVAIL RÉGLEMENTAIRE HHS



APERÇU DES RÈGLES

Ces règles s'appliquent à tous les bénéficiaires de subventions et de sous-subventions du HHS.

Déclaration de politique d'octroi de subvention HHS

- Cela vise à mettre à disposition en un seul document les termes et conditions généraux des octrois d'accord de coopération et de subvention discréditionnaire de HHS, communs dans tous les OPDIV de HHS.
- Le GPS de HHS comporte quatre parties et une annexe comme suit :
- Partie I : Processus pour les subventions HHS
- Partie II : Termes et conditions d'octrois de subvention de HHS
- Partie III : Points de contact
- Partie IV : OPDIV-Informations spécifiques et Termes et conditions

45 CFR74 – Exigences administratives uniformes

Ce document établit des exigences administratives uniformes pour les accords et subventions HHS accordés aux institutions d'enseignement supérieur, aux hôpitaux, et aux organisations sans but lucratif. Les règles s'appliquent à tous les bénéficiaires et sous-bénéficiaires des accords et subventions HHS. HHS peut ne pas imposer des exigences additionnelles à moins d'une réquisition spécifique par une loi fédérale ou un décret.

Le 45 CFR74 comporte six Sous-parties et des Annexes A à H comme suit :

- Sous-partie A : Généralités
- Sous-partie B : Conditions pré-attributives de la subvention
- Sous-partie C : Conditions post-attributives de la subvention
- Sous-partie D : Conditions post-attributives de la subvention
- Sous-partie E : Dispositions spéciales relatives aux allocations au sein des organisations à but lucratif
- Sous-partie F : Disputes

2 CFR 230 (Circulaire A-122) Principes de coût

Cette circulaire établit les principes de la détermination des coûts de subventions, contrats, et d'autres accords avec les organisations sans but lucratif. Elle ne s'applique pas aux instituts supérieurs et aux universités, qui sont couverts par la Circulaire A-21 du Bureau de gestion et de budget (OMB), « Principes de coût pour les institutions d'enseignement » ; à l'État, au gouvernement local, et aux gouvernements des tribus indiennes officiellement reconnues, qui sont couverts par la Circulaire A-87 d'OMB, « Principes de coût pour l'État, le gouvernement local, et les gouvernements des tribus indiennes » ; ou aux hôpitaux.

Les principes sont conçus pour permettre au gouvernement fédéral d'assumer sa juste part de coûts, sauf où la loi le restreint ou l'interdit.

2 CFR230 (Circulaire A-122) comporte trois annexes comme suit :

- Annexe A : Principes généraux
- Annexe B : Éléments de coût sélectionnés
- Annexe C : Organisations sans but lucratif non assujettie à cette Circulaire

Dispositions générales

- Objectif et applicabilité, définitions et effet sur d'autres faits imputables

Écarts (45CFR74.4 ; HHS GPS Partie II)

- Le Bureau HHS d'octroi de subvention et la Gestion d'acquisition (OGAM) peuvent accorder des dérogations aux agences donatrices de HSS pour des catégories de subventions ou de bénéficiaires qui sont soumis aux exigences de cette partie à moins que de telles dérogations soient interdites par la loi.
- Les agences de subvention de HSS peuvent appliquer plus d'exigences restrictives à une catégorie de subventions ou de bénéficiaires en vertu de l'approbation par OGAM en consultation avec OMB.



HILDA M. PEREZ POUR CRS

Des immigrants déportés arrivent en Honduras et se dirigent vers le bureau de déportation où les personnes revenant des USA bénéficient de services tels que le transport, la communication avec leur famille et des services de santé, parmi tant d'autres.

- Les agences de subvention HSS peuvent appliquer moins d'exigences restrictives sans l'approbation par OGAM en cas de petites subventions (allant jusqu'à 100 000$) sauf pour ces exigences qui sont statutaires.
- Les écarts sont considérés s'ils facilitent une livraison d'un service global ou intégré, ou des subventions consolidées à multiples sources.
- Les écarts peuvent ne pas être accordés s'ils risquent de porter atteinte à l'intégrité du programme.

Sous-subventions (45CFR74.5 ; HHS GPS Partie II)

Les exigences dans 45 CFR Partie 74 (sauf pour les sections 74.12 et 74.22) s'appliquent aux sous-subventions sauf en cas d'incompatibilité avec les exigences légales.

CONDITIONS PRÉ-ATTRIBUTIVES DE LA SUBVENTION

Politiques en aval (45CFR74.11)

- Un accord de subvention ou de coopération est utilisé seulement quand la principale raison d'une transaction est d'accomplir une mission officielle de soutien ou de stimulation autorisée par la loi fédérale.
- Pour les accords de coopération, l'engagement substantiel est prévu entre l'agence d'exécution et l'état ou le gouvernement local, ou autre bénéficiaire dans l'accomplissement de l'activité stipulée dans l'accord.
- Un contrat est utilisé quand le but principal est l'acquisition d'une propriété ou des services pour le profit ou l'usage direct de l'agence de subvention de HHS

PROCESSUS DE DEMANDE (HHS GPS PARTIE I)

Types de demandes et lettres d'intention

Système de périodes de projet – un projet peut être approuvé pour une période de plusieurs années financé par incréments annuels connus comme « périodes budgétaires ». Ce système fournit au bénéficiaire une indication de l'intention d'OPDIV de financer le projet loin de toute la concurrence durant la période de projet approuvée au fur et à mesure que les informations nécessaires sont soumises, les fonds sont rendus disponibles, et certains critères sont respectés.

HHS utilise les types de demandes suivants et les demandes de financement en vertu du système de périodes de projet :

1. **Nouvelle demande –** une demande d'aide financière d'un projet ou activité qui ne reçoit couramment pas de soutien, doit se soumettre au jeu de la concurrence pour son soutien à moins d'être justifiée comme une demande à source unique.
2. **Demande en perpétuelle concurrence –** une demande de financement renouvelable, pour une ou plusieurs périodes budgétaires additionnelles (décrites comme un « segment concurrentiel »), une période de projet qui expirerait autrement. Ce type de demande est parfois mentionné comme un « renouvellement ». Ces demandes doivent se concurrencer en vue du soutien de la même manière que les nouvelles demandes.
3. **Demande supplémentaire —** une demande pour un accru de soutien lors d'une période budgétaire courante en vue de l'expansion de portée du projet ou programme approuvé ou pour satisfaire à un acccru imprévu au niveau des coûts. La demande peut spécifier les modifications au budget requises pour la période restante du projet aussi bien que pour la période budgétaire courante. Les demandes supplémentaires courantes cherchant une expansion de programmation (changement dans la portée) doivent être soumises à un examen objectif et sont en général requises à se concurrencer pour leur soutien ; les demandes pour des compléments administratifs peuvent être accordées sans un examen objectif ou concurrence.
4. **Demande révisée (amendée) –** une demande sans financement que le demandeur a modifié suite à un examen objectif et resoumis pour un cycle de révision ultérieure.
5. **Demande non soumise à une concurrence perpétuelle –** une demande pour financement, soit que les conditions OPDIV requièrent une demande ou un rapport de progression ou de performance, afin de financer une deuxième période ou une période subséquente dans un segment concurrentiel approuvé. Une demande non soumise à une concurrence perpétuelle ne fait pas concurrence à d'autres demandes pour avoir du soutien.

Les annonces d'opportunités du financement HHS inviteront la soumission des demandes complètes au départ.

Formes de demande pour aide financière HHS (45CFR74.12 ; HHS GPS Partie I Annexe 2)

- Les agences de subvention HHS utilisent la série du Formulaire Standard 424 (SF-424) et son programme narrative, le cas échéant.
- Les agences de subvention qui n'utilisent pas le formulaire SF-424 indiqueront sur le formulaire de demande qu'elles prescrivent que la demande soit soumise à une révision par l'État dans le cadre de E.O. 12372.
- Cette section ne s'applique pas aux sous-bénéficiaires.

Disqualification et suspension (45CFR74.13 ; HHS GPS Partie I)

Les bénéficiaires sont interdits d'entrer dans les sous-soumissions et contrats avec certaines parties qui sont jugées indignes de, suspendues, exclues de, ou inéligibles dans la participation aux programmes ou activités d'assistance fédérale.

Conditions spéciales d'attribution de subvention (45CFR74.14 ; HHS GPS Partie I)

- Les circonstances sous lesquelles une agence de subvention HHS peut imposer des exigences additionnelles sur un demandeur ou un bénéficiaire, le cas échéant, indépendamment de la Sec. 74.4, englobent des situations dans lesquelles le demandeur :
  - a un passé de mauvaise performance ;
  - n'est pas financièrement stable ;
  - a un système de gestion qui ne répond pas aux normes prescrites dans cette partie ;
  - ne s'est pas conformé aux termes et conditions d'une attribution de subvention antérieure ; ou
  - autrement n'est pas responsable.
- Les exigences additionnelles doivent être communiquées au bénéficiaire par écrit.
- L'agence de subvention HHS supprimera sans tarder toutes les exigences additionnelles une fois que les conditions ont été corrigées.

Certifications et garanties (45CFR74.17 ; HHS GPS Partie II)

- Les bénéficiaires doivent soumettre des certifications et garanties annuelles à l'agence de subvention HHS s'ils ont des rapports courants et continuels avec l'agence de subvention HHS.
- Ces certifications et garanties doivent être signées par un responsable autorisé pour s'assurer de la conformité du bénéficiaire avec les exigences concernées.

CONDITIONS POST-ATTRIBUTIVES À LA SUBVENTION

Gestion financière et de programmes

La gestion financière et de programmes permet une mise en œuvre harmonieuse des activités de projet. Elle comprend l'établissement des normes pour des systèmes de gestion financière ; des méthodes de paiement ; et les règles pour répondre aux besoins de partage et de correspondance de coûts, la comptabilité du revenu de programmes, les approbations de révision budgétaire, les audits, la détermination des coûts imputables, et l'établissement de la disponibilité de fonds.

La gestion des finances et des programmes permet une mise en œuvre harmonieuse des activités de projet.

Normes des systèmes de gestion financière (45CFR74.21 ; HHS GPS Partie II)

Les systèmes devraient porter la date de performance financière et fournir ce qui suit :

- L'image fidèle, actuelle, et complète des résultats financiers de chaque programme ou projet parrainé par HHS
- Les documents qui identifient adéquatement la source et la demande de fonds des activités parrainées par HHS
- Le contrôle effectif sur et la comptabilisation de tous les fonds, propriété, et autres actifs
- La comparaison des dépenses avec les montants budgétaires pour chaque subvention
- Les procédures écrites pour minimiser la durée de temps entre le transfert de fonds au bénéficiaire du Trésor américain et la délivrance aux fins du programme par le bénéficiaire
- Les procédures écrites pour déterminer si les coûts sont raisonnables, correctement imputés, et affectés en conformité avec les dispositions des principes de coûts applicables au niveau fédéral et les termes et conditions de la subvention
- Les documents comptables, notamment les documents relatifs à la comptabilité de coûts avec toutes leurs pièces justificatives

Méthodes de paiement (45CFR 74.22 ; HHS GPS Partie I)

Les méthodes de paiement devraient minimiser la durée de temps entre le transfert de fonds du Trésor américain et l'émission des chèques ou le paiement par d'autres moyens par les bénéficiaires. Les bénéficiaires paieront d'avance pourvu qu'ils maintiennent ou démontrent la bonne volonté de maintenir les procédures écrites qui minimisent la durée de temps entre le transfert et le

décaissement de fonds et les systèmes de gestion financière qui répondent aux normes du contrôle et de la comptabilisation du fonds. Le remboursement est la méthode préférée lorsqu'on ne peut pas remplir les conditions ci-dessus. Si le bénéficiaire ne satisfait pas aux exigences pour le paiement d'avance et ne se qualifie pas pour le remboursement en raison du manque de fonds de roulement suffisant, le HHS peut alors fournir du liquide sur une base de fonds de roulement.

Les avances au comptant vers une organisation bénéficiaire seront limitées à des montants minimum nécessaires et seront programmées en conformité avec les exigences courantes immédiates de la trésorerie de l'organisation bénéficiaire dans le cadre de l'exécution de l'objectif du programme ou projet approuvé. Chaque fois que possible, les avances seront consolidées pour couvrir les besoins anticipés du cash pour l'ensemble des subventions accordées par toutes les agences de subvention HHS au bénéficiaire.

L'agence de subvention HHS ne retiendra pas les paiements pour des charges justifiées engagées par les bénéficiaires à tout moment durant la période de projet sauf dans les circonstances ci-après :

- Le bénéficiaire a manqué de se conformer aux objectifs du projet, aux termes et conditions de la subvention, ou aux exigences de l'agence de subvention HHS en matière de rapports.
- Le bénéficiaire ou le sous-bénéficiaire est redevable envers les États-Unis.

Sauf dans les circonstances dans lesquelles le bénéficiaire est redevable comme indiqué ci-dessus, HHS n'exigera pas des comptes de dépôt séparés pour les fonds fournis à un bénéficiaire ou n'établira pas des conditions d'éligibilité pour les dépositaires des fonds fournis à un bénéficiaire. Toutefois, les bénéficiaires doivent être en mesure de comptabiliser les recettes, les dettes, et les dépenses de fonds.

Les avances du fonds fédéral seront déposées et maintenues dans des comptes sécurisés chaque fois que possible. Les bénéficiaires maintiendront aussi des avances du fonds fédéral dans les comptes porteurs d'intérêt à moins qu'une ou plusieurs des conditions ci-après s'appliquent :

- Le bénéficiaire reçoit moins de 120 000$ des subventions fédérales par an.
- Le compte porteur d'intérêt le plus raisonnablement disponible ne pourrait réaliser un intérêt au-delà de 250$ par an sur les réserves de trésorerie fédérales.
- Le dépositaire exigerait une moyenne ou un solde minimum si haut qu'il ne serait pas possible de l'encaisser dans les ressources de trésorerie prévues du gouvernement fédéral et non fédéral.

Partage et correspondance de coûts (45 CFR 74.23 ; HHS GPS Partie II)
« Partage de coût » et « correspondance » sont souvent indistinctement utilisés. « Correspondance » désigne un pourcentage légalement indiqué, soit comme un pourcentage fixe ou un pourcentage minimum de la participation non fédérale, que doit contribuer un bénéficiaire pour être éligible au fonds fédéral. « Partage de coût » désigne une situation dans laquelle le bénéficiaire participe aux coûts d'un projet autres que ceux de la correspondance comme la loi le demande.

Les critères pour les contributions de partage ou de correspondance de coûts comprennent ce qui suit :

- Devraient être vérifiables dans les registres du bénéficiaire
- Ne devraient pas être incluses comme des contributions pour un autre programme ou projet bénéficiant du soutien du gouvernement fédéral
- Devraient être nécessaires et raisonnables pour une réalisation juste et efficace des objectifs du projet ou programme
- Devraient être admises par le cadre des principes de coût en vigueur
- Ne devraient pas être payées par le gouvernement fédéral sous une autre subvention, sauf si elles sont autorisées par la loi fédérale d'être utilisées comme partage ou correspondance de coût
- Devraient être prévues dans un budget approuvé
- Devraient être conformes aux autres dispositions de 45 CFR 74, le cas échéant

Revenu du programme (45 CFR 74.24 ; HHS GPS Partie II)
Le revenu du programme désigne le revenu brut gagné par un bénéficiaire, sous-bénéficiaire, ou un contractant dans le cadre d'une subvention. Il est directement généré par l'activité subventionnée ou gagné à la suite de la subvention. Le revenu du programme gagné durant la période du projet sera retenu par le bénéficiaire. Conformément aux termes et conditions de la subvention, le revenu peut être utilisé d'une ou plusieurs manières ci-après :

1. Ajouté aux fonds engagé sur le projet ou programme et utilisé pour développer les objectifs du programme ou projet éligible
2. Utilisé pour financer la participation non fédérale du projet ou programme
3. Déduit du coût total déductible du projet ou programme en déterminant les coûts admissibles nets sur lesquels la participation fédérale de coûts est basée.


ARIEL BLETH

Dans le cadre du projet du Manioc de la région des grand lacs, menée par le CRS, les agents formateurs sur le terrain utilisent des modules informatiques (développées avec l'aide de l'université Cornell) pour faciliter la formation des agriculteurs basée sur leurs propres connaissances et intérêts.

Quand l'agence de subvention HHS autorise la disposition du revenu du programme comme décrit sous l'option 1 ou l'option 2 ci-dessus, le revenu du programme au-delà des limites stipulées sera utilisé en conformité avec l'option 3 ci-dessus. Dans le cas où l'agence de subvention HHS ne spécifie pas dans les termes et conditions de la subvention comment le revenu du programme doit être utilisé, l'option 3 susmentionnée s'appliquera automatiquement à tous les projets ou programmes à l'exception de la recherche.

À moins que les termes et conditions pour la subvention ne le stipulent autrement, les bénéficiaires n'auront aucune obligation envers HHS par rapport au revenu du programme gagné découlant de frais de licence et des redevances pour le matériel protégé du droit d'auteur, brevets, demandes de brevet, marques commerciales, et inventions réalisées sous une subvention.

Révision des plans de budget et de programme (45CFR 74.25 ; HHS GPS Partie II)

Les budgets peuvent inclure soit la somme des parts fédérales et non fédérales, soit la participation fédérale seulement, en fonction des conditions fixes par l'agence de subvention HHS. Ils devraient être liés à l'exécution des objectifs d'évaluation du programme, le cas échéant. Il est demandé aux bénéficiaires de signaler les écarts d'avec les plans de budget et de programme, et de requérir au préalable des approbations pour les révisions de plan de budget et de programme. Les agences de subvention HHS peuvent ne pas imposer d'autres conditions d'approbation préalable pour des articles spécifiques.

Les situations qui exigent des bénéficiaires d'obtenir des autorisations préalables de l'agence de subvention HHS comprennent ce qui suit :

1. Un changement de champ d'application ou de l'objectif du projet ou programme
2. Un changement de personnes clés spécifiées dans la demande ou document d'attribution de la subvention
3. L'absence de plus de trois mois de, ou une réduction de 25 pourcent du temps consacré au projet par, le personnel clé approuvé du projet
4. Le besoin pour un financement supplémentaire du gouvernement fédéral
5. L'inclusion, sauf dérogation accordée par l'agence de subvention HHS, des coûts qui nécessitent une approbation préalable en conformité avec les Circulaires d'OMB
6. Le transfert de fonds alloué aux honoraires de formation (paiement direct dans le compte des stagiaires) pour d'autres catégories de dépenses

7. Le transfert ou signature de contrat de travail dans le cadre d'une subvention à moins d'être approuvé par l'agence subventionnaire
8. L'inclusion des coûts alloués à la recherche pour les soins de santé dans le cadre des subventions pour la recherche réalisée en matière d'un travail de recherche

Sauf pour les sections 1 et 4 ci-dessus, l'agence de subvention HHS est autorisée, à sa discrétion, à déroger aux autorisations préalables écrites relatives aux frais administratifs et connexes requises par cette partie et ses annexes. Les dérogations additionnelles peuvent être accordées suivant les besoins et demandes des bénéficiaires. Toutes les autorisations accordées dans le respect des dispositions de cette section seront nulles et non avenues à moins de l'être par écrit et signées par les responsables de HHS.

Exigences d'audit (45CFR 74.26 ; HHS GPS Partie II)

Un audit est une analyse ou évaluation systématique menée pour déterminer si les systèmes de comptabilité interne et autre type de contrôle fournissent une assurance raisonnable de ce qui suit :

- Les opérations financières sont correctement effectuées.
- Les états financiers sont opportunément établis, justes, et fiables.
- L'entité s'est conformée aux lois, règles, et termes et conditions en vigueur dans l'attribution de subventions.
- Les ressources sont gérées et utilisées économiquement et efficacement.
- Les résultats et objectifs désirés sont effectivement réalisés.

Les bénéficiaires (autres que les institutions fédérales) et sous-bénéficiaires sont soumis aux exigences d'audit de la Circulaire A-133 d'OMB, comme implémentée par 45 CFR 74.26 ou aux exigences d'audit définies dans 45 CFR 74.26(d) et dans HHS GPS (pour les types d'organisations auxquelles la Circulaire A-133 d'OMB ne s'applique pas directement). En général, la Circulaire A-133 d'OMB requiert une organisation sans but lucratif (notamment les institutions d'enseignement supérieur) qui dépense 500 000$ ou plus par année dans le cadre des subventions du gouvernement fédéral, des accords de coopération, et/ou des contrats d'achats pour avoir un audit annuel. L'audit doit satisfaire aux normes spécifiées dans les Normes d'audit généralement admises par le gouvernement (GAGAS).

Il est demandé aux organismes à but lucratif d'effectuer un audit externe au gouvernement fédéral si, durant leurs exercices fiscaux, ils ont dépensé un total de 500 000$ ou plus dans le cadre d'une ou plusieurs subventions HHS comme bénéficiaire direct et/ou sous-bénéficiaire.

Les bénéficiaires étrangers sont soumis aux mêmes conditions d'audit que les organismes à but lucratif telles que spécifiées dans 45 CFR 74.26(d).

Pour chaque type de bénéficiaire, il existe une série particulière de principes fédéraux qui s'appliquent dans la détermination des coûts admissibles.

Coûts admissibles (45CFR 74.27 ; HHS GPS Partie II ; 2CFR230 Annexe B)
Pour chaque type de bénéficiaire, il existe une série particulière de principes fédéraux qui s'appliquent dans la détermination des coûts admissibles. L'imputabilité des coûts sera fonction des principes de coûts applicables à l'entité génératrice de coûts.

Période de la disponibilité de fonds (45CFR 74.28 ; HHS GPS Partie I)
Quand une période de financement est spécifiée, un bénéficiaire peut imputer à la subvention rien que les coûts admissibles résultant des obligations engagées durant la période de financement et les coûts pré-attribuables à la subvention autorisés par l'agence de subvention HHS.

Normes en matière de la propriété
Elles définissent les normes uniformes régissant la gestion et la disposition relative à la propriété fournies par HHS ou dont le coût a été imputé directement à un projet supporté par une subvention HHS.

Couverture d'assurance (45CFR 74.31 ; HHS GPS Partie II)
Les bénéficiaires devraient, au minimum, fournir la couverture d'assurance équivalente pour une immobilisation et un équipement acquis avec un fonds HHS comme stipulé pour d'autres types d'immobilisations possédées par le bénéficiaire.

Immobilier (45CFR74.32 ; HHS GPS Partie II)
Le titre de propriété foncier (défini comme la terre, notamment toutes les améliorations et structures de la terre à l'exception de machines et équipements mobiles) est dévolu au bénéficiaire à condition que le bénéficiaire utilise l'immobilisation aux fins autorisées par le projet, autant que possible, et n'encombre pas le bien sans le consentement de l'agence de subvention HHS.

Le bénéficiaire devra obtenir une autorisation écrite de l'agence de subvention HHS pour l'utilisation de l'immobilisation dans d'autres projets parrainés par le gouvernement fédéral une fois que le bénéficiaire indique que le bien ne sert

plus aux fins du projet original. L'usage dans le cadre d'autres projets se limitera aux projets parrainés par le gouvernement fédéral. Lorsque l'immobilisation cesse de servir aux fins du projet, le bénéficiaire demandera des instructions pratiques de l'agence de subvention HHS ou de son successeur.

Biens publics et exemptés (45 CFR74.33 ; HHS GPS Part II)

Le titre foncier des biens publics demeure dévolu au gouvernement fédéral. Les bénéficiaires soumettent annuellement à l'agence de subvention HHS un inventaire répertoriant les biens publics sous leur garde. A l'attribution de la subvention ou lorsque le bien n'est plus nécessaire, le bénéficiaire présentera le rapport du bien à l'agence de subvention HHS pour l'usage futur de l'agence.

Equipement (45 CFR74.34 ; HHS GPS Partie II)

Le titre sur l'équipement (défini comme bien corporel non fongible directement imputé sur la subvention ayant une vie de service de plus d'un an et un coût d'acquisition de 5 000$ ou plus par unité, à l'instar des véhicules, bicyclettes, matériel informatique, matériels didactiques, matériel de labo, etc.) acquis par un bénéficiaire avec le fonds HHS sera dévolu au bénéficiaire. L'équipement ne peut pas être utilisé sans l'autorisation de l'agence subventionnaire. L'équipement sera utilisé aux fins autorisées, pour autant que possible, que le projet ou le programme continue ou pas d'être supporté par le gouvernement fédéral. Lorsque le bénéficiaire n'a plus besoin de l'équipement, il peut servir à d'autres activités en accord avec les procédures de l'agence ou en disposer avec l'approbation de l'agence subventionnaire.

Les registres des équipements seront maintenus correctement et comprendront les renseignements suivants :

1. Une description de l'équipement.
2. Un numéro de série du fabricant, un numéro de modèle, ou un autre numéro d'identification
3. La source de l'équipement, notamment le numéro d'attribution de la subvention
4. Le titre dévolu au bénéficiaire ou au gouvernement fédéral
5. La date d'acquisition (ou date reçue, si l'équipement a été fourni par le gouvernement fédéral) et le coût
6. Les données à partir desquelles on peut calculer le pourcentage de la participation de HHS dans le coût de l'équipement (cela ne concerne pas l'équipement fourni par le gouvernement fédéral)



TOM LORSUNG POUR CRS

Des touristes visitent un marché ambulant au Bangkok, en Thaïlande. Le tourisme thaïlandais s'est beaucoup développé et continue toujours à développer.

7. L'emplacement et l'état de l'équipement et la date à laquelle les informations ont été signalées
8. Le coût d'acquisition de l'unité
9. Les dernières données pratiques, notamment la date de cession et le prix de vente ou, dans le cas où le bénéficiaire exécute une compensation avec l'agence de subvention HHS pour sa part d'action, la méthode utilisée pour déterminer la juste valeur marchande courante

L'équipement détenu par le gouvernement fédéral sera identifié pour indiquer la propriété par le gouvernement fédéral. Le bénéficiaire effectuera un inventaire physique du matériel et procédera à la réconciliation des résultats avec les données des registres d'équipements au moins une fois tous les deux ans. Les différences entre les quantités déterminées par l'inventaire physique et celles des livres comptables seront examinées pour déterminer la cause de l'écart.

Fournitures (45 CFR 74.36 ; HHS GPS Partie II)

Le titre Fournitures sera dévolu au bénéficiaire à l'achat. S'il y a un inventaire résiduel des fournitures inutilisées dépassant la valeur totale cumulée de 5 000$ à l'annulation ou à la fin du projet ou programme et que les fournitures ne sont pas nécessaires pour un autre projet ou programme parrainé par le gouvernement fédéral, le bénéficiaire retiendra les fournitures pour son utilisation sur les activités non parrainées par le gouvernement fédéral ou les vendra. Dans les deux cas, le bénéficiaire indemnisera le gouvernement fédéral pour sa part d'action.

Biens incorporels (45 CFR 74.36 ; HHS GPS Partie II)

Le bénéficiaire peut protéger tout ouvrage d'un droit d'auteur et qui a été développé, ou dont la propriété a été acquise, en vertu d'une subvention. L'agence de subvention HHS se réserve un droit gratuit, non exclusif et irrévocable de reproduire, publier, ou autrement utiliser l'ouvrage aux fins publiques, et d'autoriser d'autres à le faire.

Un titre pour biens incorporels et instruments de dettes achetés ou autrement acquis dans le cadre d'une subvention ou sous-subvention qui est dévolu lors de l'acquisition par le bénéficiaire. Le bénéficiaire utilisera ce bien aux fins initialement autorisées, et le bénéficiaire ne devra pas grever le bien sans l'autorisation de l'agence de subvention HHS. Lorsqu'ils ne sont plus nécessaires aux fins initialement autorisées, la cession du bien incorporel se produira conformément à la procédure de l'agence.

Rapport propriétaire de confiance (45 CFR74.37 ; HHS GPS Partie II)

Les immobilisations, l'équipement, le bien incorporel, et les instruments de dette qui sont acquis ou améliorés avec le parrainage du gouvernement fédéral seront détenus en confiance par les bénéficiaires comme concessionnaire pour les ayants droit du projet ou programme en vertu duquel le bien a été acquis ou amélioré, et ne seront pas encombrés sans l'autorisation de l'agence de subvention HHS.

Cession du bien (45 CFR 74.32/34 ; HHS GPS Partie II)

Lorsque le bien ou l'équipement n'est plus nécessaire, ou lorsque la subvention est consommée, le bénéficiaire doit demander les instructions relatives à la cession de son agence subventionnaire.

Il existe plusieurs différentes options en matière de cession, comme suit :

1. Le bénéficiaire peut être permis de retenir le titre de la propriété sans aucune autre obligation envers le gouvernement américain après que le bénéficiaire aura compensé le gouvernement pour le reste de la juste valeur marchande courante de la propriété.
2. Le bénéficiaire peut être amené à vendre la propriété en suivant les instructions prévues par l'agence subventionnaire et à payer le gouvernement américain pour son pourcentage de la juste valeur marchande courante de la propriété. Lorsque le bénéficiaire est autorisé ou requis de vendre la propriété, le bénéficiaire doit établir de bonnes procédures de vente qui prévoient la concurrence dans la mesure du possible et le résultat au meilleur rendement possible.
3. Le bénéficiaire peut être amené à transférer le titre de la propriété au gouvernement américain ou à un tiers éligible à condition que, dans de tels cas, le bénéficiaire ait droit à une compensation pour son pourcentage imputable à la juste valeur marchande courante de la propriété.

Normes d'achat

Les fonds et les ressources en nature fournis dans le cadre de la subvention ne seront utilisés que pour ces activités nécessaires à la réalisation des buts et objectifs du projet. Il est important comme le bénéficiaire achète les biens et services, qu'il suive certaines lignes directrices pour assurer une bonne gestion de fonds et des services en nature.

Codes de conduite (45 CFR 74.42 ; HHS GPS Partie II)

Le bénéficiaire est responsable de maintenir les normes écrites de conduit qui régissent le rendement de ses employés qui s'occupent de l'attribution et de l'administration des sous-contrats. Les responsables, employés, et agents

du bénéficiaire peuvent ni solliciter ni accepter des dons, faveurs, ou un quelconque objet ayant une valeur monétaire des contractants ou des parties aux sous-accords. Cependant, le bénéficiaire peut établir des normes pour des situations dans lesquelles l'intérêt financier n'est pas substantiel ou le don ne représente pas un objet sollicité à valeur nominale. Les normes de conduite écrites couvriront les mesures disciplinaires qui doivent être d'application en cas de violation de telles normes.

Compétition (45CFR 74.43 ; HHS GPS Partie II)

Toutes les transactions d'achat seront menées de manière à fournir, dans toute la mesure possible, une concurrence ouverte et libre. Le bénéficiaire veillera aux conflits d'intérêt inhérents aux entreprises aussi bien qu'aux pratiques non concurrentielles entre contractants qui peuvent réduire ou éliminer la concurrence ou autrement restreindre le commerce. Tous les appels d'offre devraient être menés de manière à assurer une concurrence ouverte et libre.

Procédures d'achat écrites (45 CFR74.44 ; HHS GPS Partie II)

Les bénéficiaires doivent établir des procédures d'achat écrites qu'ils s'engagent à suivre. Les procédures écrites doivent garantir ce qui suit :

Les bénéficiaires doivent établir des procédures d'achat écrites qu'ils s'engagent à suivre.

- Le bénéficiaire évite de s'approvisionner en articles qui ne sont pas nécessaires
- Le bénéficiaire analyse les alternatives d'achat pour déterminer celles qui représentent les achats les plus économiques et pratiques
- Les sollicitations du bénéficiaire pour les biens et services fournissent toutes ce qui suit :
    - Une description claire et exacte des besoins techniques du matériel, produit, ou service à acquérir
    - Les conditions que le soumissionnaire doit remplir ainsi que tous les autres facteurs à utiliser dans l'évaluation des offres ou propositions
    - Une description, dans la mesure du possible, de besoins techniques en termes de fonctions à exécuter ou de performance requise, y compris l'éventail des caractéristiques acceptables ou des normes minimum acceptables
    - La préférence, dans toute la mesure du possible et qui soit économiquement faisable, pour les produits et services qui conservent les ressources naturelles, protègent l'environnement, et sont rentables sur le plan energétique

- Les contrats ne devront être exécutés qu'avec des contractants responsables capables d'exécuter les tâches avec succès selon les termes et conditions des approvisionnements proposés. Il sera tenu particulièrement compte de questions telles que l'intégrité de contractant, les rapports sur les rendements passés, les ressources financières et techniques, ou l'accessibilité aux autres ressources nécessaires

Si le bénéficiaire ne respecte pas ces procédures écrites, l'agence subventionnaire peut l'obliger à présenter les documents d'achat tels que les demandes de propositions ou invitations aux offres, les devis de prix indépendants, etc., et peut décider que tout achat effectué contrairement aux procédures définies soit qualifié de dépense non permise.

Rapports d'achat (45 CFR 74.47)

Les rapports et fichiers d'achat devraient, au moins, contenir une base pour la sélection de contractant, une justification pour cas d'absence de concurrence lorsque les soumissions et offres ne sont pas obtenues, et une base pour le coût et prix de la subvention.

Rapports et registres (45CFR 74.50-53)

Le but principal des rapports et archives est d'assurer le suivi et de faire rapport sur la performance financière et opérationnelle du bénéficiaire sous divers formats et formes standard.

Performance opérationnelle pour le suivi et le système de rapports (45CFR74.51 ; HHS GPS Partie II)

Il relève de la responsabilité du bénéficiaire de suivre chaque projet, programme, sous-subvention, fonction, ou activité supporté par la subvention pour assurer que les sous-bénéficiaires remplissent les conditions d'audit et autres telles que fixées par l'agence subventionnaire. L'agence de subvention HHS prescrira la fréquence avec laquelle les rapports de performance devront être soumis. Les rapports de performance ne devront se faire que trimestriellement, sinon annuellement, sauf sur demande spéciale provenant de l'agence subventionnaire. Les rapports annuels seront requis 90 jours calendrier après l'année de la subvention ; les rapports trimestriels ou semi-annuels seront requis 30 jours après la période de déclaration. L'agence de subvention HHS peut requérir des rapports annuels avant les dates anniversaires des subventions pluriannuelles au lieu de ces exigences. Les rapports de performance finals sont requis 90 jours calendrier après l'expiration ou la résiliation de la subvention.

Etats financiers (45CFR 74.52 ; HHS GPS Partie II)

L'agence de subvention HHS déterminera la fréquence de la période des états financiers pour chaque projet ou programme, en prenant en compte la taille et la complexité du projet ou programme particulier. Cependant, le rapport ne se fera que trimestriellement, sinon annuellement, sauf dans des conditions spéciales fixées par l'agence subventionnaire. Un rapport final sera demandé à la fin de l'accord.

Exigences en matière de rétention des rapports et de leur accès (45 CFR 74.53 ; HHS GPS Partie II)

Les états financiers, pièces justificatives, fiches statistiques, et tous autres documents pertinents pour une subvention seront conservés pendant trois ans à compter de la date de la soumission du rapport de dépenses final ou, pour des subventions renouvelables trimestriellement ou annuellement, à partir de la date de la soumission des états financiers trimestriels ou annuels. Cependant, si un litige, revendication, contrôle de gestion financière, ou audit est commencé avant l'expiration d'une période de trois ans, les rapports seront retenus jusqu'à ce que tous les litiges, revendications, ou conclusions d'audit relatifs aux documents comptables aient été résolus et des mesures définitives soient prises. Il pourrait y avoir d'autres exceptions en fonction de la nature des documents.

Les agences de subvention HHS, l'Inspectorat général de HHS, le Bureau de Contrôle général des États-Unis, ou l'un de leurs représentants dûment agréés, ont le droit d'accéder opportunément et à tout moment aux livres, documents, papiers, ou autres documents des bénéficiaires qui sont importants aux subventions pour des audits, analyses, extraits, transcriptions, et copies de tels documents. Ce droit comprend aussi l'accès opportun et raisonnable au personnel du bénéficiaire aux fins d'entrevue et discussion en rapport avec de tels documents. Les droits d'accès dans ce paragraphe ne se limitent pas simplement à la période de rétention requise, mais ils subsisteront aussi longtemps que les documents sont retenus.

RÉSILIATION ET RESPECT DES CLAUSES

Résiliation (45 CFR 74.61 ; HHS GPS Partie II)

Les subventions peuvent être résiliées en tout ou en partie de la manière suivante :

- Par l'agence de subvention HHS, si un bénéficiaire manque matériellement de se conformer aux termes et conditions d'une subvention

- Par l'agence de subvention HHS avec le consentement du bénéficiaire, auquel cas les deux parties se conviendront sur les conditions de la résiliation, y compris la date effective et, dans le cas d'une résiliation partielle, la portion à résilier
- Par le bénéficiaire en envoyant une notification écrite à l'agence de subvention HHS détaillant les raisons d'une telle résiliation, la date d'entrée en vigueur, et, dans le cas d'une résiliation partielle, la portion à résilier

Respect des clauses (45 CFR 74.62 ; HHS GPS Partie II)
Si un bénéficiaire manque matériellement à se conformer aux termes et conditions d'une subvention, soit déclarés dans une loi fédérale ou un règlement, une police d'assurance, une demande, ou une note relative à la subvention, l'agence de subvention HHS peut imposer des conditions spéciales et peut aussi prendre une ou plusieurs mesures suivantes, selon les cas :

- Retenir temporairement des paiements de cash en attente du redressement du défaut par le bénéficiaire
- Interdire tout ou partie du coût de l'activité ou de la mesure non conforme
- Suspendre ou résilier entièrement ou partiellement la subvention courante
- Suspendre d'autres subventions du projet ou programme
- Adopter d'autres voies de recours légales disponibles
- En prenant une mesure exécutoire, l'agence de subvention HHS fournira au bénéficiaire ou sous-bénéficiaire une occasion pour une audition, un recours, ou une autre procédure administrative auquel le bénéficiaire ou sous-bénéficiaire a droit en vertu d'une loi ou d'un règlement applicable à la mesure



SEAN SPRAGUE POUR CRS

Fitriah et sa fille Namira habitent à Banda Aceh, en Indonésie, une zone qui a été l'une des plus affectées par le séisme de l'Océan Indien et le Tsunami de 2004.

CONDITIONS POST-SUBVENTION

Procédures de clôture de projet (45CFR 74.71 ; HHS GPS Partie II)
Les bénéficiaires soumettront, endéans 90 jours calendrier après la date d'expiration de la subvention, tous les rapports financiers, les performances, et autres requis par les termes et conditions de la subvention. L'agence de subvention HHS peut approuver les extensions à la demande du bénéficiaire.

Sauf si l'agence de subvention HHS autorise une extension, un bénéficiaire liquidera toutes les obligations inhérentes à la subvention au plus tard 90 jours calendrier après la période de financement ou la date d'accomplissement comme spécifié dans les termes et conditions de la subvention ou dans les instructions de mise en œuvre de l'agence.

Ajustements subséquents et responsabilités durables (45 CFR 74.72 ; HHS GPS Partie II)

L'expiration d'une subvention n'affecte pas ce qui suit :

- Le droit de l'agence de subvention HHS à interdire les coûts et à recouvrer les fonds sur la base d'un audit ou autre révision futur
- L'obligation du bénéficiaire à retourner les fonds dus en raison des remboursements, corrections, ou autres transactions futurs
- Les conditions d'audit
- Les conditions de gestion de la propriété
- Les conditions de conservation des documents

A la consommation d'une subvention, un rapport qui est créé en vertu d'une subvention peut être modifié ou supprimé en tout ou en partie avec le consentement de l'agence de subvention HHS et le bénéficiaire, à condition que les responsabilités du bénéficiaire y compris celles de la gestion de la propriété, le cas échéant, soient considérées et que des dispositions soient stipulées pour des responsabilités durables du bénéficiaire, selon le besoin.

Collecte des montants dus (45 CFR 74.73 ; HHS GPS Partie II)

Les fonds payés à un bénéficiaire au-delà du montant auquel le bénéficiaire est en fin de compte déterminé d'avoir droit en vertu des termes et conditions de la subvention constituent une dette envers le gouvernement fédéral. S'il ne paie pas dans un délai raisonnable après la demande à payer, l'agence de subvention HHS peut réduire la dette faisant l'une de ces choses :

- Procéder à une compensation administrative vis-à-vis d'autres demandes de remboursements
- Retenir à la source les paiements autrement dus au bénéficiaire
- Prendre d'autres mesures légalement admises

DISPUTES

Décisions finales dans les disputes (45 CFR 74.90 ; HHS GPS Partie II)

HHS essaie de son mieux de rendre une justice rapide dans les disputes et autres problèmes affectant les intérêts des bénéficiaires. Cependant, les décisions finales défavorables au bénéficiaire ne sont pas publiées jusqu'à ce qu'il soit clair de l'impossibilité de résoudre le problème par voie d'échange d'autres informations et vues. Sous divers statuts et règlements de HHS, les bénéficiaires ont droit de faire appel ou de bénéficier d'une audition concernant certaines décisions finales par les agences de subvention HHS.

Résolution Alternative de Dispute (45 CFR 74.91 ; HHS GPS Partie II)
HHS encourage ses agences subventionnaires et les bénéficiaires de tenter de résoudre les disputes en faisant recours aux techniques de Résolution Alternative de Dispute (ADR). L'ADR est souvent effective sur le plan de la réduction du coût, le retard, et la tension qu'on rencontre dans les voies d'appels et les autres voies traditionnelles de la gestion de disputes. Les techniques de l'ADR comprennent la médiation, la neutralité d'évaluation, et autres méthodes consensuelles.

PRINCIPES DE COÛT

2CFR230 (CIRCULAIRE A-122 D'OMB)
La Circulaire 2CFR230 établit les principes de la détermination des coûts des subventions, des contrats, et d'autres accords avec les organisations sans but lucratif. Elle ne s'applique pas aux instituts supérieurs et aux universités, qui sont couverts par la Circulaire A-21 du Bureau de gestion et de budget (OMB), « Principes de coût pour les institutions d'enseignement » ; à l'État, au gouvernement local, et aux gouvernements des tribus indiennes officiellement reconnues, qui sont couverts par la Circulaire A-87 d'OMB, « Principes de coût pour l'État, le gouvernement local, et les gouvernements des tribus indiennes » ; ou aux hôpitaux.

Les principes sont conçus pour s'assurer que le gouvernement fédéral porte sa juste part de coûts, sauf où la loi le limite ou l'interdit.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Considérations de base (Annexe « A » Sous-partie A, 1-7)

a) Composition de coûts d'ensemble
Le total de coût d'une subvention est la somme des coûts admissibles directs et indirects moins les crédits applicables.

b) Admissibilité
Les coûts doivent satisfaire à tous les sept critères généraux suivants pour être admissibles dans le cadre d'une subvention (notez que l'inclusion spécifique dans le budget N'est PAS un des critères) :

i. Etre raisonnable pour la performance de la subvention et être passable

ii. Suivre les principes dans A-122

iii. Etre cohérent avec les politiques et procédures des ONG pour les subventions USG et d'autres programmes

iv. Etre traité de manière cohérente dans les livres comptables

v. Suivre les principes comptables généralement admis (GAAP)

vi. Ne pas être imputé comme coût sur une autre subvention USG ou utilisé comme part de coût sur une autre subvention USG

vii. Etre adéquatement documenté

c) Raisonnabilité

Les coûts doivent être généralement reconnus comme ordinaires et nécessaires pour les opérations de l'organisation ou la performance de la subvention.

Un coût est *raisonnable* s'il satisfait à l'une ou plusieurs conditions suivantes :

- Ordinaire et nécessaire pour les opérations de l'organisation ou la performance de la subvention
- Conforme aux restrictions ou conditions imposées par
  - les négociations aux conditions normales du marché
  - les bonnes pratiques d'affaires généralement admises
  - les règlements gouvernementaux
  - les termes et conditions de la subvention
- Raisonnable en nature et montant

d) Admissibilité

Les coûts sont admissibles quand ils satisfont à l'une ou plusieurs des conditions suivantes :

- Ils sont engagés particulièrement sur la subvention (coût direct)
- Ils profitent à plus d'une subvention (coût direct partagé)
- Ils sont nécessaires aux opérations, mais sans rapport direct (coût indirect)
- Ils sont répartis en fonction des bénéfices reçus
- Ils sont traités de manière cohérente avec les autres coûts engagés aux mêmes fins
- Ils profitent proportionnellement à la subvention et à d'autres ouvrages tout à la fois
- Ils sont nécessaires au projet, même en l'absence de toute évidence de lien direct

Les coûts admissibles dans une subvention particulière ne peuvent pas être transférés à une autre subvention fédérale en raison des lacunes financières ou pour éviter les restrictions.

Exemptions

OMB autorise une exemption conditionnelle d'exigences administratives d'OMB et de circulaires sur les principes de coûts pour certains programmes fédéraux avec une planification consolidée statutairement autorisée et un fonds administratif consolidé identifiés par une agence fédérale et approuvés par le chef du département ou de l'ordre exécutif. Une agence fédérale entrera en consultation avec OMB durant ses études d'établissement du type de subvention auquel accordé une exemption.

Coûts directs (Annexe « A », Sous-partie B, 1-4)

Les coûts directs sont ceux qui peuvent être identifiés spécifiquement avec un objectif de coût final particulier. Cependant, un coût ne peut pas être attribué à une subvention comme coût direct si un autre coût engagé aux mêmes fins, dans des circonstances similaires, a été attribué à une subvention comme coût indirect.

Coûts indirects (Annexe « A », Sous-partie C, 1-3)

Les coûts indirects sont ceux qui ont été engagés à des objectifs communs ou conjoints et qui ne peuvent pas être précisément identifiés avec un objectif de coût final particulier. Un coût ne peut pas être attribué à une subvention comme coût indirect si un autre coût engagé aux mêmes fins, dans les circonstances similaires, a été attribué à une subvention comme coût direct.

Les coûts indirects sont classifiés en deux grandes catégories : les facilités et l'administration. Facilités désigne la dépréciation et les imputations d'usage sur les bâtiments, équipement, et l'amélioration du capital ; l'intérêt sur la dette associée avec certains bâtiments, équipement et améliorations du capital ; et les frais d'exploitation et de maintenance. Administration désigne l'administration en général et tous les autres types de dépenses non répertoriées spécifiquement sous l'une des sous-catégories des Facilités.

Imputation et détermination des taux de coûts indirects (Annexe « A », Sous-partie D 1-5)

Quand une organisation a plusieurs fonctions d'importance qui bénéficient de ses coûts indirects à divers degrés, l'imputation des coûts indirects peut exiger l'accumulation de tels coûts en agrégats séparés de coût, qui sont ensuite alloués individuellement au profit des fonctions par voie d'une base qui évalue mieux le rapport du degré de profit. Les coûts indirects attribués à chaque fonction sont alors répartis à des subventions individuelles et à d'autres activités comprises dans cette fonction au moyen d'un (des) taux de coût indirect.

Une base d'imputation doit être déterminée pour assurer le fonds propre. A cette fin, les conditions réelles sont prises en compte dans la sélection de la base à utiliser dans l'imputation des dépenses pour diverses fonctions. L'élément essentiel à prendre en considération dans la sélection d'une méthode ou d'une base est le degré d'adaptabilité dans l'imputation des agrégats de coûts sur les objectifs de coûts en accord avec les bénéfices dérivés. Une période de base pour l'imputation doit aussi être déterminée. Il s'agit de la période dans laquelle les coûts indirects sont engagés et accumulés pour être imputés sur le travail accompli pendant cette période. La période de base devrait normalement coïncider avec l'exercice fiscal de l'organisation, mais en tout cas, sera sélectionnée avec soin pour éviter des incohérences dans l'imputation des coûts.

Négociation et autorisation des taux des coûts indirects (Annexe « A », Sous-partie E 1-2)

Sauf dispositions contraires convenues par les agences concernées, l'agence fédérale avec la valeur subventionnelle la plus forte en dollars au niveau organisationnel sera désignée comme l'agence compétente pour la négociation et l'approbation des taux des coûts indirects. Une fois qu'une agence est saisie pour une organisation sans but lucratif donnée, l'affectation ne sera pas changée sauf s'il y a une fluctuation d'importance à long-terme du volume en dollars des subventions du gouvernement fédéral vers l'organisation. Toutes les agences fédérales concernées auront le loisir d'avoir part au processus des négociations. Après qu'un taux a été convenu, il sera accepté de toutes les agences fédérales. Les taux des coûts indirects sont des accords individuels négociés pour chaque exercice fiscal par chaque organisation et sont différents pour chaque organisation. Ils s'appliquent aux subventions par les agences USG pour l'organisation. Un « taux provisoire » est utilisé tout au long de l'année. A la suite de l'audit annuel de l'exercice fiscal, un taux final basé sur les coûts indirects réels est établi.

Postes de coût sélectionnés (2 CFR230 Annexe B ; HHS GPS Partie II, Pièces 10 à 16)

2 CFR230 (Circulaire A-122 d'OMB) l'Annexe B liste 52 postes de coûts sélectionnés. Les principes établis dans la détermination de l'admissibilité des 52 postes de coûts s'appliquent aux coûts similaires qui n'ont pas été répertoriés. HHS GPS, Partie II spécifie aussi l'admissibilité de coût dans les subventions HHS.

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Publicité	Pour embauche de personnel, achat de biens et services liés à la subvention, élimination des matériaux de récupération ou matériaux en surplus acquis dans le cadre de la subvention, et autres fins pour satisfaire aux besoins de primes.		Collecte de fonds / publicité promotionnelle
Relations publiques	Seuls ceux qui sont requis pour les subventions parrainées et communications avec le public et la presse relatives aux notes d'attribution de contrat et des activités spécifiques et des réalisations. Les coûts liés à la liaison avec les médias et les bureaux PR du gouvernement sont limités à la communication pour tenir le public informé sur les questions d'intérêt public telles que les notes de contrat / l'attribution des subventions, les questions financières, etc.		Boissons alcoolisées Créances douteuses Coûts pour loisirs Représentation Amendes et pénalités Biens ou services pour usage personnel Usage personnel de véhicules Pertes sur d'autres subventions ou contrats Billets d'avion en 1e classe ou classe d'affaires (sauf des exceptions de cas par cas) Contributions ou dons à d'autres organisations ou causes
Coûts de fidélisation	Dans le cas où la subvention ou l'organisation exige de satisfaire aux obligations de la subvention. Peut être le cas de la soumission, performance, prépaiement, ou fidélisation, conformément aux termes et conditions de la subvention et obtenus conformément aux bonnes pratiques en affaires.		
Communications	Téléphone, télégrammes, frais de poste, emails et étui		
Compensation	Salaires du personnel, rémunérations, émoluments des administrateurs et des membres du comité exécutif, programmes incitatifs, avantages sociaux et pensions, à condition que cela soit accordé conformément aux politiques établies à l'écrit par l'institution. Tant que ces avantages sont raisonnables comme services rendus et sont conformes aux politiques établies de l'organisation, appliqués de manière cohérente et documentés.		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Compensation – Heures supplémentaires	Seulement lorsque cela est nécessaire (a) pour faire face aux situations d'urgence résultant d'accidents, catastrophes naturelles, pannes d'équipement, ou à l'occasion de goulots d'étranglement opérationnels de nature sporadique ; (b) pour les employés effectuant des fonctions indirectes comme l'administration, la maintenance et la comptabilité ; (c) dans le cadre de l'exécution des tests, procédures de laboratoire, ou autres opérations similaires qui sont de nature continue et ne peuvent pas être raisonnablement interrompues ou autrement terminées, et (d) lorsqu'ils conduisent à la réduction des coûts globaux pour le gouvernement fédéral.	Admissible avec autorisation préalable de l'agence subventionnaire.	
Dispositions relatives aux imprévisibles	Admissibles à titre de réserves d'auto-assurance, de fonds de pension, et provisions pour indemnités de cessation d'emploi.		Provisions pour risques et sans aucune certitude quant au temps, intensité, ou assurance de leur occurrence.
Défense, poursuites, et revendications	Les coûts sont admissibles si les coûts sont fournis dans le cadre d'une subvention approuvée.	Lorsque les poursuites intentées par le gouvernement fédéral contre l'organisation sont réglées par consensus ou compromis, certains coûts peuvent être admissibles selon les accords conclus. Dans le cas de procédures instituées par l'État, un gouvernement local ou étranger si les frais ont été engagés à la suite d'un terme ou condition de la subvention ou instruction écrite spécifique d'un agent autorisé de l'agence de parrainage.	Les frais engagés pour la défense des poursuites des employés en vertu de la Loi de 1988 relative aux fraudes d'envergure, contre les allégations ou demandes d'appel du gouvernement fédéral.
Dépréciation et allocations d'usage	Compensation pour usage des bâtiments, autres améliorations des immobilisations, et l'équipement disponible peut recevoir compensation sur base des coûts d'acquisition des actifs concernés. Cela doit exclure le coût du terrain, la partie du coût des bâtiments et du matériel pris en charge par ou cédé comme don par l'USG, indépendamment du titulaire du titre, et la partie du coût des bâtiments et équipements fournis par ou pour l'organisation dans le cadre d'une exigence légale ad hoc.		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Moral/santé des employés	Coûts inhérents au moral, santé, et bien-être des employés, y compris les coûts pour les publications internes et pour les premiers soins, répartis équitablement sur toutes les activités de l'organisation.		
Assurance/ indemnisation	Comme requis ou approuvé et maintenu conformément à la subvention (tant qu'elle est une saine pratique commerciale raisonnable, et exclut les frais de gestion) A cela s'ajoute une couverture des pertes mineures non couvertes par les coûts d'assurance tels que pour détérioration, fuite et disparition et perte de fournitures pendant le cours normal des activités. Indemnisation : Seulement ce qui est expressément prévu dans la sentence ou autrement ce qui n'est pas couvert par une assurance.		
Coûts liés aux rapports de travail	Coûts de maintien de rapports satisfaisants entre l'organisation et les employés, y compris les comités de gestion de travail, les activités dans le cadre des publications et autres activités connexes.		
Activités des groupes de pression	Les coûts associés à la fourniture des informations factuelles sur un sujet directement lié à la gestion d'une subvention ou d'un accord au travers des séances d'audition, des déclarations ou des lettres au Congrès ou à un autre organisme gouvernemental en réponse à une demande documentée, à condition que les informations soient facilement disponibles et présentables.		• Groupes de pression du gouvernement américain • Contributions des parties politiques ou en vue d'influencer les élections
Coûts de maintenance et réparation	Maintenance nécessaire de l'équipement et des bâtiments qui n'ajoute rien à la valeur permanente ou ne prolonge leur espérance de vie.		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Matières et fournitures	Admissibles après déduction des remises en espèces, rabais, et indemnités reçus par l'organisation. Les frais de transport entrants sont considérés comme faisant partie des coûts des matières et fournitures.		
Réunions et locaux	Location de locaux, frais de restauration, et de conférenciers.		
Affiliations	Coûts destinés à l'adhésion de l'organisation dans le monde des affaires, les organisations techniques et professionnelles, la participation aux réunions du genre, et aux abonnements à des périodiques à caractère commercial, professionnel et technique.	L'adhésion à la société civile ou à des communautés ou aux abonnements n'est admissible qu'avec une autorisation préalable écrite de l'agence compétente.	
Charges à payer par page dans les journaux professionnels	Admissibles en tant que partie essentielle des coûts de recherche lorsque le travail est soutenu par le gouvernement fédéral et les redevances perçues par le Journal sont les mêmes pour les auteurs non parrainés par le gouvernement fédéral.		
Coûts à payer pour participation aux réunions		Les indemnités de voyage, pensions, et frais d'inscription payés à, ou au nom des participants ou des stagiaires (mais pas des employés) dans le cadre de réunions, conférences, colloques, ou formations ne sont admissibles qu'avec l'approbation préalable de l'agence subventionnaire.	
Coûts relatifs au brevet	Services consultatifs à caractère général en matière de brevets et droits d'auteur		Coûts liés à la préparation des informations, rapports, et à la recherche documentaire, si cela n'est pas requis par la subvention.
Charges sur services professionnels	Retenues admissibles quand elles sont appuyées de preuves de services de bonne foi disponibles ou rendus		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Coûts pour publication et imprimés	Admissibles comme coûts indirects seulement s'ils ne sont pas identifiables avec un objectif particulier de coût.		
Perte et profit sur cession d'actifs	A imputer dans l'année où ils se produisent sous forme de crédits ou de charges sur les agrégats de coûts dans lesquels la dépréciation applicable à de tels biens a été incluse, sauf 1) traités via un compte de réserve d'amortissement, 2) le bien est donné en échange dans le cadre du prix d'achat d'un article similaire, 3) la perte résulte de l'incapacité à maintenir une assurance autorisée, ou 4) la rémunération a été effectuée sous forme d'indemnités d'usage.		
Coûts de reconversion	Coûts pour la restauration ou la réhabilitation des installations dans le même état d'avant le début de la subvention lorsque l'usure est normale, la déchirure exclue.		
Personnel en charge du recrutement	Coûts associés au recrutement du personnel pour répondre aux besoins de la subvention.		
Coûts locatifs	Coûts de location de locaux ou d'équipement dans le cadre de la réalisation de la subvention dans la mesure où ils sont raisonnables à la lumière d'un bien comparable.		
Sécurité	Coûts liés à la sécurité de l'usine selon les exigences de conformité du gouvernement fédéral ou coûts de la protection des installations, y compris les salaires, les uniformes et les équipements pour le personnel.		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Indemnité de cessation d'emploi	Lorsque c'est requis par la loi, accord de l'employeur à employé, ou les politiques établies, si la charge des opérations courantes est raisonnable compte tenu des paiements effectués pour les indemnités de cessation normale d'emploi sur une période antérieure qui soit représentative.		
Facilités pour service spécialisé (facilités extrêmement complexes ou spécialisées)	Au cas où ils sont matériels, ces coûts devraient être imputés directement à la subvention applicable en fonction d'un usage réel, et ne devraient pas être facturés à un taux différent d'un bien non subventionné. Lorsque les coûts ne sont pas matériels, l'utilisation de ces installations devrait être imputée comme coûts indirects.		
Taxes	Taxes requises ou à payer conformément à GAAP et aux paiements effectués au compte du gouvernement local à la place des taxes.		
Coûts liés à la résiliation de contrat	Les coûts de location des baux restant à courir sont généralement admissibles lorsqu'ils sont raisonnablement nécessaires dans le cadre de la réalisation de la subvention au cas où ces montants ne dépassent pas la valeur du bien loué et lorsque tous les efforts ont été faits pour supprimer, régler ou réduire le coût du bail. Frais de règlement pour les coûts comptables, judiciaires, administratifs et connexes qui sont raisonnablement nécessaires en cas des revendications, de la résiliation et du règlement des sous-subventions, coûts pour le stockage, transport, protection et cession des biens acquis ou produits pour la subvention, coûts indirects liés aux salaires/ rémunérations. Les allégations du cadre des sous-subventions, qui sont communes à la subvention sont également admissibles.		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Coûts de formation et d'études	Matériels, manuels, frais de scolarité et frais facturés par l'établissement d'enseignement et indemnisation des employés qui ne dépasse pas 156 heures par an.		
Coûts de transport et frais de poste	Coûts de fret, camionnage, et frais postaux liés à l'achat de produits en cours ou livrés, soit comme coûts directs ou indirects en fonction de la façon dont ils sont normalement traités par l'organisation.		Taxes pour lesquelles les exonérations sont disponibles
Coûts de voyage	Transport, hébergement, frais de subsistance et questions connexes des employés en mission officielle pour un travail spécifique en vertu de la subvention ou engagés dans le cours normal de l'administration de l'organisation. Les coûts nécessaires et raisonnables liés aux mouvements de famille et aux mouvements de personnel de nature ou masse particulière sont admissibles en vertu des paragraphes 44 et 45 (recrutement et déménagement).	Les voyages à l'étranger (à l'extérieur du Canada et des États-Unis et ses territoires et possessions) doivent obtenir une autorisation préalable, y compris pour la destination et pour le nombre de personnes, de l'agence subventionnaire pour chaque voyage à l'étranger.	
Voyage du syndic	Les coûts de voyage et de subsistance pour les syndics ou les directeurs sont admissibles et sujets aux restrictions des coûts de voyage.		
Coûts de déménagement		Admissibles que si l'intérêt de l'employeur et le remboursement à l'employé sont conformes à la politique écrite et n'excèdent pas les dépenses réelles. Applicables au transport de l'employé et sa famille, aux effets personnels, aux coûts de recherche de la nouvelle habitation, et aux frais de clôture. (Notez que les frais de déménagement pour les employés qui démissionnent de l'agence dans les 12 mois suivant leur embauche, doivent être remboursés à l'USG.)	

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Capital pour acquisition et améliorations de terre/bâtiments		Acceptable seulement avec une autorisation préalable de l'agence subventionnaire	
Services offerts à titre gratuit		Peuvent être imputés comme coûts indirects lorsque les services sont importants et soutenus par des montants importants de coûts indirects et sont conformes aux conditions de la réglementation.	
Amendes et pénalités		Admissibles seulement dans la mesure où elles ont été permises par la subvention ou une autorisation écrite de l'agence fédérale.	Coûts de déménagement – Frais associés à l'acquisition d'un nouveau logis, perte sur la vente d'une ancienne maison, ou le principal et l'intérêt sur les paiements d'hypothèque sur une maison vendue.
Facilités inactives		Admissibles seulement si elles répondent aux fluctuations d'une charge de travail. Elles peuvent rester inactives pendant un an après la fin de la période pour laquelle elles ont été utilisées.	
Equipement		Dans le cadre de la réalisation de la subvention, les dépenses en capital sont admissibles en coûts directs, à condition que les coûts soient de 5 000$ US ou plus et approuvés par l'agence subventionnaire.	
Améliorations de la terre/ bâtiments		Admissibles seulement avec une autorisation préalable de l'agence subventionnaire.	
Dépenses de logement/ moyens de subsistance		Admissibles comme coûts directs sur une subvention quand c'est nécessaire dans le cadre de la réalisation de la subvention et approuvés par l'agence subventionnaire.	

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Coûts de maintenance et réparation		Les coûts additionnels à la valeur permanente des bâtiments ou équipement sont considérés comme des améliorations sur les immobilisations.	
Réunions et facilités –Coûts inhérents à la participation aux réunions		Dans le cadre des indemnités, les coûts de subsistance et de voyage, et d'enregistrement payés au nom des participants sont admissibles avec autorisation préalable de l'agence subventionnaire. (Cela ne s'applique pas aux employés de l'organisation bénéficiaire de la subvention).	
Coûts inhérents à l'organisation		Les dépenses d'enregistrement d'entreprise, de courtage, des organisateurs, et des consultants en gestion ou des honoraires d'avocat, lors de l'établissement d'une organisation ou de sa réorganisation sont non admissibles, sauf avec la permission préalable de l'agence compétente.	
Coûts relatifs au brevet		Nombreux coûts sont non admissibles sauf s'ils sont requis par la subvention ou le gouvernement fédéral.	
Coûts pré-attributifs		Les coûts engagés avant la date effective de la subvention, après négociation, et en prévision de la subvention lorsque de tels coûts sont nécessaires en conformité au calendrier de livraison proposé ou au délai d'exécution avec l'approbation préalable de l'agence subventionnaire.	
Charges sur services professionnels		Admissibles pour les consultants lorsque l'organisation a besoin d'une assistance technique externe, étant en conformité avec la pratique antérieure, et sont raisonnables pour le travail à faire pour réaliser l'objectif de la subvention.	

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Coûts pour publication et imprimés		Les coûts pour l'impression, distribution, promotion, diffusion, et manutention sont non admissibles comme coûts directs à moins que l'agence compétente fournisse une autorisation écrite.	
Redevances/ brevets/droits d'auteur		De telles redevances ou coûts d'acquisition par l'achat d'un droit d'auteur, brevet, ou droits qui y sont autorisés sont admissibles à moins que le gouvernement fédéral n'en fasse libre usage ou qu'elles soient non valides, sans force exécutoire ou soient expirées.	
Coûts de réaménagement et d'altérations		Les coûts de réaménagement et d'altérations de bureau ne sont admissibles qu'avec une autorisation préalable de l'agence.	
Vente et marketing		Les coûts différents des coûts admissibles des relations publiques (voir la publicité et les relations publiques), les coûts de vente et de marketing de produits ou services sont non admissibles à moins d'être inclus comme coûts directs avec une autorisation préalable de l'agence subventionnaire lorsque cela est nécessaire pour la réalisation de la subvention.	
Indemnité de cessation d'emploi		Les montants aux employés nationaux dépassant ceux que l'organisation aurait payés aux Etats-Unis ne sont pas admissibles, sauf approbation préalable par l'agence subventionnaire. Les montants des ressortissants étrangers employés par l'organisation en dehors des États-Unis, 1) dans la mesure où le montant dépasse les pratiques ordinaires ou en vigueur pour l'organisation aux États-Unis ou 2) en raison de la résiliation du contrat du ressortissant étranger due à la fermeture ou réduction des activités par l'organisation dans le pays, sont non admissibles, sauf s'ils sont nécessaires dans le cadre de la réalisation des programmes fédéraux et approuvés par l'agence subventionnaire.	

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Coûts liés à la résiliation de contrat		Les coûts qui ne peuvent pas être discontinués immédiatement après la consommation de la subvention sont admissibles, sauf si de tels coûts continuent simplement par négligence ou par une faille intentionnelle de l'organisation.	
Coûts de formation et d'études		Lorsqu'ils sont en excédent, les coûts admissibles peuvent l'être avec l'autorisation préalable de l'agence subventionnaire.	

Coûts et actions exigeant particulièrement une autorisation préalable (2CFR230 Annexe B ; HHS GPS Partie II Pièce 5)

L'autorisation préalable se rapporte au fait de chercher à obtenir à l'avance la permission de l'agence subventionnaire d'engager le coût pour ces articles qui sont censés obtenir une approbation préalable par la Circulaire ou le GPS d'HHS. En pratique, cette permission se fera par écrit. Si un élément de coût nécessitant une autorisation préalable est spécifié dans le budget d'une subvention, l'approbation du budget constitue une approbation de ce coût.

Un tel coût et de telles actions comprennent ce qui suit :

- Equipement et autres dépenses en capital
- Coûts liés au logement
- Coûts destinés au soutien du participant
- Affiliations aux organisations de la société civile ou communautaires
- Coûts pré-attributifs
- Coûts en matière de publication et de production d'imprimés
- Voyage international – chaque voyage à l'étranger doit être approuvé
- Compensation pour heures supplémentaires
- Report à nouveau des soldes non engagés
- Changement d'organisation bénéficiaire
- Changement de champ d'application et d'objectifs
- Changements de statut de l'enquêteur principal, directeur de projet, ou autre personnel clé nommé dans la note d'attribution de la subvention
- Construction, acquisition de terrain ou de bâtiment
- Ecarts de termes et conditions de la subvention
- Composant étranger ajouté dans une subvention au sein d'une organisation nationale
- Indemnification de tiers
- Besoin en financement supplémentaire
- Extension à titre onéreux
- Coûts de recherche consacrés aux soins de santé
- Rétention de fonds de subvention pour la recherche pour une subvention dans le cadre professionnel
- Transfert des montants des allocations pour la formation (bourses, frais de scolarité, et frais) vers d'autres catégories de budget
- Transfert de fonds entre le travail de construction et autres
- Transfert du travail de programmation substantive, à savoir, le transfert, la sous-subvention, ou la sous-traitance des travaux dans le cadre de la subvention principale

GLOSSAIRE

Exigences administratives

Les pratiques générales qui sont communes à l'administration des subventions, telles que la comptabilité financière, les techniques de rapport, la gestion des matières, et l'archivage.

Prépaiement

Un paiement effectué sur un bénéficiaire à sa demande, soit avant les décaissements par le bénéficiaire ou par voie des échéanciers. La plupart des prépaiements HHS se font par le Système de gestion de paiement (PMS), le système centralisé d'HHS pour le paiement des subventions.

Coût imputable

Un coût qui est attribuable à un objectif de coût particulier (p.ex. une fonction spécifique, un projet subventionné, un service, un département, ou autre activité) en conformité avec les avantages connexes reçus. Un coût est attribuable à une entité fédérale quand il est traité de façon cohérente avec les autres coûts encourus pour le même objet dans des circonstances similaires et (1) est spécifiquement engagé pour l'attribution, (2) profite à la fois de l'attribution et d'autres travaux et peut être distribué dans une proportion raisonnable sur les prestations reçues, ou (3) est nécessaire pour les opérations globales de l'organisation.

Coût admissible

Un coût engagé par un bénéficiaire qui est (1) raisonnable pour la réalisation de l'attribution ; (2) imputable ; (3) en accord avec les limites ou exclusions définies dans les principes de coûts fixés par le gouvernement central applicables à l'organisation qui engage le coût ou dans la NoA selon le type ou le montant du coût ; (4) conforme aux règles, politiques et procédures du bénéficiaire appliquées de manière uniforme aux activités financées par le gouvernement central et à celles de l'organisation ; (5) accordé selon le traitement comme coût direct ou indirect ; (6) déterminé conformément aux principes comptables généralement reconnus ; et (7) n'est pas inclus comme coût dans une autre attribution parrainée par le gouvernement fédéral (à moins d'être spécifiquement autorisé par la loi).

Résolution alternative de dispute

Un processus dans lequel la médiation ou d'autres techniques sont utilisées pour éviter ou résoudre les différends.

Attribution

Un document qui fournit des fonds OPDIV à un bénéficiaire pour mener à bien un programme ou projet approuvé (fondé sur une demande approuvée ou rapport d'évolution). Le terme, lorsqu'il est utilisé comme substantif, est parfois utilisé de façon interchangeable avec la *subvention.*

Report à nouveau

Les fonds non engagés du gouvernement fédéral restant en solde final à la fin de la période budgétaire qui peuvent être reportés à une autre période de budget pour couvrir les coûts admissibles de cette période budgétaire (que ce soit un décalage supplémentaire ou autorisation). Les fonds engagés, mais non liquidés ne sont pas considérés comme un report à nouveau.

Concours

Un processus dans lequel les demandes sont soumises à un examen objectif ; les demandes sont évaluées en fonction de critères d'examen établi et marquées et évaluées en conséquence.

Accords de coopération

Un mécanisme de soutien pour assistance financière utilisé au moment où il est remarqué une participation importante du gouvernement fédéral aux programmes. La participation active signifie que le personnel du programme OPDIV collaborera ou participera à des activités de projet ou de programme, comme indiqué dans la NoA.

Droit d'auteur

Une forme de protection prévue par les lois des États-Unis (Titre 17, Code pénal américain) pour les auteurs des « œuvres originales d'auteur », y compris les œuvres littéraires, dramatiques, musicales, artistiques, des programmes informatiques, et certains autres ouvrages intellectuels. Cette protection est disponible tout à la fois pour les œuvres publiées et inédites.

Coûts directs

Coûts qui peuvent être identifiés spécifiquement à un projet parrainé particulier, une activité d'enseignement, ou une autre activité institutionnelle, ou qui peuvent être directement affectés à ces activités relativement faciles avec un degré élevé de précision.

Equipement

Un article de biens meubles corporels non fongibles qui a une vie utile de plus d'un an et un coût d'acquisition de 5 000$ ou plus par unité ou le seuil de capitalisation établi par le bénéficiaire, quoi que ce soit qui soit inférieur.

Organisation à but lucratif

Une organisation, institution, entreprise ou autre entité juridique qui est organisée ou exploitée pour le bénéfice ou avantage financier de ses actionnaires ou autres propriétaires. Ces organisations sont également visées comme des organisations commerciales.

Subvention

Un mécanisme de soutien pour assistance financière fournissant de l'argent, des biens et / ou d'autres aides directes à la place de l'argent à une entité habilitée à mener à bien un projet approuvé ou une activité à l'appui d'un objectif public et non pas dans l'intérêt direct du gouvernement. Une subvention est utilisée chaque fois que l'OPDIV ne prévoit pas de participation importante des programmes avec le bénéficiaire durant l'exécution des activités soutenues financièrement.

Coûts indirects

Coûts qui sont supportés par le bénéficiaire pour des objectifs communs ou conjoints et qui ne peuvent être identifiés spécifiquement à un projet ou un programme particulier. Ces coûts sont aussi connus comme facilités et coûts administratifs.

Bien incorporel

Bien ordinairement sans existence physique. Il inclut, mais n'est pas limité à, les droits d'auteur pour lesquels la cession des droits est acquise en vertu des attributions, brevets et autre propriété intellectuelle dont la propriété est acquise en vertu des attributions prêts, notes et autres instruments de dette (même s'ils sont jugés corporels à d'autres fins), contrats de location, et titres et autres instruments inhérents au droit de propriété. Ce terme exclut les droits d'auteur, brevets et autres droits de propriété intellectuelle qui sont générés ou mis au point, plutôt qu'acquis, en vertu des attributions.

Correspondance ou partage de coût

La valeur des contributions en nature d'un tiers et la partie des coûts d'un projet ou programme parrainé par le gouvernement central mais sans être pris en charge par le gouvernement fédéral. Les coûts utilisés pour satisfaire les exigences de correspondance ou de partage des coûts sont soumis aux mêmes politiques régissant l'admissibilité que d'autres coûts dans le cadre du budget approuvé.

Coûts pré-attributifs

Les coûts engagés avant la date de début de la période du projet, en prévision d'une attribution et aux risques et périls du demandeur, pour les coûts admissibles autrement dit.

Autorisation préalable

Le consentement écrit ou la délivrance d'une attribution par l'OGM OPDIV en réponse à une demande écrite auprès de son bénéficiaire d'engager un coût spécifique direct ou de prendre d'autres mesures que requiert l'approbation (comme indiqué dans la Partie II de la GPS HHS). Si les coûts ou d'autres actions sont spécifiquement identifiés dans une demande, l'approbation de la demande et la délivrance d'une attribution qui y est basée constituent une telle autorisation. L'approbation préalable pour les composants des coûts indirects doit être obtenue auprès de l'agence compétente ou être spécifiée dans les principes des coûts applicables.

Revenu de programme

Le revenu brut gagné par un bénéficiaire, qui est généré directement par le projet, programme, ou activité subventionné, ou gagné à la suite de l'attribution.

Coûts de projet ou de programme

Les coûts totaux admissibles engagés par le bénéficiaire (et la valeur des contributions en nature faites par des tiers) dans la réalisation des objectifs de l'attribution pendant la durée du projet.

Période de projet

Le total du temps pour lequel le soutien d'un projet a été approuvé par programme. La durée totale du projet comprend le segment de la concurrence initiale, les segments de la concurrence ultérieure, résultant d'une attribution pour la continuation de la concurrence, et les extensions de non-concurrence.

Biens immobiliers

La terre, y compris les améliorations foncières, les structures, et les installations accessoires, mais pas les machines et matériels mobiles.

Coût raisonnable

Un coût dont la nature ou le montant ne dépasse pas celui qui serait engagé par une personne prudente dans les circonstances prévalant au moment où la décision a été prise d'engager le coût.

Bénéficiaire

L'organisation ou individu qui reçoit une subvention ou une attribution d'accord de coopération de l'OPDIV et est responsable et redevable de l'utilisation des fonds fournis et de l'exécution du projet ou de l'activité subventionné. Le bénéficiaire est l'entité juridique dans son ensemble, même si un élément particulier est désigné dans la NoA. Le terme inclut le concessionnaire.

Remboursement

Un paiement effectué à un bénéficiaire à sa demande, après avoir comptabilisé les décaissements. La plupart des paiements de remboursement sont traités par le Système de Gestion de Paiement (PMS), le système centralisé du ministère pour le paiement des subventions.

Sous-subvention

Une assistance financière sous la forme d'argent ou des biens en lieu et place de l'argent fourni en vertu d'une attribution par un bénéficiaire admissible à un sous-bénéficiaire (ou par un sous-bénéficiaire admissible à un autre sous-bénéficiaire de bas niveau). Le terme comprend une aide financière lorsqu'elle est fournie par un accord juridique, même si l'accord est appelé un contrat, mais ne comprend ni les achats de biens ou de services ni, aux fins de la présente déclaration de politique générale, une forme d'assistance autre que les subventions et les accords de coopération. Le terme inclut les accords de consortium.

Sous-bénéficiaire

Une entité qui reçoit une sous-attribution d'un bénéficiaire ou un autre sous-bénéficiaire en vertu d'une attribution de l'assistance financière et est responsable devant le bénéficiaire ou autre sous-bénéficiaire pour l'utilisation des fonds du gouvernement fédéral fournis par la sous-attribution.

Fournitures

Bien personnel autre qu'un équipement, bien incorporel, et titre de créance. La catégorie des fournitures comprend les éléments qui pourraient être considérés comme un équipement, mais ne répond pas à la définition seuil.

Bien corporel

Un équipement, fournitures et tous autres biens autres que ceux définis comme biens incorporels. Il ne comprend pas les droits d'auteur, brevets et autres droits de propriété intellectuelle qui sont générés ou développés (plutôt qu'acquis) en vertu d'une attribution.

Contributions en nature aux tiers

La valeur des contributions non versées directement au profit d'un projet ou programme subventionné qui est fourni par des tiers non-membres du gouvernement fédéral au bénéficiaire, sous-bénéficiaire, ou à un contractant de type coût en vertu de la subvention ou sous-subvention sans frais. Les contributions en nature peuvent être sous forme de biens immobiliers, équipements, fournitures, autres biens durables et biens et services bénéficiant directement et spécifiquement identifiables dans le cadre du projet ou programme.

Coûts totaux de projet ou de programme

Les coûts totaux admissibles (à la fois directs et indirects) engagés par le bénéficiaire pour mener à bien un projet ou une activité subventionné. Les coûts totaux du projet ou du programme comprennent les frais facturés à l'attribution et les coûts supportés par le bénéficiaire pour satisfaire à une exigence de correspondance ou de partage des coûts.

Coût non admissible

Un coût prévu par la loi ou la réglementation, les principes des coûts du gouvernement fédéral, ou les termes et conditions d'une attribution qui ne peut pas être remboursée dans le cadre d'un accord de subvention ou de coopération.

RÉFÉRENCES

Catholic Relief Services. (2004). *AIDSRelief Guide des règles de conformité au Point de Service.* Baltimore, MD

Le Département de la santé et des services sociaux. (2007). Les Politiques de gestion des subventions. Téléchargé du site ftp://hrsa.gov/grant/hhsgrantspolicystatement.pdf

Département de la santé et des services sociaux. (1999) Titre 45CFR74, les règlements administratifs de gestion des subventions et sous-subventions aux Institutions d'enseignement supérieur, hôpitaux, et autres organisations non-gouvernementales, organisations commerciales, et certains états gérants de subventions et d'accords, gouvernements locaux et tribus indiennes. Téléchargé du site http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-1994-08-25/html/94-20560.htm

Bureau d'administration et de gestion du Budget. 1999. 2CFR215 Circulaire A-110, Les règlements administratifs uniformes pour les subventions et les accords avec les institutions d'enseignement supérieurs, les hôpitaux et autres organisations non-gouvernementale. Téléchargé du site http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a110/

Bureau d'administration et de gestion du Budget. 2004. 2CFR230 Circulaire A-122. Les principes de coût pour les organisations à but non lucratif. Téléchargé du site http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Chapitre 4 :

Gouvernance



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : Des agences partenaires du CRS en Philippine se réunissent pour établir leurs rôles dans la mise en œuvre du projet Gouvernance pour la Paix du CRS. Le pays a vécu beaucoup de conflits entre les ethnies et les groupes religieux depuis la fin des années 1960.
Photo de David Snyder pour CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Ce guide et autres publications du CRS peuvent être téléchargés au site www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes II

Plan des processus de gouvernance 2

Objectif de ce guide 3

À quoi sert la gouvernance ? 3

Résumé de ce guide 4

Principes clés de la fonction de gouvernance 4

Processus professionnel des TIC 4.1 – Création d'un conseil d'administration 5

Étape 4.1.1 – Création d'un conseil d'administration 7

Étape 4.1.2 – Devoirs des membres 10

Étape 4.1.3 – Nominations 12

Étape 4.1.4 – Ordre du jour des réunions du conseil d'administration 15

Étape 4.1.5 – Désignation des comités 17

Étape 4.1.6 – Évaluation des performances du conseil d'administration 19

Processus professionnel TIC 4.2 – Relations du conseil d'administration 21

Étape 4.2.1 – Rapports avec le comité directeur 22

Étape 4.2.2 – Rapports avec la direction de l'organisation 25

Étape 4.2.3 – Rapports avec les principaux intervenants 27

Étape 4.2.4 – Résolution des conflits 28

Processus professionnel TIC 4.3 – Responsabilités du conseil d'administration 29

Étape 4.3.1 – Statut de l'organisation 30

Étape 4.3.2 – Stratégie et contrôle opérationnel 32

Étape 4.3.3 – Responsabilités des ressources humaines 34

Étape 4.3.4 – Responsabilités fiscales 38

Étape 4.3.5 – Conformité aux politiques et réglementations 40

Étape 4.3.6 – Mise en œuvre et révision de politique 43

Liste de vérification de la conformité pour la gouvernance 45

Glossaire 53

Références 56

Bibliographie et recommandations de lectures 57

Annexe A : Outil d'évaluation de la réunion du conseil d'administration 58

Annexe B : Outil d'évaluation du conseil d'administration 59

Annexe C : Exemple d'organigramme 61

Annexe D : Termes de référence du comité exécutif du conseil d'administration 62

Annexe E : Termes de référence du comité des finances et d'audit 64

Annexe F : Liste de vérification de la gouvernance d'entreprise 66

ACRONYMES

CRS	Catholic Relief Services
PCGR	Principes Comptables Généralement Admis
TOR	Termes de Référence
RH	Ressources Humaines
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
IFAC	Fédération Internationale des Experts-Comptables
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques

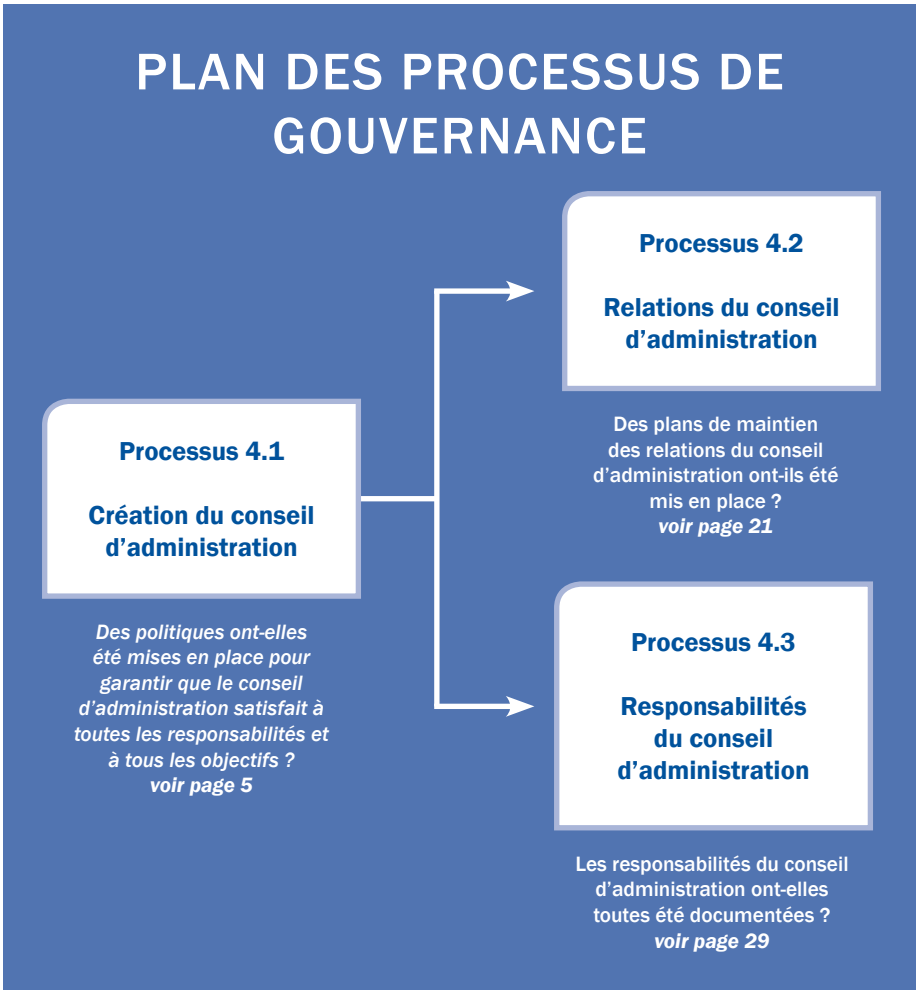
CHAPITRE 4 : GOUVERNANCE



DAVID SNYDER POUR CRS

A Addis Ababa en Ethiopie, deux jeunes filles participent à une séance de sensibilisation sur le VIH/SIDA présentée par Medical Missionaries of Mary, partenaire du CRS (Les Missionnaires Médicaux de Mary).

PLAN DES PROCESSUS DE GOUVERNANCE



OBJECTIF DE CE GUIDE

La gouvernance institutionnelle est le processus grâce auquel les institutions et organisations sont dirigées, contrôlées et tenues responsables. Elle comporte des systèmes et des structures efficaces qui facilitent la prise de décision, la prise de responsabilités, le contrôle et l'efficacité au sein de l'organisation. Ces systèmes et structures visent à promouvoir le leadership et les directives opérationnelles honnêtes, dignes de confiance, fiables, crédibles, transparentes, responsables et intelligentes. Catholic Relief Services (CRS) reconnaît qu'une bonne gouvernance institutionnelle et une bonne gestion constituent des éléments essentiels pour que ses organisations partenaires locales agissent efficacement et de façon durable. Ce sont des ingrédients vitaux qui permettent de maintenir un équilibre dynamique entre le besoin d'ordre et d'égalité dans la société, une production efficace et l'offre de biens et de services, et la prise de responsabilités dans l'usage du pouvoir.

À QUOI SERT LA GOUVERNANCE ?

Le conseil d'administration doit structurer ses opérations en vertu des clauses de la constitution du comité directeur, des règlements et de tout autre instrument juridique lié à sa création et à son fonctionnement.

Le conseil d'administration doit occuper les fonctions suivantes :

- assurer le leadership et favoriser l'intégrité et la transparence dans ses relations avec les parties prenantes internes et externes ;
- définir clairement les rôles et les responsabilités des membres exécutifs et non exécutifs du conseil d'administration, tels que les rôles du président du conseil d'administration et du directeur exécutif ;
- définir et fournir des termes de référence à tous les comités permanents et spéciaux ;
- s'assurer que le conseil d'administration comporte en son sein un mélange de compétences professionnelles afin d'ajouter de la valeur à ses activités ;
- définir les activités de base de l'organisation et développer et exécuter le plan stratégique ; surveiller et évaluer les activités et les plans commerciaux de l'organisation afin d'assurer que l'organisation demeure compétitive et viable ;
- fournir un système de surveillance des activités et s'assurer que l'organisation se conforme entièrement à la législation nationale, aux règlementations locales et au code de conduite de l'organisation ;

- évaluer les activités du conseil d'administration afin de s'assurer que de la valeur est ajoutée à ses activités de base et que l'effet institutionnel se reflète dans la communauté qu'il sert ; et
- communiquer régulièrement et de façon efficace avec les parties prenantes, les autorités et la communauté de donateurs afin de profiter de nouvelles opportunités, de s'adapter aux changements de l'environnement professionnel et de renforcer l'intérêt, dans le but d'atteindre une certaine durabilité technique, organisationnelle et financière.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Pour faire simple, le terme *gouvernance* désigne une structure définie par des pratiques juridiques, économiques, institutionnelles et culturelles qui permettent aux organisations de fonctionner de façon efficace dans un cadre professionnel organisé et responsable.

L'objectif de la gouvernance est d'assurer que le pouvoir décisionnaire et les activités de base de l'organisation sont gérés avec intégrité, transparence et responsabilité.

PRINCIPES CLÉS DE LA FONCTION DE GOUVERNANCE

L'objectif de la gouvernance est d'assurer que le pouvoir décisionnaire et les activités de base de l'organisation sont gérés avec intégrité, transparence et responsabilité à l'égard du comité directeur de l'organisation propriétaire et des parties prenantes internes et externes. La gouvernance opère dans le cadre de la législation, des règlementations et des pratiques organisationnelles (officielles et officieuses) dans le contexte de la vision, de la mission et des principes directeurs de l'organisation. Elle maintient un équilibre explicite des pouvoirs, ce qui encourage les relations et l'équité dans le processus de prise de décision.

La gouvernance vise à mettre en place un processus efficace qui, grâce aux activités du conseil d'administration, assure les éléments suivants :

- Il existe un processus de pensée stratégique.
- L'équilibre des pouvoirs et du contrôle institutionnel est partagé dans les limites précisées par les règlements du conseil d'administration.
- Il existe un processus démocratique permettant de sélectionner les membres du conseil d'administration, d'élire le président, de former les comités du conseil d'administration et de sélectionner et d'embaucher les membres de l'équipe de direction.

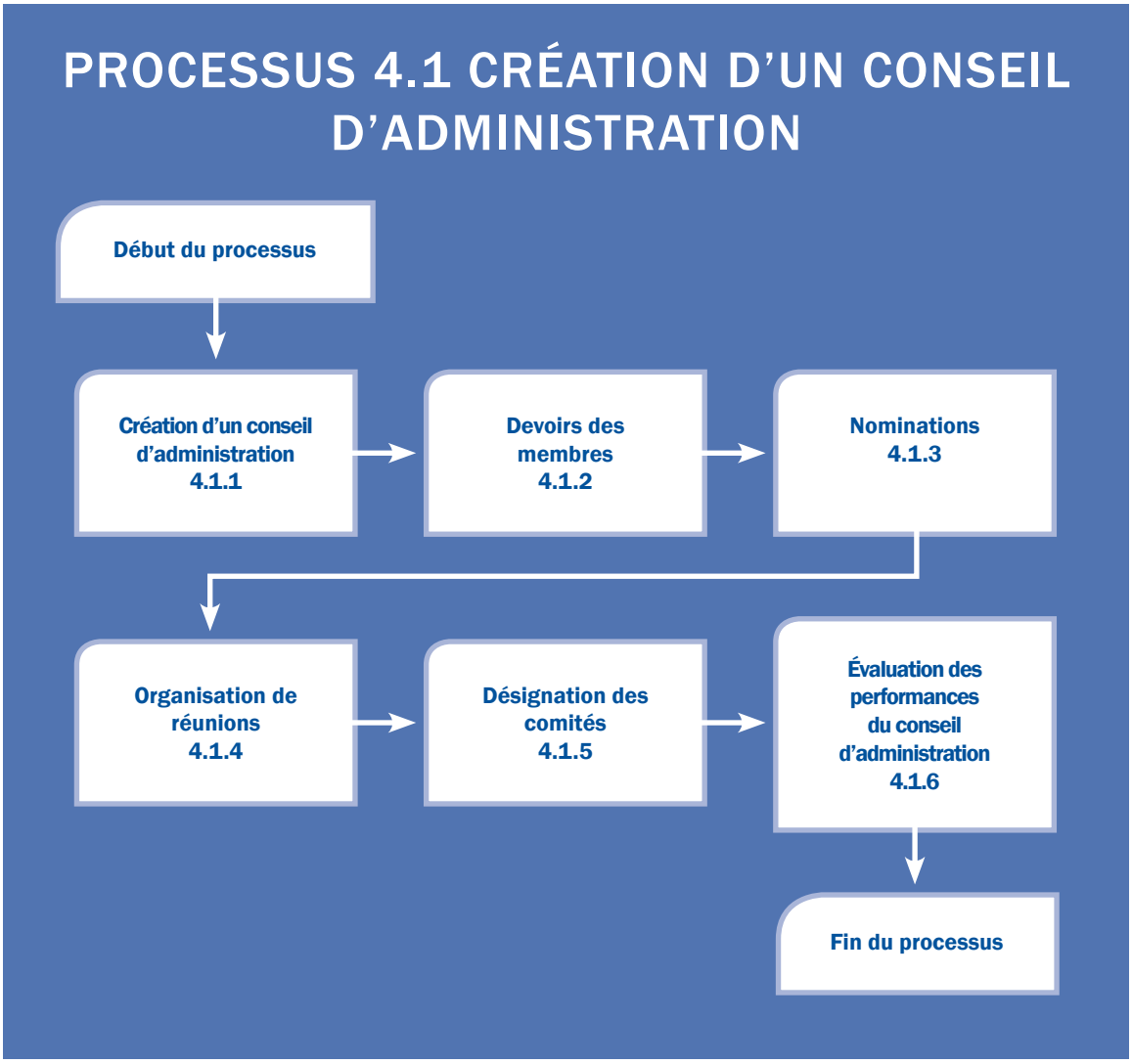
- Des systèmes et des structures ont été mis en place pour assurer un fonctionnement efficace qui permet d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par le conseil d'administration.
- Une structure de surveillance a été mise en place pour assurer l'intégrité et la prise de responsabilité envers les parties prenantes et les propriétaires de l'organisation.
- Une fonction de surveillance officielle du conseil d'administration a été mise en place pour assurer que l'organisation se conforme à la législation locale, aux règlementations locales et aux instruments réglementaires du comité directeur afin de promouvoir l'efficacité, la crédibilité, la compétitivité, la viabilité et la durabilité.
- Les pratiques de gouvernance sont appropriées et efficaces. Elles sont respectées afin de promouvoir un fonctionnement viable, responsable et durable.
- La culture organisationnelle encourage la formation continue et les innovations.

PROCESSUS PROFESSIONNEL DES TIC 4.1 – CRÉATION D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATIONN

LA DESCRIPTION DU PROCESSUS

La création et la structure du conseil d'administration de l'organisation doivent reposer sur une politique qui permet d'obtenir un mélange approprié de compétences, afin de fournir des connaissances et une expérience étendues et approfondies et de pouvoir ainsi répondre aux responsabilités et aux objectifs du conseil d'administration. Les sujets importants devant être pris en compte lors de la création et de la structuration du conseil d'administration sont résumés ci-dessous sous forme de recommandations stratégiques.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 4.1.1 – CRÉATION D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉATION D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION
Numéro de l'étape	4.1.1
Rôle organisationnel	Comité directeur
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit être composé de membres, nommés par le comité directeur, qui répondent à tous les prérequis/critères nécessaires.

Tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent être bien orientés sur leurs rôles, leurs devoirs et responsabilités.

Nomination des membres du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration doivent être nommés par un comité mandaté du comité directeur.[1]
- La nomination doit être précédée d'un processus de nomination reposant sur des critères fixés par le comité mandaté.
- Tous les candidats doivent envoyer leur CV au comité mandaté pour consultation.
- Le comité mandaté doit faire passer un entretien à tous les candidats afin d'en confirmer les qualifications, la disponibilité et la volonté à servir en tant que membre du conseil d'administration.

Qualification des membres du conseil d'administration :

Tous les membres du conseil d'administration doivent présenter les qualifications suivantes :

- Le soutien de la cause commune ou des préoccupations du conseil d'administration doit les intéresser.
- Ils doivent représenter un groupe social commun et, en raison de leur poste, peuvent être nominés au conseil d'administration.
- Ils doivent faire preuve d'intégrité morale, sur base de leurs performances et de leur engagement dans le passé.

1 *Le comité directeur* correspond à une institution qui possède ou qui régit l'organisation. Dans certains cas, le terme peut également désigner l'Église ou, dans d'autres cas, les fondateurs de l'organisation.

- Ils doivent satisfaire au niveau minimal d'éducation, à l'exception du niveau minimal d'éducation autorisé dans les régions du pays où les niveaux d'alphabétisme sont faibles.
- Ils doivent répondre à un niveau de compétences prescrit et nécessaire à ce poste.
- Ils doivent répondre à un niveau d'expérience prescrit au sein de l'organisation.

Orientation et développement du conseil d'administration :

- Il est fortement recommandé que tous les nouveaux membres du conseil d'administration soient correctement informés de leurs devoirs et responsabilités. Par ailleurs, un processus continu de renfort des capacités du conseil d'administration doit être mis en place pour assurer que les membres du conseil d'administration acquièrent les qualités et les compétences nécessaires pour effectuer leur travail. Vous trouverez ci-dessous les aspects principaux à prendre en compte.

Lettres de nomination :

- Tous les membres du conseil d'administration doivent recevoir une lettre de nomination qui stipule clairement leurs devoirs et leurs responsabilités en tant que membre du conseil d'administration.
- Le comité directeur ou l'autorité de nomination mandatée par le comité directeur est chargé d'envoyer ces lettres.

Acceptation par les membres du conseil d'administration :

- Tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent signer et renvoyer un exemplaire de la lettre de nomination pour indiquer leur acceptation ou leur refus de la nomination.
- Un exemplaire de l'acceptation ou du refus de chaque membre nominé doit être remis à l'autorité de nomination pour qu'elle prenne les mesures nécessaires.

Orientation :

- Après l'inauguration, tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent être présentés au conseil d'administration.
- Par la suite, les membres sortants du conseil d'administration doivent fournir des notes de passation des fonctions avant ou pendant la deuxième réunion du nouveau conseil d'administration.
- L'autorité de nomination doit assurer l'orientation de tous les nouveaux membres, de préférence avant l'élection du président et des autres membres du bureau.

Formation du conseil d'administration :

- Tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent recevoir une formation sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), la planification stratégique et la gouvernance, ainsi que sur les tendances et les développements actuels dans les secteurs liés aux programmes.
- À travers cette formation, les membres doivent également acquérir des compétences qui leur permettront d'accomplir efficacement leurs rôles et responsabilités.

Composition du conseil d'administration :

- La composition du conseil d'administration doit trouver un certain équilibre et tenir compte de différents facteurs tels que l'âge, le sexe, la profession et la représentation des parties prenantes.
- Le conseil d'administration doit être équilibré de façon à garantir la représentation des diverses professions liées aux programmes de base de l'organisation, telles que les agriculteurs, ingénieurs, professionnels des soins médicaux/infirmiers, clergé, directeurs, comptables, avocats, administration provinciale, autorités locales et représentants de la communauté.
- Il est recommandé que les membres du conseil d'administration aient entre 25 et 65 ans et qu'il soit tenu compte des capacités physiques et mentales de chaque personne.
- Nonobstant ce qui précède, la compétence de chaque personne doit être le facteur principal de sélection de tous les membres du conseil d'administration.
- En tant que partie prenante principale, le comité directeur doit être représenté dans le conseil d'administration selon le besoin.
- Le ministère/département du gouvernement chargé du secteur du programme peut être représenté dans le conseil d'administration par un membre de droit.

Taille du conseil d'administration :

- Le conseil d'administration doit compter entre trois et sept membres bénéficiant du droit de vote. Le nombre des membres de droit est décidé selon le besoin.
- Au minimum, le conseil d'administration doit être composé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire, d'un trésorier et de membres.
- Il est fortement recommandé de conserver un chiffre impair pour permettre une prise de décision rapide lors des votes.



SARA A. FAJARDO/CRS

Les résidents de Mao, en République Dominicaine ont récemment démarré une campagne pour aider la résolution des conflits dans leurs communautés. Depuis qu'ils ont démarré leur groupe, les attaques violentes ont beaucoup diminué.

ÉTAPE 4.1.2 – DEVOIRS DES MEMBRES

NOM DE L'ÉTAPE	DEVOIRS DES MEMBRES
Numéro de l'étape	4.1.2
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Les membres du conseil d'administration ont de nombreuses obligations à satisfaire et des règles à respecter.

Devoirs des membres du conseil d'administration :

- assister à toutes les réunions ;
- offrir une assistance technique au conseil d'administration ;
- apporter sa contribution professionnelle lors des discussions ;
- participer aux comités du conseil d'administration, le cas échéant ; et
- exprimer les besoins que ressentent les personnes que l'organisation sert.

Mandat des membres du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration occupent leur poste pendant trois ans et peuvent servir au maximum deux mandats.
- Les membres qui sont nominés en raison de leur poste, y compris les membres de droit, peuvent continuer à occuper un poste dans le conseil d'administration pendant toute la durée de leur présence à ce poste.

Cessation de la participation au conseil d'administration :

- Une clause permettant de mettre fin à la participation au conseil d'administration doit exister.
- Toute absence inexpliquée à plus de trois réunions consécutives du conseil d'administration doit entraîner une enquête qui facilitera la décision de cessation de la participation.
- La participation peut être interrompue avant la fin du mandat d'un membre s'il est coupable de faute disciplinaire ou s'il viole les règlementations du conseil de la direction et/ou de l'organisation.

- La cessation de la participation doit être réalisée par échelons de sorte que le conseil d'administration ne soit jamais composé uniquement de nouveaux membres.
- Un membre du conseil d'administration peut démissionner de son poste à condition de fournir un préavis suffisant, comme stipulé dans les règlements du conseil d'administration.

Reconduction de la nomination des membres du conseil d'administration :

- Des efforts doivent être réalisés pour garantir la rotation et/ou un renouvellement échelonné en vertu des règlements du conseil d'administration.
- Le comité directeur doit s'assurer que certains membres du conseil d'administration sont reconduits à des fins de continuité.

Rémunération des membres du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration doivent occuper leur poste sur la base du bénévolat, sous forme de contribution à leur communauté.
- L'organisation doit fournir des rafraîchissements pendant toutes les réunions, lorsque cela est approprié.
- Dans la mesure du possible, les membres peuvent se faire rembourser des frais de déplacement raisonnables.

Intégrité des membres du conseil d'administration :

- Chaque membre du conseil d'administration doit faire preuve d'intégrité morale et de professionnalisme à tout moment de son mandat.
- Les membres doivent servir dans le meilleur intérêt de l'organisation à tout moment de leur mandat et doivent éviter de prendre des décisions qui pourraient entraîner un conflit d'intérêts.

Fonctions du conseil d'administration :

- Les fonctions du conseil d'administration doivent être clairement stipulées dans la constitution de l'organisation, les plans stratégiques et tout autre document de politique interne pertinent.

ÉTAPE 4.1.3 – NOMINATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	NOMINATIONS
Numéro de l'étape	4.1.3
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	En plus des responsabilités incombant à tous les membres du conseil d'administration, les membres auxquels a été attribué un poste distinct sont soumis à des obligations et à des normes supplémentaires.

Devoirs du président du conseil d'administration :

- convoquer et présider toutes les réunions du conseil d'administration (en son absence, le vice-président doit le remplacer) ;
- faire preuve de leadership positif et proactif et fournir des directives ;
- servir de porte-parole de l'organisation ;
- fournir des commentaires et assumer ses responsabilités envers le conseil de la direction de l'organisation ;
- être signataire du compte bancaire désigné de l'organisation ;
- approuver la participation et l'enregistrement des discussions au nom du conseil d'administration.

Qualifications du président du conseil d'administration :

Le comité directeur doit nommer le président parmi les membres du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration doit notamment présenter les qualifications suivantes :

- Il doit faire preuve d'intégrité morale, sur base de ses performances et de son engagement dans le passé.
- Il doit satisfaire à un niveau minimal d'éducation ou à son équivalent.
- Il doit satisfaire à un certain niveau d'expérience à un poste élevé de direction dans une organisation ou faire preuve d'une capacité de direction éprouvée.

- Il doit posséder de bonnes compétences interpersonnelles et être capable de travailler avec des personnes de diverses origines.

Devoirs du vice-président du conseil d'administration :

- Le vice-président est l'adjoint du président et doit satisfaire aux devoirs du président en son absence. Le vice-président doit être élu parmi les membres du conseil d'administration lors de la première réunion, à la création du conseil d'administration.

Devoirs du secrétaire du conseil d'administration :

Le directeur exécutif de l'organisation doit occuper le poste de secrétaire du conseil d'administration et devenir membre sans droit de vote du conseil d'administration. En tant que secrétaire, le directeur exécutif prolonge ses services à titre bénévole. Ses devoirs et ses responsabilités incluent notamment les points suivants :

- Il doit convoquer et préparer l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration, en collaboration avec le président.
- Il doit envoyer aux membres du conseil d'administration l'invitation à la réunion, avec l'ordre du jour et tous les autres documents nécessaires à la réunion, et demander confirmation de leur participation.
- Il doit noter le procès-verbal de toutes les réunions du conseil d'administration, distribuer le procès-verbal provisoire pour approbation du conseil et documenter le procès-verbal approuvé et définitif des réunions.
- Il doit conserver une trace de toutes les discussions et décisions du conseil d'administration.
- Il doit assurer la mise en œuvre correcte des décisions du conseil d'administration.
- Il doit préparer des rapports à présenter au conseil d'administration.

Devoirs du trésorier du conseil d'administration :

Le trésorier doit avoir occupé un poste dans la finance, la comptabilité et/ou la direction.

Ses devoirs et ses responsabilités incluent notamment les points suivants :

- Il doit recevoir tous les rapports financiers concernant l'organisation et présenter ceux-ci au conseil d'administration.
- Il doit présider le comité des finances et d'audit du conseil d'administration.
- Il doit prodiguer ses conseils financiers au conseil d'administration.

- Il doit passer en revue les comptes de l'organisation à l'avance et clarifier, auprès du conseil d'administration, les problèmes financiers, en particulier ceux concernant les dépenses d'investissement.
- Lorsque l'organisation dispose d'un service financier indépendant, le rôle du trésorier consiste à recevoir et à présenter les rapports financiers annuels au conseil d'administration pour approbation.

ÉTAPE 4.1.4 – ORDRE DU JOUR DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM DE L'ÉTAPE	ORDRE DU JOUR DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Numéro de l'étape	4.1.4
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Les réunions régulières du conseil d'administration doivent suivre un ordre du jour défini pour garantir que tous les sujets sont abordés et/ou réalisés.

Convocation :

- En l'absence du président, le vice-président peut convoquer la réunion.
- Le calendrier de toutes les réunions du conseil d'administration doit être fixé annuellement ou au début de l'exercice financier ou de l'année civile.
- Après consultation avec le président, le secrétaire doit envoyer des invitations officielles à la réunion à tous les membres du conseil d'administration au moins 14 jours avant la réunion.
- Si le président et le vice-président ne peuvent assister à la réunion, la réunion doit être reportée à une date ultérieure.

Fréquence :

- Toutes les réunions du conseil d'administration doivent être convoquées au moins une fois par trimestre ou, lorsque cela s'avère nécessaire, entre les dates prévues.
- Le quorum de toutes les réunions doit s'élever à au moins 50 % + 1, y compris le président, le vice-président, ou un autre membre désigné pour présider la réunion, excluant toute personne en service n'étant pas membre du conseil d'administration.[2]

2 Lors des réunions, les membres du conseil d'administration sont en général considérés comme présents, tandis que les non-membres sont considérés comme *en service.*

- Des réunions spéciales peuvent être convoquées afin de discuter de sujets urgents, à condition que tous les membres reçoivent un préavis de deux jours minimum.

Toutes les réunions du conseil d'administration doivent disposer d'un ordre du jour structuré qui peut prévoir les éléments suivants :

- Appel des membres
- Lecture et confirmation du procès-verbal de la réunion précédente
- Questions résultant du procès-verbal de la réunion précédente
- Rapports sur le fonctionnement de l'organisation, comme exigé
- Ordre du jour prévoyant des discussions sur les questions de fond
- Questions diverses

Nous recommandons au conseil d'administration de commencer la réunion par des discussions sur les nouveaux sujets afin de leur accorder une attention adéquate tout en garantissant des réunions courtes et productives.

Documents :

- Tous les documents concernant une réunion donnée du conseil d'administration doivent être envoyés à tous les membres du conseil d'administration au moins deux semaines avant la date de la réunion.
- Le secrétaire doit s'assurer que tous les membres du conseil d'administration ont reçu les documents à temps en assurant le suivi nécessaire

Confidentialité :

- Le secrétaire doit s'assurer que toutes les discussions ayant lieu lors de toutes les réunions du conseil d'administration restent strictement confidentielles.
- Tous les membres du conseil d'administration doivent respecter le principe de confidentialité à tout moment.

Durée :

- En général, aucune réunion du conseil d'administration ne doit dépasser trois heures, sauf extrême nécessité.
- Toute réunion spéciale du conseil d'administration est exempte de cette règle générale.

Les membres du conseil d'administration s'engagent à évaluer le déroulement des réunions, conformément à l'*Annexe A : Outil d'évaluation de la réunion du conseil d'administration.*

ÉTAPE 4.1.5 – DÉSIGNATION DES COMITÉS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉSIGNATION DES COMITÉS
Numéro de l'étape	4.1.5
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Il sera parfois nécessaire de nommer, au sein du conseil d'administration, des sous-groupes intitulés comités et chargés de traiter des tâches spécifiques.

Dans certains programmes nationaux, la taille de l'organisation partenaire locale est plutôt petite et sa structure est uniquement composée d'un comité directeur ou d'un conseil des fondateurs, d'un conseil d'administration et d'une équipe exécutive. En revanche, dans d'autres programmes nationaux, la structure de l'organisation partenaire locale est tellement importante que son conseil d'administration est doté de plusieurs comités, comme un comité exécutif, un comité des programmes, un comité des finances et d'audit et un comité des ressources humaines. Dans de tels cas, les structures et les fonctions suivantes sont recommandées pour les comités du conseil d'administration :

La participation aux comités du conseil d'administration doit dépendre des qualifications, de l'expérience et des compétences requises.

Rapports hiérarchiques :

- Tous les comités du conseil d'administration doivent discuter de sujets concernant leurs spécialisations et en rendre compte au conseil d'administration afin qu'il réalise les approbations nécessaires avant la mise en œuvre de toute décision.
- Le conseil d'administration doit discuter des rapports envoyés par tous les comités et approuver ou suggérer des modifications nécessaires avant mise en œuvre.
- Les exceptions à ce qui précède doivent être limitées aux décisions que les comités sont mandatés pour prendre et mettre en œuvre, comme stipulé dans leurs mandats.

DAVID SNYDER POUR CRS



Les habitants du village de Kravica marchent devant une maison en construction par le CRS. Le processus de retour des personnes déplacées par la guerre en Bosnie-Herzégovine a été compliqué et des milliers de personnes vivent encore dans ces centres collectifs.

Comités potentiels et descriptions :

- Le comité exécutif
  - ne doit pas comporter moins de trois membres et plus de cinq membres, qui doivent inclure le président, le secrétaire, le trésorier/ président du comité des finances, et le directeur exécutif ;
  - exerce l'autorité du conseil d'administration après approbation par l'ensemble du conseil. Agit au nom du conseil d'administration en cas d'urgence et périodes d'intérim entre des réunions ordinaires du conseil d'administration.
- Le comité du programme
  - s'assure que les activités de base de l'organisation sont réalisées avec efficacité ;
  - est composé de deux membres du conseil d'administration et de certains responsables de divers services de l'organisation.
- Le comité des finances
  - définit des catégories complètes de coûts et de revenu en vue de la planification et du budget ;
  - développe un plan d'investissement ;
  - consulte et s'assure que les rapports financiers réguliers de l'organisation sont exacts et opportuns ;
  - développe des politiques et directives financières conformes aux principes comptables généralement admis (PCGR) ;
  - recherche, qualifie et recommande au conseil d'administration la nomination d'auditeurs externes.
- Le comité des ressources humaines
  - établit une structure d'effectif et un plan de gestion des ressources humaines, et prodigue des conseils sur la façon de gérer au mieux les ressources humaines dans l'organisation.
- Les comités spéciaux
  - Lorsque cela est nécessaire, des comités spéciaux peuvent être créés pour répondre à des problèmes qui n'entrent pas dans les catégories abordées par les autres comités du conseil d'administration.
  - Les mandats de chaque comité formé de la sorte doivent être clairement définis et stipulés, et doivent être remis à toutes les personnes concernées.
  - Lorsqu'un comité spécial a effectué la tâche mandatée par le conseil d'administration, il doit cesser d'exister.

ÉTAPE 4.1.6 – ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM DE L'ÉTAPE	ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Numéro de l'étape	4.1.6
Rôle organisationnel	Comité directeur
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration et ses membres doivent être soumis à une évaluation des performances.

Performance générale du conseil d'administration :

- Le comité directeur ou l'autorité de nomination doit réaliser une évaluation annuelle des performances du conseil d'administration.
- Lorsque cela est possible ou nécessaire, une telle évaluation doit être réalisée par un conseiller externe embauché par le comité directeur ou l'autorité de nomination.
- Cette évaluation doit reposer sur un outil d'évaluation des performances largement reconnu et utilisé par les institutions, comme les outils qu'utilise actuellement le gouvernement. Voir *Annexe B : Outil d'évaluation du conseil d'administration.*

Évaluation des membres du conseil d'administration :

- Tous les membres du conseil d'administration doivent être évalués selon un outil d'évaluation des performances qui doit intégrer des critères de performance.

Évaluation du président :

- Le président doit être évalué par le comité directeur.
- L'évaluation doit également reposer sur un outil d'évaluation des performances accepté.

Divulgation des accomplissements de gouvernance institutionnels :

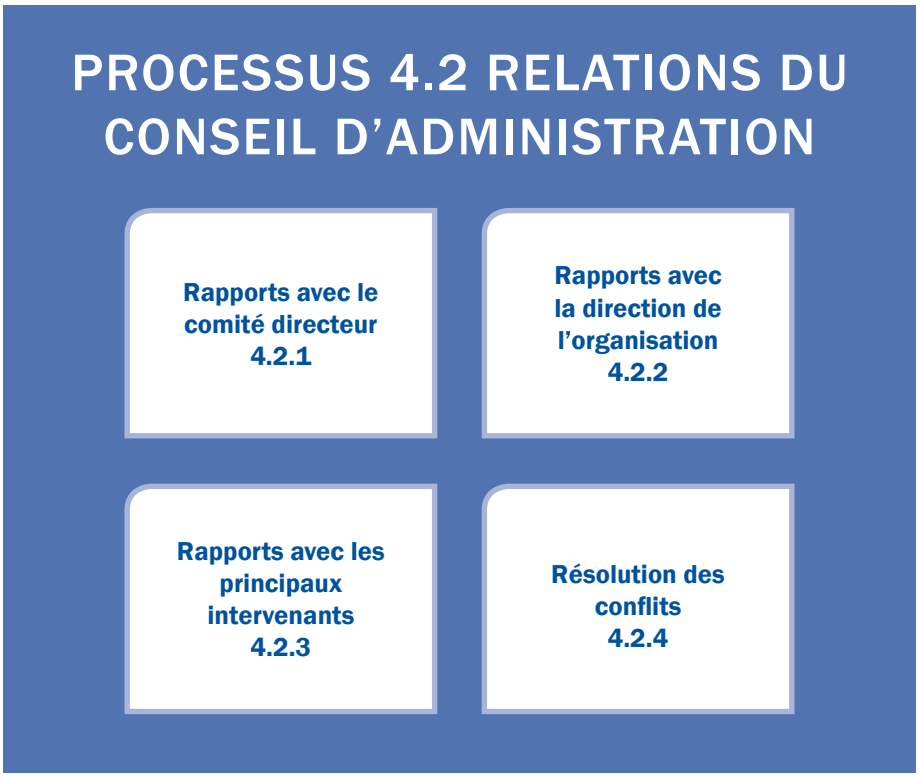
- Le comité exécutif doit présenter les accomplissements de gouvernance organisationnels au conseil d'administration une fois par semestre et aux intervenants une fois par an, au moyen d'un rapport annuel.
- Le conseil d'administration doit présenter le rapport annuel de l'organisation au comité directeur pendant la réunion annuelle de ce dernier.
- Le rapport annuel doit inclure une section sur la gouvernance et les performances du conseil d'administration.

PROCESSUS PROFESSIONNEL TIC 4.2 – RELATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Il est important que le conseil d'administration entretienne de bonnes relations avec tous les intervenants de l'organisation. Ceci inclut le comité directeur, la direction de l'organisation, le gouvernement local et autres. Les obligations en matière de réunions et la réalisation des devoirs permettant d'entretenir ces relations sont essentielles à la bonne santé de l'organisation.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



STEP 4.2.1 – RAPPORTS AVEC LE COMITÉ DIRECTEUR

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS AVEC LE COMITÉ DIRECTEUR
Numéro de l'étape	4.2.1
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit respecter ses obligations afin d'entretenir de bonnes relations avec le comité directeur.

Il est important qu'il existe une communication saine et une relation professionnelle entre le conseil d'administration et le comité directeur. Cette relation doit être respectée et entretenue à tout moment. Les aspects principaux dont il convient de tenir compte et les recommandations de politique sont les suivants :

Nominations :

- Le comité directeur est entièrement responsable de la nomination des membres du conseil d'administration. Il peut déléguer cette fonction à un représentant du comité directeur.

Développement :

- Le comité directeur doit participer directement à l'orientation et au développement de tous les membres du conseil d'administration, au moyen de formations et autres.
- Le comité directeur doit mettre en place des organes pertinents afin de renforcer la participation directe du comité directeur dans l'orientation et le développement des membres du conseil d'administration, ainsi que pour assurer la surveillance générale de ses décisions et activités et pour garantir l'état de propriété.

Rémunération :

- Le conseil d'administration doit créer un programme de rémunération raisonnable (pour tous les postes au sein de l'organisation, y compris le directeur exécutif), qui doit ensuite être approuvé par l'organe concerné du comité directeur.

Nominations des cadres supérieurs :

- Le conseil d'administration doit identifier et nommer le directeur exécutif en collaboration avec le comité directeur.
- Le conseil d'administration doit nommer les cadres supérieurs de la direction en collaboration avec le directeur exécutif.

Discipline du directeur exécutif :

- Le directeur exécutif doit obéir au conseil d'administration.
- Le conseil d'administration est chargé de prendre des mesures disciplinaires à l'encontre du directeur exécutif et doit informer le comité directeur de toutes les décisions prises.
- Le comité directeur doit renvoyer tous les problèmes concernant le directeur exécutif vers le conseil d'administration qui prendra les mesures nécessaires.

Rémunération et formation continue du directeur exécutif :

- Le conseil d'administration doit mettre en place une rémunération raisonnable pour le directeur exécutif, en tenant compte de ses qualifications, de son expérience et de la disponibilité des ressources.
- Le conseil d'administration doit également réaliser une évaluation des besoins en formation avec le directeur exécutif et développer conjointement un programme de formation du directeur exécutif afin d'assurer son développement continu.

Le conseil d'administration doit respecter toutes ses responsabilités pour tisser et entretenir de bonnes relations avec la direction de l'organisation.

Relations publiques :

- Le conseil d'administration est responsable, en collaboration avec le conseil de la direction, de toutes les relations publiques concernant l'organisation.

Responsabilité sociale :

- Le conseil d'administration est chargé, en collaboration avec le comité directeur, de surveiller les activités concernant la responsabilité sociale.
- La direction de l'organisation doit dédier et planifier toutes les activités concernant la responsabilité sociale, avec l'approbation du conseil d'administration.

La relation entre le comité directeur et le conseil d'administration doit être clairement définie et stipulée, et toutes les personnes concernées doivent pouvoir avoir accès aux détails de cette relation. La définition doit indiquer les éléments suivants :

- Directives de référence sur les responsabilités et devoirs respectifs du conseil d'administration et du comité directeur
- Structure et relation entre les deux
- Mécanismes de résolution des conflits
- Relation hiérarchique entre le conseil d'administration et le comité directeur, et vice-versa
- Nature, ampleur et contenu de tous les rapports et/ou problèmes à envoyer au comité directeur qui doit les consulter

ÉTAPE 4.2.2 – RAPPORTS AVEC LA DIRECTION DE L'ORGANISATION

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS AVEC LA DIRECTION DE L'ORGANISATION
Numéro de l'étape	4.2.2
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit respecter ses obligations afin d'entretenir de bonnes relations avec la direction de l'organisation.

Clarté des rôles :

- Les devoirs et responsabilités du conseil d'administration et de la direction de l'organisation doivent être clairement définis et doivent être remis à toutes les personnes concernées.
- La direction de l'organisation doit développer, en collaboration avec le conseil d'administration, tous les plans stratégiques de l'organisation.

Formulation et mise en œuvre de la politique :

- Le conseil d'administration est chargé de la formulation de la politique.
- La direction de l'organisation est chargée de la mise en œuvre de la politique.

Relations professionnelles :

- La direction de l'organisation doit s'assurer qu'elle demande l'approbation nécessaire de la part du conseil d'administration et qu'elle informe celui-ci de la mise en œuvre de ses décisions.

Communication :

- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent constamment communiquer entre eux.
- Les moyens de communication doivent être clairement définis, ouverts et utilisés à bon escient.

- D'ordinaire, la communication doit être réalisée entre le président du conseil d'administration et le directeur exécutif, sauf délégation contraire.
- Le comité directeur doit renvoyer toutes ses communications à la direction par l'intermédiaire du président du conseil d'administration.

Évaluation des performances du directeur exécutif :

- En collaboration avec le comité des ressources humaines, le conseil d'administration doit créer des indicateurs de performance qui permettront d'évaluer les performances du directeur exécutif. .

Conseil d'administration – Direction de l'organisation :

- Les devoirs et responsabilités du conseil d'administration et de la direction de l'organisation doivent être clairement définis et doivent être remis à toutes les personnes concernées.
- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent respecter à tout moment les devoirs et responsabilités définis.
- En cas de manque de clarté, le comité directeur peut être convoqué pour faciliter l'interprétation et la compréhension.
- Si le mécanisme stipulé au point précédent ne fonctionne pas, le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent faire appel à des ressources externes afin de résoudre le différend.

ÉTAPE 4.2.3 – RAPPORTS AVEC LES PRINCIPAUX INTERVENANTS

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS AVEC LES PRINCIPAUX INTERVENANTS
Numéro de l'étape	4.2.3
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit respecter ses obligations afin d'entretenir de bonnes relations avec les ministères du gouvernement.

Les ministères du gouvernement et les autres intervenants principaux doivent être représentés au conseil d'administration en tant que membres de droit. L'organisation doit respecter les éléments suivants :

- Assurer l'envoi régulier de rapports aux ministères du gouvernement.
- Adhérer à tout moment aux politiques nationales, réglementations et normes fixées par le gouvernement.
- Participer activement aux activités du gouvernement, notamment la planification de développement annuelle et le forum du secteur du programme.

Une communication régulière et opportune doit avoir été mise en place entre le conseil d'administration et les ministères du gouvernement afin de faciliter la planification adéquate et la mise en œuvre des activités de l'organisation.

Le comité directeur peut devoir participer à des questions opérationnelles concernant le statut juridique et les obligations avec les intervenants externes.



DAVID SNYDER POUR CRS

Des bénéficiaires de CRS quittent une réunion au village d'Ajo au sud de l'Ethiopie. Par le biais d'un projet du CRS, ses femmes sont maintenant capables d'économiser de l'argent, joindre forces et ressources pour vendre du lait dans une autre ville.

ÉTAPE 4.2.4 – RÉSOLUTION DES CONFLITS

NOM DE L'ÉTAPE	RÉSOLUTION DES CONFLITS
Numéro de l'étape	4.2.4
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Tous les conflits d'intérêts doivent être immédiatement divulgués et traités conformément aux directives établies.

Tous les conflits d'intérêt doivent être déclarés immédiatement et gérés dans le cadre des lignes directrices en vigueur.

Divulgation des conflits d'intérêts :

- Tout membre du conseil d'administration ayant un intérêt direct et/ou indirect dans un contrat et/ou un contrat proposé à l'organisation doit divulguer la nature de son intérêt au conseil d'administration.
- Tout membre divulguant un tel intérêt n'a le droit de participer à aucune discussion ni aucun vote sur des sujets concernant le contrat en question. Lorsqu'il ou elle vote, son vote doit être nul et non avenu.
- Le conseil d'administration doit mettre en place des directives expliquant la façon dont les membres du conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent divulguer tout conflit d'intérêts.

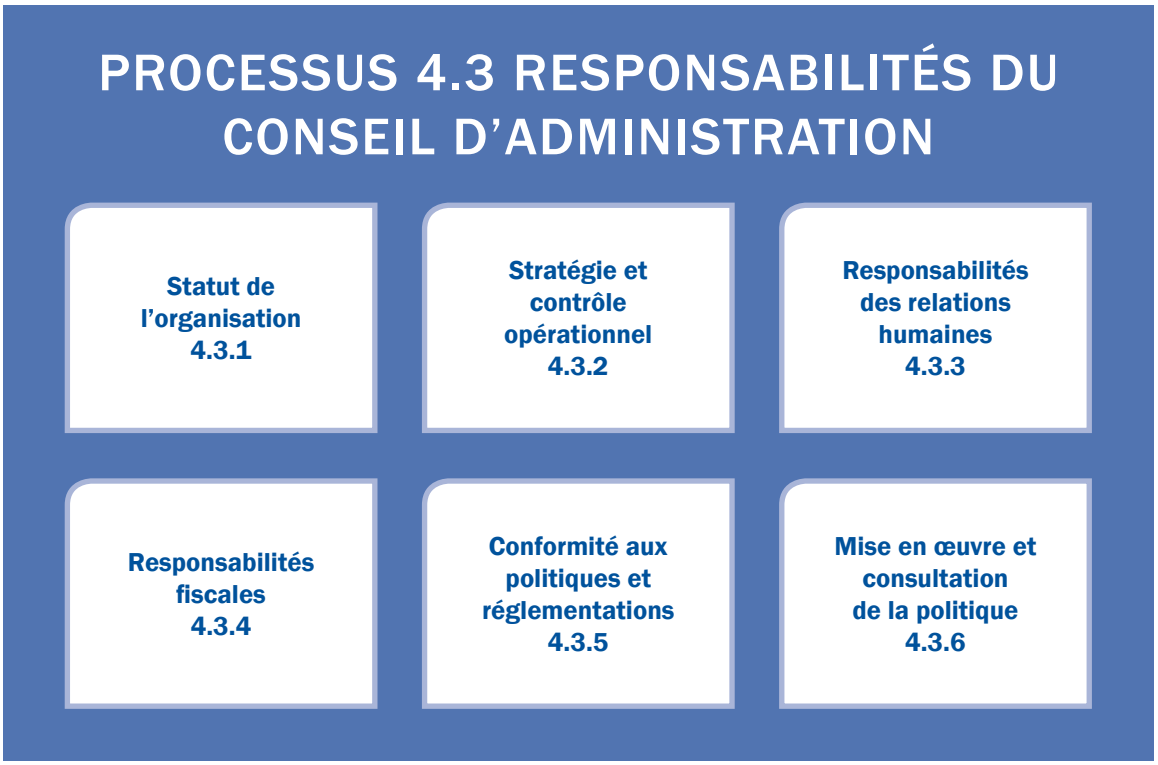
Le conseil d'administration doit s'assurer d'entretenir de bonnes relations publiques avec les agences de réglementation concernées.

PROCESSUS PROFESSIONNEL TIC 4.3 – RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La multitude de responsabilités du conseil d'administration d'une organisation permet de s'assurer que l'organisation suit le bon chemin et ne s'en écarte pas. Ces responsabilités incluent la définition des statuts et de la stratégie de l'organisation et le contrôle de certains domaines clés, tels que les finances, les ressources humaines et la conformité.

DÉROULEMENT DU PROCESSU



ÉTAPE 4.3.1 – STATUT DE L'ORGANISATION

NOM DE L'ÉTAPE	STATUT DE L'ORGANISATION
Numéro de l'étape	4.3.1
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration est chargé de définir les statuts de l'organisation concernant différents sujets, tels que les activités de base, le statut juridique et la structure organisationnelle.

Définition des activités de base :

- Le conseil d'administration doit déterminer les activités de base de l'organisation et approuver tout nouveau domaine d'extension/développement du programme.
- Les activités de base doivent être définies le plus clairement possible pour éviter toute digression possible vers des activités secondaires qui risquent d'entraîner des problèmes réglementaires auprès des instances comme l'administration fiscale (National Revenue Authority).

Toute organisation doit avoir un statut juridique d'entité clair.

Activités de base par rapport aux autres priorités :

- Il ne doit y avoir aucun conflit entre les activités de base et toute autre activité réalisée par l'organisation, comme l'établissement et la gestion d'activités génératrices de chiffres d'affaires en tant que source de revenu supplémentaire.

Statut juridique :

- Toute organisation doit avoir un statut juridique d'entité clair.
- Il est recommandé de définir des instruments juridiques concernant la propriété afin de protéger l'autonomie et l'identité de l'organisation. Ceci pourrait permettre d'obtenir un soutien financier de la part du gouvernement ou d'autres agences de financement.

Propriété et autonomie :

- Sauf indication expresse contraire, le comité directeur doit continuer à tout moment d'être le propriétaire de l'organisation.
- La nature et l'ampleur de toute relation existante avec le gouvernement doivent être négociées avec soin et expressément stipulées.
- Les activités de base de l'organisation doivent être clairement définies pour illustrer la relation entre l'organisation et son comité directeur.
- Le comité directeur doit développer sa capacité à gérer correctement et à prendre ses responsabilités envers tout soutien financier reçu par l'organisation de la part du gouvernement ou d'autres agences de financement.

Structure organisationnelle :

- L'organisation doit présenter une structure organisationnelle claire qui reflète clairement les liens et relations entre le conseil d'administration et le comité directeur. Vous trouverez un exemple d'organisation solide à l'*Annexe C : Exemple d'organigramme.*

ÉTAPE 4.3.2 – STRATÉGIE ET CONTRÔLE OPÉRATIONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	STRATÉGIE ET CONTRÔLE OPÉRATIONNEL
Numéro de l'étape	4.3.2
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration a la responsabilité de contrôler la stratégie d'une organisation, voire de nommer le directeur exécutif.

Nomination du directeur exécutif :

- Le conseil d'administration doit, en collaboration avec le comité directeur, nommer le directeur exécutif de l'organisation.
- Lorsque cela est possible, un conseiller en recrutement professionnel externe doit être embauché pour aider au recrutement d'un directeur exécutif. Le conseil d'administration doit trouver ce conseiller au moyen d'une procédure de candidature compétitive.
- Le conseil d'administration doit, en collaboration avec le conseil de la direction concerné, développer les qualifications et les fonctions du directeur exécutif.
- Le directeur exécutif doit représenter l'organisation à toutes les réunions techniques.
- Le directeur exécutif doit assurer la conformité à toutes les réglementations, normes et directives du gouvernement.

Vision, mission et objectifs stratégiques :

- Le conseil d'administration doit s'engager à développer le plan stratégique de l'organisation, ainsi qu'à établir sa vision, sa mission et ses valeurs principales. Le comité directeur doit être consulté lors de la définition de la vision pour garantir la cohérence avec la vision du conseil de la direction.
- La direction de l'organisation doit développer le plan stratégique de l'organisation au moyen d'une procédure de participation demandant l'opinion de tous les services et de toutes les sections.

- La direction de l'organisation doit présenter au conseil d'administration la stratégie formulée afin qu'elle soit approuvée.
- Tout plan stratégique doit être accompagné d'un plan d'exécution clair, articulé sous forme de plans opérationnels annuels ou d'un plan annuel des activités.

Évaluation des performances de la direction :

- Le conseil d'administration doit réaliser l'évaluation des performances de la direction de l'organisation.
- Il doit établir des directives claires indiquant dans quelles circonstances le comité directeur doit participer à ce processus.

Rapports des performances :

- Des directives claires doivent avoir été établies concernant la nature et le contenu de tous les rapports que la direction de l'organisation doit préparer et présenter au conseil d'administration.
- La direction de l'organisation est chargée d'envoyer, au conseil d'administration, des rapports réguliers, exacts et opportuns sur les performances de l'organisation.
- Le conseil d'administration doit évaluer tous les rapports envoyés et les risques inhérents contenus dans les rapports en question.

Gestion des risques :

- La direction de l'organisation est chargée de gérer les risques de l'organisation.
- Le conseil d'administration doit fournir les directives nécessaires lors de l'identification, l'analyse, l'évaluation et la gestion des risques potentiels pour l'organisation.

ÉTAPE 4.3.3 – RESPONSABILITÉS DES RESSOURCES HUMAINES

NOM DE L'ÉTAPE	RESPONSABILITÉS DES RESSOURCES HUMAINES
Numéro de l'étape	4.3.3
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit s'assurer que des politiques de ressources humaines (RH) équitables sont mises en place et pourrait avoir besoin de former un comité RH afin de traiter davantage de petits détails.

Les responsabilités générales suivantes du conseil d'administration concernant les ressources humaines s'appliquent à toutes les organisations quelles que soient leur taille et leur structure :

Le conseil d'administration est chargé de fixer et d'assurer la conformité à la législation nationale.

- Le conseil d'administration est chargé de fixer et d'assurer la conformité à la législation nationale et aux normes organisationnelles. Les réglementations adoptées par le conseil d'administration doivent être conformes à la législation nationale et régionale en vigueur en matière de santé et de sécurité de la main d'œuvre et du travail.
- Le conseil d'administration s'engage à réaliser au moins un audit par an afin d'évaluer la sécurité de toutes les activités. Si cela s'avérait nécessaire, le conseil d'administration embaucherait un spécialiste de la santé et de la sécurité du travail afin de réaliser l'audit.
- À chaque réunion du conseil d'administration, le directeur exécutif de l'organisation remettra au conseil d'administration un rapport de sécurité qu'il devra passer en revue.
- Par ailleurs, le conseil d'administration s'engage à allouer des ressources financières, humaines et matérielles suffisantes à la fonction de santé et sécurité de l'organisation.

En rapport avec les politiques du personnel, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

Le conseil d'administration mettra en place un comité des ressources humaines qui aura d'autres responsabilités.

En rapport avec les politiques du personnel, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Mettre en place et assurer l'engagement organisationnel envers la sécurité du personnel.
- Établir une structure de dotation en personnel et un plan de gestion des ressources humaines offrant des conseils sur la façon de gérer au mieux les ressources humaines dans l'organisation, et le passer en revue chaque année pour garantir des niveaux optimaux de dotation en personnel afin de réaliser les activités de base de l'organisation.
- Approuver les paramètres et le contenu des négociations du contrat d'embauche de l'organisation, et notamment établir les directives de rémunération et consulter le caractère raisonnable des rémunérations des employés et l'équité et la fidélité du processus de fixation de la rémunération.
- Définir les indicateurs des performances de tous les postes de l'organisation.
- Consulter et recommander un plan de développement annuel des ressources humaines.
- S'assurer que tous les employés étrangers se conforment à la législation du pays.
- Passer en revue tous les outils d'évaluation du personnel en vigueur afin de s'assurer qu'ils sont à jour et fiables.

La direction de l'organisation doit réaliser l'évaluation de l'ensemble du personnel tous les ans.

En rapport avec le directeur exécutif, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Recruter et évaluer tous les candidats au poste de directeur exécutif, et envoyer tous les détails nécessaires au conseil d'administration afin qu'il le nomme.
- Passer en revue une fois par an, en collaboration avec le conseil d'administration, les régimes de rémunération du directeur exécutif et de la direction.
- Passer en revue et approuver les recommandations effectuées en collaboration avec le directeur exécutif concernant les performances et la rémunération du personnel.

- Définir les devoirs et responsabilités du directeur exécutif en collaboration avec le conseil d'administration. (Le conseil d'administration peut chercher de façon compétitive les services d'un conseiller externe qui aidera au développement des devoirs et responsabilités du directeur exécutif et qui aidera à développer et à négocier les contrats des performances).

En rapport avec les postes clés de l'organisation, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Faire passer des entretiens aux candidats à des postes de cadre supérieur et des postes techniques, et les recommander au conseil d'administration qui devra les nommer. (Tous les postes clés de l'organisation doivent être accompagnés de fonctions adéquates pour garantir le bon déroulement de leur nomination par l'autorité pertinente).
- Assurer la mise en œuvre du processus concernant la consultation des honoraires des directeurs et des membres des comités.
- Développer une politique de ressources humaines dans l'organisation et approuver la délégation d'autorité et d'autres procédures clés de gestion des ressources humaines.
- Prodiguer des conseils et fournir de l'aide au directeur exécutif afin de résoudre des problèmes conséquents de gestion des ressources humaines, tels que le développement et la discipline du personnel.
- Tenir compte des problèmes importants de gestion des ressources humaines, tels que la planification de la succession de la direction et la gestion des connaissances.
- Définir des politiques visant à garantir la continuité au sein de la direction de l'organisation, notamment un plan de succession qui doit décrire la façon dont les postes clés de l'organisation seront gérés lorsqu'ils seront laissés vacants.

En rapport avec la rémunération, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Définir une politique de rémunération équitable pour assurer la fidélité et la motivation du personnel.
- Développer des directives complètes sur les niveaux de rémunération/ récompenses, en fonction de la capacité de génération des ressources et du revenu, et d'après le marché local existant.

- Définir une échelle des salaires minimale pour chaque niveau du personnel.
- Développer des stratégies permettant de motiver les employés à l'aide d'autres avantages et bonus financiers et non financiers n'ayant aucun lien avec le salaire/la rémunération.
- Passer régulièrement en revue la structure salariale et le système de rémunération.

ÉTAPE 4.3.4 – RESPONSABILITÉS FISCALES

NOM DE L'ÉTAPE	RESPONSABILITÉS FISCALES
Numéro de l'étape	4.3.4
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit servir d'approbateur des finances de haut niveau au bénéfice de l'organisation et doit prévoir des audits réguliers pour garantir la conformité.

Toute organisation doit comporter un comité des finances et d'audit entièrement fonctionnel, qui doit définir des catégories complètes de coûts et de revenu en vue de la planification et du budget. Ses responsabilités incluent les suivantes :

- Passer en revue, surveiller et recommander des améliorations pour les processus de création de rapports internes de contrôle et des finances.
- Contrôler les processus d'audit internes et externes de l'organisation.
- Prodiguer des conseils indépendants au conseil d'administration concernant la prise de responsabilité et la responsabilité financière de l'organisation.
    - Recruter et proposer, à l'ensemble du conseil d'administration, des auditeurs externes à nommer.
    - Négocier les frais d'audit et les recommander au conseil d'administration.
    - Passer en revue les propositions de budget.
    - Contrôler la mise en œuvre de la politique d'achats de l'organisation.
    - Se réunir au moins quatre fois par an.

Mobilisation des ressources :

- L'organisation doit s'engager à développer un plan de mobilisation des ressources en collaboration avec le conseil d'administration et à mobiliser des ressources provenant du gouvernement, du secteur privé, des partenaires de développement et d'autres donateurs.

Plans d'investissement :

- Nous recommandons fortement que l'organisation développe un plan d'investissement clair, sous la direction de son conseil d'administration.

Rapports financiers :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation envoie régulièrement des rapports financiers exacts et opportuns.
- Tous les rapports financiers doivent respecter les critères définis par les normes acceptables.

Concernant le contrôle financier, les responsabilités du conseil d'administration incluent les suivantes :

- Aider à développer des politiques et directives financières conformes aux principes comptables généralement amis (PCGR), qui sont bien documentés et connus par tous les utilisateurs.
- Initier les formations sur l'intégrité et le leadership.
- Créer une structure claire de séparation des devoirs et des responsabilités afin d'assurer la prise de responsabilités et la transparence financière.
- Passer en revue et évaluer régulièrement la mise en œuvre de politiques et directives financières.

Toute organisation doit comporter un comité finances et d'audit entièrement fonctionnel.

Audits financiers

- Le conseil d'administration doit définir des directives claires afin de clarifier la séparation de la fonction d'audit financier et la fonction de gestion dans un sens plus large.
- Un auditeur interne sera chargé de passer sans cesse en revue et de renforcer les systèmes et procédures de contrôle interne.
- L'auditeur interne doit signaler les opérations financières au quotidien lorsque cela est nécessaire et lorsque requis par le comité des finances et d'audit.
- L'organisation doit réaliser des audits complets (c'est-à-dire sur tous les systèmes de l'organisation autres que les systèmes financiers).
- Les livres des comptes doivent être entretenus et audités en externe tous les ans par un auditeur externe nommé par le conseil d'administration.
- L'auditeur externe doit présenter son rapport au conseil d'administration et/ou au comité mandaté du comité directeur.

ÉTAPE 4.3.5 – CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET RÉGLEMENTATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET RÉGLEMENTATIONS
Numéro de l'étape	4.3.5
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction de l'organisation adhère à toutes les politiques et procédures internes existantes.

Constitution :

- L'organisation doit avoir établi une constitution légalisée et doit s'assurer qu'elle est conforme aux réglementations du comité directeur et à la législation en vigueur.
- Toute demande d'exemption aux clauses de la constitution doit être réalisée par écrit et soumise à l'approbation écrite du conseil d'administration.
- L'organisation doit créer un code de conduite qui doit être développé en collaboration avec le conseil d'administration et les employés à tous les niveaux, et qui doit être conforme à la constitution du conseil de la direction.

Conformité aux politiques internes :

- Le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction de l'organisation adhère à toutes les politiques et procédures internes existantes.
- Un audit des systèmes doit être réalisé une fois par an ou lorsque cela est nécessaire afin d'en garantir la conformité.

Instances professionnelles :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que tous les membres de l'effectif professionnel de l'organisation sont inscrits auprès des agences régulatrices concernées.

Exigences légales :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation est conforme à toutes les exigences légales existantes et pertinentes, telles que les licences de fonctionnement, le fonds national de sécurité sociale, l'autorité fiscale, l'autorité régulatrice des fonds de pension, etc.
- L'organisation doit initier et encourager le dialogue avec les agences régulatrices concernées à différents niveaux, selon la nature des problèmes à résoudre.

Syndicats :

Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent établir les relations suivantes :

- Assurer une relation cordiale et respectueuse avec tous les syndicats concernés.
- Reconnaître les droits de tous les employés à s'inscrire auprès d'un syndicat de leur choix, le cas échéant.
- Mettre en place un environnement facilitant le dialogue et les négociations afin d'assurer des relations industrielles harmonieuses.

Agences gouvernementales concernées :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation se conforme à toutes les politiques, normes, directives et réglementations nationales définies par les agences gouvernementales concernées.
- Pour s'assurer que l'organisation envoie tous ses rapports de manière régulière aux ministres du gouvernement, la direction doit préciser l'heure et la date auxquelles les services concernés doivent envoyer ces rapports.

Conventions internationales :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation observe toutes les conventions et tous les traités internationaux concernant divers secteurs de programme et dont leur pays est signataire.
- Le conseil d'administration et la direction doivent être totalement informés du contenu et de l'importance de ces conventions internationales.

DAVID SNYDER POUR CARITAS INTERNATIONALIS



Les membres du personnel Caritas d'Haïti en visite de terrain dans une ville où plus de 40 familles ont reçu du matériel de construction pour aider à rénover les maisons à la suite des trois ouragans de 2008.

Accords avec les partenaires de développement :

- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent s'assurer que les conditions générales de tous les contrats, protocoles d'entente et tout autre accord signé avec des partenaires de développement, notamment des agences de financement, sont négociées avec soin et surveillées de près au moyen d'une révision réalisée par le service juridique de l'agence avant leur signature.
- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent s'assurer que l'organisation se conforme à la lettre aux conditions générales de tels accords.

ÉTAPE 4.3.6 – MISE EN ŒUVRE ET RÉVISION DE POLITIQUE

NOM DE L'ÉTAPE	MISE EN ŒUVRE ET RÉVISION DE POLITIQUE
Numéro de l'étape	4.3.6
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit contrôler le processus de création de nouvelles politiques et d'amendements en respectant les directives préexistantes.

Responsabilité de la direction :

- Le conseil d'administration peut demander une aide technique concernant la distribution, l'adoption et la mise en œuvre de ces directives de politique.
- La direction de l'organisation est chargée de coordonner la mise en œuvre de ces directives de politique dans leurs installations respectives.

Mise en œuvre et distribution de la politique :

- Ces directives de politique doivent être mises en œuvre en collaboration avec le conseil de la direction et les autres intervenants concernés.
- Ces directives de politique doivent être distribuées à la direction, au conseil de la direction et aux autres intervenants concernés à l'aide de tous les systèmes d'information et de communication mis à la disposition de chaque installation.

Contrôle et évaluation :

- L'organisation, en collaboration avec le conseil d'administration, doit créer un système de contrôle et d'évaluation afin de surveiller la mise en œuvre efficace de ces directives de politique.

Révision des directives de politique :

- Ces directives de politique doivent être examinées régulièrement selon le besoin, et révisées lorsque cela est nécessaire, en collaboration avec le comité directeur.

Amendements :

- Lorsqu'une organisation adopte ces directives de politique, tout ajout, modification ou amendement apporté à sa politique de gouvernance doit être effectué par écrit et est soumis à l'approbation du conseil d'administration en collaboration avec son comité directeur.

Approbation pour distribution et adoption :

- La distribution, l'adoption et la mise en œuvre de ces directives générales de politique par l'organisation dépendent de l'approbation du conseil d'administration de l'organisation.

LISTE DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ POUR LA GOUVERNANCE

L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit la *gouvernance d'entreprise* comme étant « le système par lequel les entreprises commerciales sont dirigées et régies. La structure de gouvernance précise la distribution des droits et des responsabilités parmi les différents participants de l'entreprise, tels que le conseil d'administration, les directeurs, les actionnaires et autres intervenants, et décrit les règles et procédures permettant de prendre des décisions sur les affaires d'entreprise. Elle fournit également la structure à travers laquelle les objectifs de l'entreprise sont définis, et les moyens d'atteindre ces objectifs et de contrôler les performances. »

La gouvernance d'entreprise sert principalement à répartir les droits et responsabilités dans l'ensemble de l'entreprise.

- La gouvernance d'entreprise sert principalement à répartir les droits et responsabilités dans l'ensemble de l'entreprise. La bonne gouvernance est rendue possible grâce aux systèmes se trouvant en dessous du conseil d'administration et à la répartition des droits et responsabilités qui permettent d'assurer que le ton, les objectifs et les attentes sont les mêmes dans l'ensemble de l'organisation et au sein de chaque individu.[3]
- Les personnes responsables de la gouvernance au sein d'une organisation se trouvent souvent dans le conseil des directeurs. Le rôle du conseil consiste à développer et à exécuter une stratégie. C'est la raison pour laquelle un comité directeur doit présenter une mixité parfaite, de bonnes compétences et de bonnes attitudes.[4]

Les questions de gouvernance, de gestion des risques et de conformité doivent être traitées au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation, et doivent être intégrées dans les processus d'entreprise.

Diverses autorités de gouvernance et meilleures pratiques de divers pays et contextes considèrent les éléments suivants comme les piliers de la gouvernance institutionnelle :

- Création d'une fondation solide pour la gestion et le contrôle
- Structuration du conseil des directeurs pour ajouter de la valeur à l'organisation

3 OCEG. (2010). Measurement and Metrics Guide (Guide des mesures). Extrait de http://www.oceg.org/view/MMG. Réservé aux abonnés.

4 Adaptation de la Fédération internationale des experts-comptables (IFAC). (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes).* New York, NF : Fédération internationale des experts-comptables (IFAC) Extrait de http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks.

- Reconnaissance et protection des droits et obligations de tous les intervenants
- Stratégie et valeurs
- Performances institutionnelles, viabilité et durabilité financière
- Divulgations rapides et équilibrées
- Rémunération équitable et responsable
- Renfort des procédures de contrôle interne
- Évaluation des performances du conseil d'administration et de la direction
- Reconnaissance et gestion des risques institutionnels
- Responsabilité sociale et écologique
- Conformité institutionnelle à la législation et aux réglementations
- Communication institutionnelle

Voici les objectifs des révisions de conformité de la gouvernance :

- Vérifier qu'il existe des personnes appropriées au sein de l'organisation, chargées de contrôler la direction stratégique de l'entité.
- Déterminer si l'entité s'est fixé des missions et des objectifs que les employés partagent et comprennent.
- Déterminer s'il existe une planification efficace afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Déterminer s'il existe des contrôles efficaces permettant de contrôler les performances de l'entité.
- Déterminer s'il existe des contrôles permettant de contrôler la progression vers les objectifs.
- Déterminer si l'entité se conforme aux exigences juridiques et réglementaires[5]

LISTES DE VÉRIFICATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Évaluez si la nomination du conseil des directeurs de l'organisation est conforme aux directives stipulées dans les réglementations et la constitution de l'entité. Évaluez le processus de nomination du conseil d'administration et vérifiez s'il répond aux exigences fondamentales minimums en matière de bonne gouvernance. Obtenez des réponses sur les points suivants :

5 Ibid.

- L'organisation dispose-t-elle d'un conseil des directeurs ? Si oui, indiquez le nom des membres et leurs qualifications.
- Le conseil d'administration rend-il des comptes à une autre commission ou à d'autres entités ? Si oui, indiquez l'indépendance des personnes responsables de la gouvernance du conseil des directeurs.
- Comment les membres du conseil d'administration sont-ils sélectionnés ?
- L'organisation dispose-t-elle de règles ou de règlements s'appliquant à la nomination ?
- Qui est responsable de la sélection des membres du conseil d'administration ? Existe-t-il un comité de recherche ou des candidatures ?
- Par quels moyens l'organisation évalue-t-elle le processus de nomination afin de s'assurer que tous les membres du conseil d'administration sont nommés selon une procédure appropriée ?
- Existe-t-il des mandats fixes ou des périodes de nomination ? Le cas échéant, existe-t-il des politiques et des procédures pour le renouvellement des mandats ?

Effectuez une analyse pour savoir comment l'organisation garantit que seules les personnes disposant des compétences et de l'expérience adéquates sont nommées au sein du conseil d'administration. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation a-t-elle mis en place des exigences académiques et non académiques de qualification de base afin d'évaluer les candidats au conseil d'administration ?
- Existe-t-il des critères définis pour la nomination d'un membre du conseil d'administration ?

Évaluez la composition du conseil des directeurs et indiquez si elle convient pour diriger l'organisation. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Quelle est la composition du conseil d'administration ? Le conseil d'administration se compose-t-il bien à la fois de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Combien de membres le conseil d'administration compte-t-il ? Combien de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Comment l'organisation garantit-elle que le comité directeur n'est ni trop important ni trop réduit pour l'organisme concerné ?[6]

6 Conseil de qualité et de leadership. (2003). Guide to Developing and Supporting a Board of Directors (Guide de développement et de soutien à un conseil des directeurs). Extrait de http://www.thecouncil.org/tools.aspx

Examinez les devoirs et les responsabilités du conseil d'administration afin de déterminer s'ils sont assez clairs pour lui permettre de mener à bien les activités. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Les responsabilités des membres du conseil d'administration sont-elles bien définies ? Les membres du conseil d'administration comprennent-ils leurs responsabilités ? Les devoirs du président et du secrétaire sont-ils bien définis et clairement communiqués ?
- Les rôles des responsables de la gouvernance ou des membres du conseil d'administration sont-ils bien définis et clairement communiqués ?
- Existe-t-il une structure des responsabilités transparente et précise permettant de différencier les actions possibles du conseil de celles des responsables et des employés ?
- Les responsables de la gouvernance reçoivent-ils des mandats clairement définis ?
- Les membres du conseil d'administration sont-ils formés et initiés à leurs responsabilités ?
- Une formation est-elle dispensée à ces membres ? À quelle fréquence les formations ont-elles lieu ?

Passez en revue et évaluez la conduite, le processus, les documentations et l'efficacité des réunions du conseil d'administration dans l'organisation. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Comment les responsables de la gouvernance ou le conseil des directeurs mènent-ils à bien leurs activités dans l'organisation ? Le conseil d'administration gère-t-il ses activités par le biais de réunions ? Si ce n'est pas le cas, indiquez les façons dont il mène à bien ses activités.
- Des procédures sont-elles établies quant à l'organisation des réunions ? Si oui, indiquez toutes les procédures, processus et pratiques.
- Si les procédures de réalisation des réunions sont fixées, couvrent-elles le déroulement de l'ordre du jour, la fréquence des réunions, le processus de notification des réunions, la documentation de la réunion (procès-verbal) et les sujets confidentiels ?
- Le président du conseil d'administration convoque-t-il des réunions par le biais du secrétaire ? Si oui, la fréquence des réunions convient-elle ?
- L'ordre du jour de la réunion est-il distribué à temps ?
- Les résolutions du conseil sont-elles enregistrées et mises en œuvre ?

(Adaptation *du Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes)* de l'IFAC.

Effectuez une analyse afin d'établir le rôle de l'organisation dans la lutte contre la mauvaise gouvernance. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation dispose-t-elle d'une politique séparée de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption et d'alerte ? Si oui, les politiques sont-elles connues de tous les membres responsables de la gouvernance et des employés de l'organisation ?
- Les personnes responsables des procédures de gouvernance contrôlent-elles les pratiques de lutte contre la fraude et la mauvaise gouvernance dans l'organisation ? Si oui, de quelle manière les contrôlent-elles ?
- Le conseil travaille-t-il selon des règles déontologiques ? Si oui, de quelle manière ces directives sont-elles mises en œuvre ?
- Le conseil réexamine-t-il régulièrement les règles déontologiques ? Si oui, à quelle fréquence et qui en est responsable ?

Effectuez une analyse afin d'établir s'il existe un suivi des performances du conseil et si ses mécanismes sont adaptés. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Les performances du conseil d'administration et de ses comités sont-elles surveillées ? Si oui, l'organisation dispose-t-elle de procédures ou de directives permettant de surveiller les performances de gouvernance ?
- L'organisation dispose-t-elle d'indicateurs des performances définis pour les personnes responsables de sa gouvernance ?
- Existe-t-il des rapports décrivant les objectifs du conseil d'administration et des sous-comités pour l'année et la progression par rapport à ces objectifs ?
- Qui traite les évaluations de gouvernance dans l'organisation ?
- À quelle fréquence réalise-t-on des évaluations de gouvernance ?
- L'organisation dispose-t-elle de réviseurs externes et internes, tels que des auditeurs externes, des auditeurs internes et un comité d'audit ? Produisent-ils des rapports de façon régulière et opportune ?

- L'organisation procède-t-elle à des vérifications afin de s'assurer que les membres du conseil ne sont pas devenus inefficaces ?
- Passez en revue le processus de contrôle des performances du conseil d'administration et de son efficacité.

Passez en revue et évaluez l'efficacité des pratiques de gouvernance pour le développement de politiques organisationnelles. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation possède-t-elle une déclaration des objectifs ?
- La mission est-elle exprimée de façon claire et concise ?
- La mission est-elle en accord avec les lois, les règlements et les valeurs de l'organisation ?
- La direction a-t-elle fixé des objectifs opérationnels pour l'organisation ?
- Ces objectifs opérationnels vont-ils dans le sens de la mission ?
- Ces objectifs opérationnels sont-ils exprimés dans des termes mesurables ?
- Les objectifs sont-ils divisés en sous-objectifs pour les unités opérationnelles ?

Effectuez une analyse pour établir le rôle du conseil d'administration dans la mise en œuvre de ces politiques. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation dispose-t-elle de cadres préposés aux règlements ou d'auditeurs internes ? Si oui, remettent-ils leurs résultats au comité d'audit ?
- Les recommandations du cadre préposé aux règlements, des auditeurs internes, des auditeurs externes et/ou du comité d'audit sont-elles mises en œuvre ? Le comité d'audit prend-il la responsabilité d'assurer la mise en œuvre des recommandations d'audit ?
- Le conseil d'administration assume-t-il le rôle de gestion des risques ou attribue-t-il le rôle à une autre instance, comme un sous-comité responsable de la gestion des risques ?[7]

CONFORMITÉ DU CADRE JURIDIQUE

Les lois et les réglementations en vigueur constituent le cadre juridique et réglementaire de l'organisation. Ces lois et réglementations incluent les statuts d'ONG, la loi sur les sociétés et d'autres réglementations statutaires. La non-conformité aux lois et réglementations risque d'entraîner des amendes, litiges ou autres conséquences pour l'organisation.

7 Ray, Kastuv. (2003). Corporate Governance Internal Control Questionnaires (Questionnaires de contrôle interne sur la gouvernance d'entreprise). Extrait de www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc

La personne responsable de la gouvernance d'une organisation est chargée de s'assurer que l'organisation agit conformément aux conditions de la loi et des réglementations.

Voici les objectifs de cette révision :

- Obtenir des preuves de révision appropriées et suffisantes concernant la conformité aux conditions de ces lois et réglementations généralement reconnues pour avoir un effet direct sur le fonctionnement de l'organisation.
- Réaliser des révisions de conformité spécifiques afin d'identifier les occurrences de non-conformité aux lois et réglementations.
- Évaluer la rapidité de la réaction à la non-conformité avérée ou soupçonnée aux lois et réglementations.

LISTE DE CONTRÔLE DE RÉVISION JURIDIQUE

La révision devrait permettre de bien comprendre l'entité et son environnement dans le contexte suivant :

Effectuez une analyse pour déterminer l'inscription juridique :

- Déterminez l'inscription juridique de l'organisation. L'organisation dispose-t-elle d'un certificat d'inscription ?
- Obtenez des copies de toutes les certifications juridiques et licences ainsi que de tous les permis d'opération et examinez le statut juridique.
- Établissez d'autres exigences d'inscription juridique, telles que la licence d'opération, les certifications des autorités réglementaires et autres.
- Obtenez des copies des certificats d'inscription et vérifiez que l'entité répond à toutes les exigences d'inscription.

Révisions permettant d'établir la non-conformité aux lois et réglementations :

- Vérifiez s'il existe des enquêtes de la part d'organisations régulatrices ou services gouvernementaux. Ceci peut être un signe de non-conformité.
- Vérifiez la présence de paiements de services non précisés et de paiements inhabituels versés à des instances régulatrices. Ceci peut être la preuve d'amendes pour non-conformité.
- Vérifiez l'existence de critiques de l'organisation dans les médias. Ceci peut indiquer un problème de non-conformité.



HILDA M. PEREZ POUR CRS

Au Mexique, les communautés indigènes luttent parce que leurs droits à la terre sont remis en question, leurs forêts épuisées par le déboisage et de plus en plus ils font face à la malnutrition et la rareté de nourriture.

Effectuez une analyse pour établir l'existence de lois et réglementations internes, telles que les articles et le protocole d'association, la constitution, les règles et réglementations de club et toute autre réglementation régissant les opérations :

- Obtenez des copies des lois et réglementations internes et notez si elles sont suffisantes pour faire office de réglementations internes.
- Définissez les exigences de signalisation de l'entité, telles que les relevés réglementaires, les rapports et autres exigences périodiques.
- Examinez toutes les exigences de signalisation pour vérifier la conformité de l'organisation à celles-ci.

Effectuez une analyse de la situation juridique de l'organisation :

- L'organisation doit-elle répondre de cas juridiques ? Si oui, indiquez les responsabilités qui risquent d'en découler.
- L'organisation dispose-t-elle d'avocats pour traiter des problèmes juridiques ?

Effectuez une analyse pour obtenir des preuves du rôle du conseil d'administration dans le maintien de la conformité aux lois et réglementations :

- Vérifiez la présence de preuves que l'organisation contrôle les exigences juridiques et s'assure que les procédures d'opération sont conçues pour répondre à ces exigences.
- Vérifiez le bon fonctionnement du système de contrôle interne approprié et établi pour garantir la conformité aux lois et réglementations.
- Vérifiez que l'organisation a développé des lois et réglementations internes de bonne conduite et de déontologie.
- Vérifiez que les employés sont formés et connaissent les lois et réglementations internes.
- Vérifiez le bon contrôle des lois et réglementations internes.
- Vérifiez si l'organisation emploie les services d'un conseiller juridique.

(*Adaptation du* Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes) de l'IFAC.)

GLOSSAIRE

Vous trouverez ci-dessous un glossaire des termes utilisés dans le présent document. Les utilisateurs de ces directives peuvent modifier l'interprétation de ces termes selon leurs besoins respectifs, à condition qu'ils n'en changent pas la signification dans le document.

Prise de responsabilité

L'individu reconnait et assume la responsabilité de ses actes, décisions et politiques dans le cadre de ses devoirs et responsabilités, y compris l'obligation de signaler, expliquer et répondre des conséquences de ses actes.

Autorité

Prétention de légitimité, justification et droit d'exercer un pouvoir dont un individu dispose en vertu de ses devoirs et responsabilités. Ceci inclut le pouvoir de prendre des décisions et de commander ou d'exiger d'une autre personne qu'elle accomplisse certaines choses.

Croyances et valeurs

Ensemble des principes sous-jacents de ce qu'une institution croit être moral, éthique et bien. Elles forment la base d'une institution et guident le comportement de ses employés et la nature des activités qu'elle entreprend.

Conseil d'administration

Instance de gouvernance chargée de contrôler les opérations, telle que le conseil de la direction ou le conseil des directeurs.

Membre du conseil d'administration

Membre du conseil de la direction ou du conseil des directeurs.

Membres du conseil d'administration

Président et autres personnes ayant été nommées par l'autorité de nomination concernée pour être membres du conseil d'administration pendant une période spécifique.

Code de conduite

Norme de comportement moral et déontologique attendu et prescrit par le conseil d'administration.

Conflit d'intérêts

Situation dans laquelle une personne en position de confiance détient des intérêts professionnels ou personnels conflictuels qui compromettent, directement ou indirectement, sa capacité à accomplir ses devoirs de façon impartiale ou dans le meilleur intérêt de son employeur. Un conflit d'intérêts existe même si aucun acte immoral ou inadéquat n'en résulte.

Divulgation

Révélation rapide et précise d'informations et de rapports de prise de responsabilité, de façon volontaire ou conformément aux réglementations juridiques et aux règles du lieu de travail. Ces rapports incluent des circulaires de gestion, ainsi que des bilans financiers annuels et intermédiaires.

Diversité

Désaccords et points de vue opposés des membres du conseil d'administration lors de la discussion de certains sujets.

Devoir de diligence

Devoir imposé aux membres du conseil d'administration d'observer un niveau raisonnable de diligence, attendu par autrui à un poste similaire, lors de l'exercice de leurs pouvoirs et de la délégation de leurs devoirs et responsabilités. Cela signifie qu'ils doivent agir, à tout moment, de bonne foi et dans le meilleur intérêt de l'organisation en exerçant la prudence et la diligence qu'une personne raisonnablement prudente exercerait dans des circonstances comparables.

Habiliter

Développer les capacités d'une personne en lui fournissant les compétences et les informations nécessaires et en lui remettant les devoirs et responsabilités lui permettant d'agir.

Évaluation

Processus permettant de mesurer les performances d'une organisation et de ses employés par rapport à des références établies et souhaitées reposant sur les valeurs, les normes, les buts et les objectifs de l'organisation.

Relation exécutive

Relation entre le conseil des directeurs, le président et le conseil de la direction.

Gouvernance

Structure et processus permettant de diriger et de contrôler les décisions concernant la gestion des affaires d'une institution.

Comité directeur

Propriétaire d'une institution, par ex. des diocèses, une congrégation, une assemblée épiscopale, etc.

Propriété intellectuelle

Créations immatérielles de l'esprit, telles que des œuvres musicales, littéraires et artistiques, des inventions et des symboles, noms, images et créations utilisés dans le commerce, notamment les droits d'auteur, les marques commerciales, les brevets et droits connexes.

Mission

Raison sous-jacente de l'existence d'une institution ou d'une entreprise.

Politique

Plan d'action délibéré mis en place par le conseil d'administration afin de guider ses décisions et d'obtenir des résultats rationnels. Alors que la législation oblige ou empêche certains comportements, une politique se contente de guider les actions vers un objectif qui est censé entraîner un résultat souhaité.

Proactif

Capacité d'un individu à anticiper et considérer une situation comme une opportunité, quel que soit son degré de menace, et à influencer le système de façon constructive plutôt que de simplement y réagir.

Procédure

Ensemble de directives créées par une organisation afin de définir la façon dont les politiques internes doivent être interprétées, exécutées et mises en œuvre afin de s'assurer d'obtenir les meilleurs résultats possible, quelles que soient les circonstances.

Protocole

Termes de référence et critères définis permettant de mener à bien des activités spécifiques dans une institution.

Prudence

Réserve exercée dans la conduite d'une personne concernant les performances organisationnelles et individuelles.

Leadership stratégique

Façon dont une institution a l'intention d'atteindre ses objectifs en profitant d'opportunités et en résolvant les problèmes qui surviennent.

RÉFÉRENCES

Christian Health Association of Kenya. (2008). *Governance Policy Manual for Hospitals (Manuel de politique de gouvernance destiné aux hôpitaux). Nairobi, Kenya.*

Fédération internationale des experts-comptables. (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes).* New York, NF : Fédération internationale des experts-comptables (IFAC)

Extrait de http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks

OCEG. (2010). *Measurement and Metrics Guide (Guide des mesures).* Extrait de http://www.oceg.org/view/MMG. Réservé aux abonnés.

BIBLIOGRAPHIE ET RECOMMANDATIONS DE LECTURES

Adriaga, R. (2007). The nonprofit board answer: A practical guide for board members and chief executives (2e édition). San Francisco, Californie : John Wiley & Sons.

Carver, J. (2006). Boards that make the difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations. San Francisco, Californie : John Wiley & Sons.

Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2005). La Gouvernance comme Leadership : Une reformulation du rôle du conseil d'administration des organismes à but non lucratif. Hoboken, New Jersey; John Wiley &Sons

Fédération internationale des experts-comptables (IFAC) 2010 : Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes). Édition 2010, 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, 10017, New York, USA.

Société financière internationale. (n.d.) Board leadership training resources toolkit. Extrait, le 29 décembre 2010, de http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit

Société financière internationale. (n.d.) Global corporate governance forum. Extrait, le 29 décembre 2010, de http://www.gcgf.org

Lipman, F.D., & Lipman, L.K. (2006). La Gouvernance des Entreprises Privées : Meilleures Pratiques. Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons

Organisation de la coopération et du développement économiques. (2004). Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE. Paris, France : OCDE.

Solomon, J. (2004). Gouvernance des Entreprises Privées et Responsabilité (2ème Edition). Sussex de l'ouest, Angleterre : John Wiley &Sons

Vriesendorp, S, de la Peza, L., Perry, C.P., Seltzer, J.B., O'Neil, M., Reimann, S., Buxbaum, A. (2010). Les Systèmes de Santé en Action. Disponible à adresse : http://www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm

ANNEXE A : OUTIL D'ÉVALUATION DE LA RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

OUTIL D'ÉVALUATION DE LA RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION			
	OK	AMÉLIORATIONS NÉCESSAIRES	SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS
1. L'ordre du jour était clair, accompagné des documents nécessaires, et a été remis aux participants avant la réunion.			
2. Tous les membres du conseil d'administration étaient prêts à discuter des sujets envoyés à l'avance.			
3. Les rapports étaient clairs et comportaient les informations nécessaires.			
4. Nous avons évité d'entrer dans les détails administratifs/de direction.			
5. Les membres ont pu exprimer diverses opinions et discuter de nombreux sujets dans le respect.			
6. Le président a dirigé la réunion de façon efficace.			
7. Les membres ont participé de façon responsable.			
9. Les prochaines étapes ont été identifiées et des responsabilités ont été attribuées à certaines personnes.			
9. Tous les membres du conseil d'administration étaient présents.			
10. La réunion a commencé et s'est terminée à l'heure.			
11. Le lieu de la réunion était favorable au travail.			
12. Nous avons apprécié nous réunir.			

ANNEXE B : OUTIL D'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

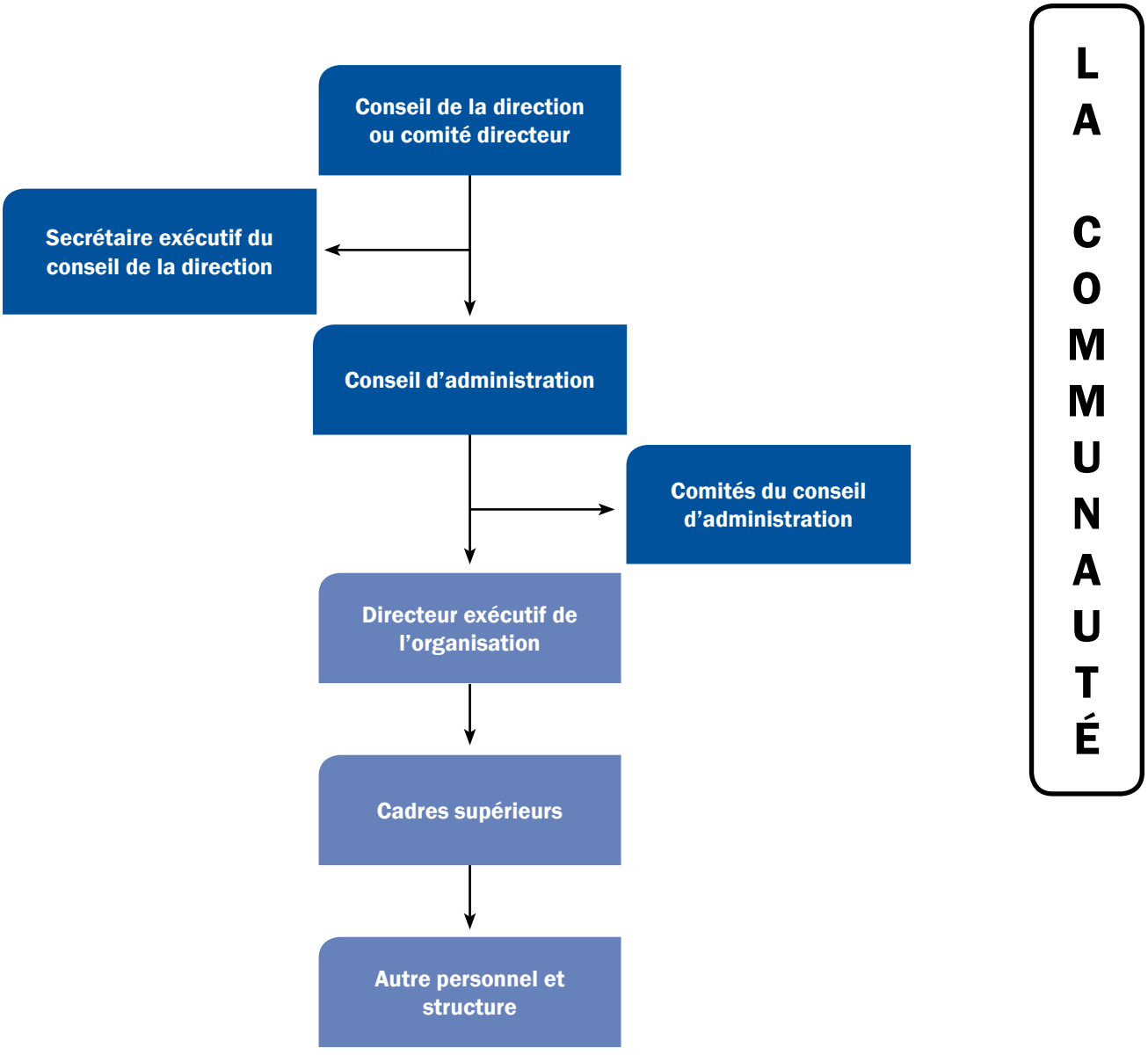
Évaluez votre conseil d'administration sur les sujets suivants, sur une échelle de 1 à 5 (**5** – Très bien, **4** – Bien, **3** – Plutôt moyen, **2** – Très moyen, **1** – Mauvais, **S.O.** – Sans objet).
Meilleure note totale possible : 100

#	INDICATEUR	5	4	3	2	1
1	Les rôles du conseil d'administration et du personnel sont bien définis et respectés.					
2	Le conseil d'administration participe pleinement à la préparation des plans et à la planification stratégique.					
3	Chaque membre du conseil d'administration dispose d'un contrat à jour stipulant ses fonctions et signé par lui.					
4	Le conseil d'administration définit des objectifs de financement et s'implique dans la génération des ressources.					
5	Le processus de nomination du conseil d'administration s'assure que la participation est diversifiée comme il se doit.					
6	Les membres du conseil d'administration suivent une première formation d'orientation ainsi qu'une formation continue, qui inclut un tutorat.					
7	Le conseil d'administration passe régulièrement en revue les documents de politiques.					
8	Le conseil d'administration a mis en place un processus permettant de traiter les urgences entre deux réunions.					
9	Le conseil d'administration a mis en place une politique de présence aux réunions, ainsi qu'un calendrier annuel de réunions.					
10	Les réunions sont accompagnées d'ordres du jour écrits et des documents sont distribués à l'avance.					
11	Le conseil d'administration a mis en place un processus permettant de gérer les conflits.					
12	Un audit ou une analyse financière se produit tous les ans.					
13	Le conseil d'administration a mis en place un processus de création de rapports précis des programmes et des ressources financières.					
14	Le conseil d'administration a mis en place un processus permettant d'évaluer régulièrement les performances du personnel.					
15	Le conseil d'administration a mis en place des politiques de personnel complètes qui ont été analysées par le comité des ressources humaines.					

16	Chaque membre du conseil d'administration est intéressé et s'implique dans le travail du conseil d'administration.					
17	Le conseil d'administration prend régulièrement le temps de comprendre l'affiliation avec les instances professionnelles et réglementaires.					
18	L'organisation s'assure que les compétences et le savoir-faire professionnel nécessaires sont présents au sein du conseil d'administration.					
19	Le conseil d'administration se tient informé des directives et réglementations du gouvernement national et les respecte.					
20	Le conseil d'administration s'engage de façon proactive avec sa communauté et transmet de façon adéquate les préoccupations de la communauté au conseil de la direction.					

Veuillez indiquer entre trois et cinq points de la liste sur lesquels le conseil d'administration doit porter son attention dans l'année à venir. Soyez aussi précis que possible.

ANNEXE C :
EXEMPLE D'ORGANIGRAMME



CARL D. WALSH POUR CRS



Des bénéficiaires du Projet de Manioc de la région des Grands Lacs, en République Démocratique du Congo attendent de recevoir leurs parts des graines de manioc.

ANNEXE D : TERMES DE RÉFÉRENCE DU COMITÉ EXÉCUTIF DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. NOMINATION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le conseil d'administration peut nommer le comité exécutif afin de mener à bien les activités définies dans les présents termes de référence, et déléguer les devoirs et responsabilités définis dans la présente au comité exécutif.

Le comité exécutif rendra compte au conseil d'administration comme stipulé ci-dessous.

2. OBJECTIF

Le comité exécutif peut exercer l'autorité du conseil d'administration dans la gestion des affaires de l'organisation lorsque le conseil d'administration n'est pas en train de siéger.

3. COMPOSITION

Le comité exécutif doit être composé de cinq membres, dont le président du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration peut présider le comité ou déléguer son autorité à un autre membre. Le directeur exécutif sera le secrétaire du comité.

4. DEVOIRS ET RESPONSABILITÉS

Le comité aura les devoirs spécifiques suivants :

- Exercer, dans des circonstances dans lesquelles il est impossible ou il n'est pas pratique de convoquer une réunion du conseil d'administration ou après avoir reçu la délégation appropriée de la part du conseil d'administration, les pouvoirs du conseil d'administration concernant l'approbation, l'autorisation ou l'accord envers n'importe quel acte institutionnel de l'organisation qui devrait autrement nécessiter l'approbation du conseil d'administration lui-même.

- Fournir une plateforme pour que la direction de l'organisation puisse obtenir des commentaires de façon officieuse sur les politiques et la planification dans son ensemble concernant l'administration de l'organisation avant leur soumission et leur approbation par le conseil d'administration ou par ses comités.
- Analyser et approuver certaines transactions de ressources humaines impliquant des cadres supérieurs, en particulier les décisions concernant le recrutement, les résiliations de contrat et les promotions.
- Analyser et approuver les modifications d'engagement et de signature des politiques de l'organisation
- S'en remettre au conseil d'administration pour les sujets résultant de la réalisation des devoirs déjà mentionnés.

5. RÉUNIONS

Le comité doit se réunir à des moments qu'il détermine lui-même ou après notification de la part du président.

6. DÉCISIONS

Le directeur exécutif/secrétaire doit conserver des dossiers contenant les procès-verbaux de chaque réunion du comité.

Le procès-verbal de chaque réunion du comité, ou un résumé de ce procès-verbal sera soumis à la réunion suivante du conseil d'administration.

ANNEXE E : TERMES DE RÉFÉRENCE DU COMITÉ DES FINANCES ET D'AUDIT

Le comité des finances et d'audit analyse, surveille et recommande des améliorations à apporter aux processus de contrôle interne et de rapports financiers, et surveille les processus d'audit interne et externe du service des finances. Il fournit des conseils indépendants au directeur exécutif et au conseil d'administration sur des sujets concernant la prise de responsabilité et la responsabilité financière du service des finances.

Les termes de référence spécifiques incluent les suivants :

Rapports financiers

surveillez les processus de rapports financiers de l'organisation au nom du conseil d'administration et remettez les résultats de ses activités au conseil d'administration.

Évaluation des contrôles comptables, financiers et internes

discutez avec la direction et les auditeurs externes de l'adéquation et de l'efficacité des contrôles comptables et financiers ; analysez avec l'auditeur externe tout problème d'audit ou difficultés, ainsi que la réaction de la direction.

Cadre de gestion des risques

fournissez au conseil d'administration des rapports périodiques sur les risques les plus importants menaçant l'organisation et les stratégies et pratiques de mitigation adoptées par la direction.

Nomination d'auditeurs externes

faites des recommandations au conseil d'administration sur le choix et les performances des auditeurs externes et sur la résolution des mésententes entre la direction et l'auditeur concernant les rapports financiers. Le comité recommande d'éviter de recruter des auditeurs externes pour réaliser des services non liés à l'audit ou à l'assurance qui pourraient compromettre leur indépendance.

Évaluation de l'audit externe

au moins une fois par an, discutez avec les auditeurs externes des procédures de contrôle qualité internes de la société d'audit et de tout problème ayant été identifié par d'autres entités concernant ces procédures.

Indépendance des auditeurs externes

analysez et évaluez l'indépendance de l'auditeur externe.

Champ d'application de l'audit externe

discutez avec les auditeurs externes du champ d'application général de l'audit externe, notamment les zones de risques identifiées et toute autre procédure acceptée supplémentaire. Le comité doit également analyser la rémunération de l'auditeur externe pour s'assurer qu'un audit efficace et complet peut être réalisé au niveau de rémunération accepté.

Nomination et supervision de l'auditeur interne

nominez l'auditeur interne et faites le point sur ses performances ; analysez le champ d'application général, les plans annuels et le budget des activités d'un audit interne ; passez en revue tous les rapports d'audits internes principaux ; gardez un accès direct à l'auditeur interne qui s'en remet au comité et au directeur exécutif.

Communication avec les intervenants

analysez les rapports financiers annuels et l'audit annuel et tout autre sujet devant être transmis au comité par les auditeurs externes conformément aux normes d'audit généralement admises ; analysez toutes les lettres de représentation signées par la direction pour vous assurer que les informations fournies sont complètes et appropriées ; mettez en place des procédures permettant de recevoir, conserver et traiter les plaintes reçues par l'entreprise concernant la comptabilité, les contrôles comptables internes ou l'audit, ainsi que les envois confidentiels et anonymes des employés de l'organisation concernant une activité comptable ou un audit douteux.

Performances du comité

réalisez une évaluation de ses performances au moins une fois par an pour déterminer s'il agit conformément aux meilleures pratiques actuelles.

Divulgations

l'institution doit divulguer aux auditeurs tous les événements importants, dans leur totalité, dans une lettre de représentation décrivant les faits.

Suivi et clôture

la direction doit mettre en place un plan d'action corrective et le comité doit en assurer le suivi et la clôture.



MATTHEW BREMAN/CRS

Au Tchad, le Service de Secours Catholique répond aux besoins urgents des réfugiés qui ont fui les conflits intenses du Darfour, dans la région Ouest du Soudan.

ANNEXE F : LISTE DE VÉRIFICATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Évaluez si la nomination des membres du conseil d'administration de l'organisation est conforme aux directives stipulées dans les réglementations/la constitution de l'entité. Évaluez le processus de nomination du conseil d'administration et vérifiez s'il répond aux exigences fondamentales minimums en matière de bonne gouvernance. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation dispose-t-elle d'un conseil d'administration qui supervise les opérations ? Si oui, indiquez le nom des membres et leurs qualifications lorsque cela est possible.
- Le conseil d'administration rend-il des comptes à une autre commission ou à d'autres entités ? Si oui, indiquez l'indépendance des personnes responsables de la gouvernance ou des devoirs du conseil d'administration.
- Comment les membres du conseil d'administration sont-ils sélectionnés ?
- L'organisation dispose-t-elle de règles ou de règlements s'appliquant à la nomination ?
- Qui est responsable de la sélection des membres du conseil d'administration ? Existe-t-il un comité de recherche ou des candidatures ?
- Par quels moyens l'organisation évalue-t-elle le processus de nomination afin de s'assurer que tous les membres du conseil d'administration sont nommés selon une procédure appropriée ?
- Existe-t-il un mandat fixe ou une période de nomination ? Le cas échéant, existe-t-il des politiques et des procédures pour le renouvellement des mandats ?

Effectuez une analyse pour savoir comment l'organisation garantit que seules les personnes disposant des qualifications adéquates sont nommées au sein du conseil d'administration. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation a-t-elle mis en place des exigences académiques et non académiques de qualification de base afin d'évaluer les candidats au conseil d'administration ?
- Existe-t-il des critères définis pour la nomination d'un membre du conseil d'administration ?

- Évaluez la composition du conseil d'administration et indiquez si elle convient pour diriger l'organisation.
- Quelle est la composition du conseil d'administration ? Le conseil d'administration se compose-t-il bien à la fois de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Combien de membres le conseil d'administration compte-t-il ? Combien de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Comment l'organisation garantit-elle que le comité directeur n'est ni trop important ni trop réduit pour l'organisme concerné ?

Examinez les devoirs et les responsabilités du conseil d'administration afin de déterminer s'ils sont assez clairs pour lui permettre de mener à bien les activités. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- Les responsabilités des membres du conseil d'administration sont-elles bien définies ? Les membres du conseil d'administration comprennent-ils leurs responsabilités ?
- Les devoirs du président et du secrétaire sont-ils bien définis et communiqués à tous les membres ?
- Les rôles des responsables de la gouvernance ou des membres du conseil d'administration sont-ils bien définis et communiqués à tous les membres ?
- Existe-t-il une structure des responsabilités transparente et précise permettant de différencier les actions possibles du conseil de celles des responsables et des employés ?
- Les responsables de la gouvernance reçoivent-ils des mandats clairement définis ?
- Les membres du conseil d'administration sont-ils formés et initiés à leurs responsabilités ?
- Une formation est-elle dispensée à ces membres ? À quelle fréquence les formations ont-elles lieu ?

Passez en revue et évaluez la conduite, le processus, les documentations et l'efficacité des réunions du conseil d'administration dans l'organisation. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- Comment les responsables de la gouvernance ou des devoirs du conseil d'administration mènent-ils à bien leurs activités dans l'organisation ? Le conseil d'administration gère-t-il ses activités par le biais de réunions ? Si non, précisez la façon dont les activités sont menées à bien.

- Des procédures sont-elles établies quant à l'organisation des réunions ? Si oui, indiquez le processus et les procédures.
- Si les procédures de réalisation des réunions sont fixées, couvrent-elles le déroulement de l'ordre du jour, la fréquence des réunions, le processus de notification des réunions, le procès-verbal de la réunion et les sujets confidentiels ?
- Le président du conseil d'administration convoque-t-il des réunions par le biais du secrétaire ?
- Si oui, la fréquence des réunions convient-elle ?
- L'ordre du jour est-il créé et distribué avant les réunions ?
- Les membres sont-ils prévenus suffisamment à l'avance de la tenue des réunions ?
- Les résolutions du conseil sont-elles enregistrées et mises en œuvre ?

Effectuez une analyse afin d'établir le rôle de l'organisation dans la lutte contre la mauvaise gouvernance. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation dispose-t-elle de politiques séparées de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption et d'alerte ? Si oui, tous les employés de l'organisation connaissent-ils les politiques ?
- Les personnes responsables de la gouvernance disposent-elles de procédures permettant de surveiller les pratiques de lutte contre la fraude et la mauvaise gouvernance dans l'organisation ? Si oui, de quelle manière sont-elles mises en œuvre ?
- Le conseil travaille-t-il selon des règles déontologiques ? Si oui, de quelle manière les directives sont-elles mises en œuvre ?
- Le conseil réexamine-t-il régulièrement les règles déontologiques ? Si oui, à quelle fréquence et qui en est responsable ?

Effectuez une analyse afin d'établir s'il existe un suivi des performances du conseil et si ses mécanismes sont adaptés. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- Les performances du conseil d'administration et de ses comités sont-elles surveillées ? Si oui, l'organisation dispose-t-elle de procédures ou de directives permettant de surveiller la gouvernance ?
- L'organisation dispose-t-elle d'indicateurs des performances définis pour les personnes responsables de la gouvernance ?
- Existe-t-il des rapports décrivant les objectifs du conseil d'administration/des sous-comités pour l'année et la progression par rapport à ces objectifs ?

- Qui traite les évaluations de gouvernance dans l'organisation ?
- À quelle fréquence ces évaluations sont-elles réalisées ?
- L'organisation a-t-elle mis en place des révisions externes et internes, telles que des audits externes, des audits internes et un comité d'audit ? L'organisation produit-elle un rapport de façon régulière et à temps ?
- L'organisation procède-t-elle à des vérifications afin de s'assurer que les membres du conseil ne sont pas devenus inefficaces ?
- Décrivez tous les processus mis en place pour surveiller la gouvernance organisationnelle et pour en signaler l'efficacité.

Analysez et évaluez l'efficacité des pratiques de gouvernance sur le développement des politiques de l'organisation. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation possède-t-elle une déclaration des objectifs ?
- La mission est-elle exprimée de façon claire et concise ?
- La mission est-elle en accord avec les lois, les règlements et les valeurs de l'organisation ?
- La direction a-t-elle fixé des objectifs opérationnels pour l'organisation ?
- Ces objectifs opérationnels vont-ils dans le sens de la mission ?
- Ces objectifs opérationnels sont-ils exprimés dans des termes mesurables ?
- Les objectifs sont-ils divisés en sous-objectifs pour les unités opérationnelles ?

Effectuez une analyse pour établir le rôle du conseil d'administration dans la mise en œuvre de ces politiques. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation dispose-t-elle de cadres préposés aux règlements ou d'auditeurs internes ? Si oui, remettent-ils leurs résultats au comité d'audit ?
- Les recommandations du cadre préposé aux règlements, des auditeurs internes, des auditeurs externes et du comité d'audit sont-elles mises en œuvre ? Le comité d'audit prend-il la responsabilité d'assurer la mise en œuvre des recommandations d'audit ?
- Le conseil d'administration assume-t-il le rôle de gestion des risques ou ce rôle est-il attribué à une autre instance, comme un sous-comité ?

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Chapitre 5 :

Planification stratégique



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : Des membres du personnel de Caritas, Liban, en mission d'évaluation dans un village au sud du Liban. Au cours de cette mission, ils ont appris que le village ne disposait ni d'électricité ni d'eau. Photo de David Snyder pour CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Télécharger ce Guide et d'autres publications de CRS au site www.crsprogramquality.org.

QUELLE FONCTION REMPLIT LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ?

Le but des organisations ayant des missions à long terme est de fournir des services au fil du temps. La direction d'une organisation doit donc se soucier de la manière dont elle entend positionner l'organisation pour lui permettre de réagir aux changements qui surviennent dans son environnement, d'adapter son travail en conséquence et d'exercer une concurrence efficace dans le futur. Un tel positionnement implique une réflexion à long terme sur les opportunités et obstacles actuels et futurs, et sur la manière d'y faire face lorsqu'ils se présenteront. La planification stratégique peut aider à développer cette perspective à long terme.

Pourquoi une planification stratégique ? Les organisations opèrent dans des environnements très fluides, dynamiques et parfois hostiles. Une perspective stratégique (vue globale) peut aider à prédire et à planifier le futur. Un plan stratégique aide une organisation à créer et à avoir une vision à long terme de ce qu'elle veut devenir, en offrant un cadre aux programmes permettant à l'organisation de mieux répondre aux besoins des parties prenantes. Il contribue également à identifier les changements qui peuvent être nécessaires pour permettre à l'organisation d'exercer une concurrence efficace dans le futur.

Pendant le processus de planification stratégique, une organisation définit ses valeurs et ses principes, ainsi que sa manière d'exercer ses activités. C'est à partir de ces énoncés de valeurs qu'une mission ou un objectif global est développé. Des buts et objectifs mesurables sont ensuite définis pour mesurer les progrès. Des activités sont assignées à chaque personnel avec une échéance et des ressources financières, et des indicateurs de performance et de progression sont définis. Le plan stratégique, développé généralement pour une période de cinq à dix ans, est une vue globale dont les données sont fournies par le programme annuel et les plans de financement.

La planification stratégique est une fonction importante de la santé organisationnelle globale. Il existe d'excellents manuels de planification stratégique. Donc plutôt que de consacrer un chapitre à dupliquer le bon travail réalisé par d'autres, cette section présente une sélection des manuels recommandés par d'autres rédacteurs. Les manuels référencés ci-dessous sont facilement accessibles sur Internet et fournissent des conseils clairs et détaillés sur la manière de mener à bien un plan d'action. La liste de sites web proposée à la suite de ces manuels contient des articles et ressources sur la planification et la gestion de manière générale.

MANUELS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Développement de plans stratégiques : un outil destiné aux organisations communautaires et religieuses

« *Développement de plans stratégiques : un outil destiné aux organisations communautaires et religieuses* a été mis au point pour permettre à ces organisations de développer des plans stratégiques pertinents et efficaces qui guideront l'action des organisations et communiqueront leur mission aux parties prenantes externes. »

Développé par International HIV/AIDS Alliance et Davies & Lee: AIDS and Development Consulting, CORE Initiative, mars 2007

L'initiative CORE est un programme mondial financé par l'USAID. Il est conçu pour apporter une réponse pertinente, efficace et incluse aux causes et conséquences du VIH / SIDA en renforçant les capacités des organisations communautaires et religieuses dans le monde. Cette initiative est dirigée par CARE en partenariat avec l'International Center for Research on Women (Centre international pour la recherche sur les femmes), l'International HIV/AIDS Alliance (Alliance internationale VIH / SIDA), Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs (École de santé publique / Centre pour les programmes de communication Johns Hopkins Bloomberg) et le World Council of Churches (Conseil mondial des églises).

http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf

Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders (Dix clés pour une planification stratégique réussie pour responsables d'organisations à but non lucratif et de fondations)

« Un processus de planification stratégique performant analyse et fait des projections pertinentes sur les réalités de l'environnement pour aider une organisation à anticiper et apporter une réponse au changement en clarifiant sa mission et ses objectifs, en ciblant les dépenses, en restructurant ses programmes, la gestion de la collecte de fonds et d'autres aspects de ses opérations. »

Pendant plus de deux décennies, TCC a fourni à des organisations à but non lucratif, des fondations, des programmes institutionnels impliquant des communautés et des agences gouvernementales, des services de consultation en planification stratégique, développement de programmes, évaluation et gestion. Pendant cette période, l'entreprise a acquis des connaissances et expertises substantielles dans des domaines aussi variés que le développement communautaire et économique, les services sociaux, les questions de l'enfant et de la famille, l'éducation, les soins de santé, l'environnement et l'art.

http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf

Planification stratégique : un guide en dix étapes

« Le concept de planification stratégique est très en vogue ces dernières années. Bon nombre d'organisations à but non lucratif parlent actuellement de planification stratégique plutôt que de planification à long terme. Pourtant, la différence entre les deux concepts ne paraît pas évidente ni n'est universellement acceptée. »

Préparé par Emily Gantz McKay. Basé sur des documents préparés à l'origine pour être utilisés dans le cadre de SHATIL, le projet d'assistance technique du New Israel Fund (Fonds pour le Nouvel Israël). Modifié une première fois pour le National Council of La Raza, puis une deuxième fois pour MOSAICA, en mai 1994 et juillet 2001.

http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf

Planification stratégique

« La planification stratégique ne se limite pas à garantir que votre association restera financièrement saine et qu'elle est à même de maintenir ses réserves. Elle donne une projection de la place que votre association entend occuper dans cinq, dix ou quinze ans et indique comment y parvenir. Il s'agit d'un processus systématique de planification impliquant plusieurs étapes qui identifient la situation actuelle de l'association, y compris sa mission, sa vision pour l'avenir, ses valeurs substantielles, ses besoins (points forts et points faibles, opportunités et menaces), ses objectifs, actions prioritaires et plans de suivi. »

Le Community Associations Institute (Institut des associations communautaires, ou CAI) et la Foundation for Community Association Research (Fondation pour la recherche des associations communautaires) se consacrent exclusivement à la recherche et à l'action en faisant office de chambre de compensation pour les informations concernant les innovations et les meilleures pratiques en matière de création et de gestion des associations communautaires. Dans le cadre du projet Best Pratices (Meilleures Pratiques), des documents d'opérations liées aux divers domaines fonctionnels des associations communautaires (notamment la gouvernance, les études / la gestion des réserves, les opérations financières, la planification stratégique, l'harmonie et l'esprit communautaires, l'efficacité énergétique et la transition) ont été produits et sont disponibles et téléchargeables gratuitement sur www.cairf.org, ou en vente dans la librairie de CAI.

http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf

AUTRES SOURCES D'INFORMATION

Association for Strategic Planning (Association pour la Planification Stratégique, ou ASP), http://www.strategyplus.org/
« Créée en 1999, l'ASP est la seule association professionnelle à but non lucratif qui se consacre exclusivement à la promotion du concept et de la pratique de la planification dans le développement et le déploiement de la stratégie en faveur des entreprises, des organisations à but non lucratif et gouvernementales. L'ASP donne la possibilité d'explorer des principes et pratiques très élaborés de planification stratégique qui renforcent le succès de l'organisation et accroissent les connaissances, la capacité, la capacité d'innovation et le professionnalisme des membres et des organisations. »

The Foundation Center (Le Centre des Fondations),
http://foundationcenter.org/pnd/tsn/tsn.jhtml?id=60800001
Philanthropy News Digest, article sur la planification stratégique, 2004

The Philanthropy Journal (Le Journal de la Philanthropie),
http://www.philanthropyjournal.org/
« Le Philanthropy Journal est un porte-parole indépendant et un défenseur des organisations à but non lucratif et de ceux qui les soutiennent. À travers un site web mis à jour quotidiennement et un bulletin hebdomadaire distribué gratuitement par courrier électronique, nous publions des informations sur les organisations à but non lucratif, des ressources, des annonces et des offres d'emploi. Le Philanthropy Journal est un programme de l'Institute for Nonprofits de l'Université de l'État de Caroline du Nord, à Raleigh, N.C. (États-Unis). »

Alliance for Non Profit Management (L'Alliance pour la gestion des organisations à but non- lucratif), http://www.compasspoint.org/alliance
« L'Alliance est le porte-parole national et un catalyseur pour le secteur du renforcement des capacités. Nous améliorons l'efficacité des personnes, groupes et organisations qui aident les organisations à but non lucratif et les communautés à réaliser un changement social positif. »

Center for Non-profit Management (Centre pour la gestion des organisations à but non- lucratif), http://www.cnmsocal.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html
Questions fréquemment posées sur la planification stratégique des organisations à but non lucratif. « Le centre offre cette référence utile aux professionnels des organisations à but non lucratif pour répondre aux questions fréquemment posées sur la collecte de fonds, la gestion du Conseil d'administration, la direction et d'autres sujets importants sur la réussite votre mission. »

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Chapitre 6:

Financier



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Page de Couverture : Un commerçant dans un marché près de la ville de Benguela, Angola. Photo de Melita Sawyer/CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

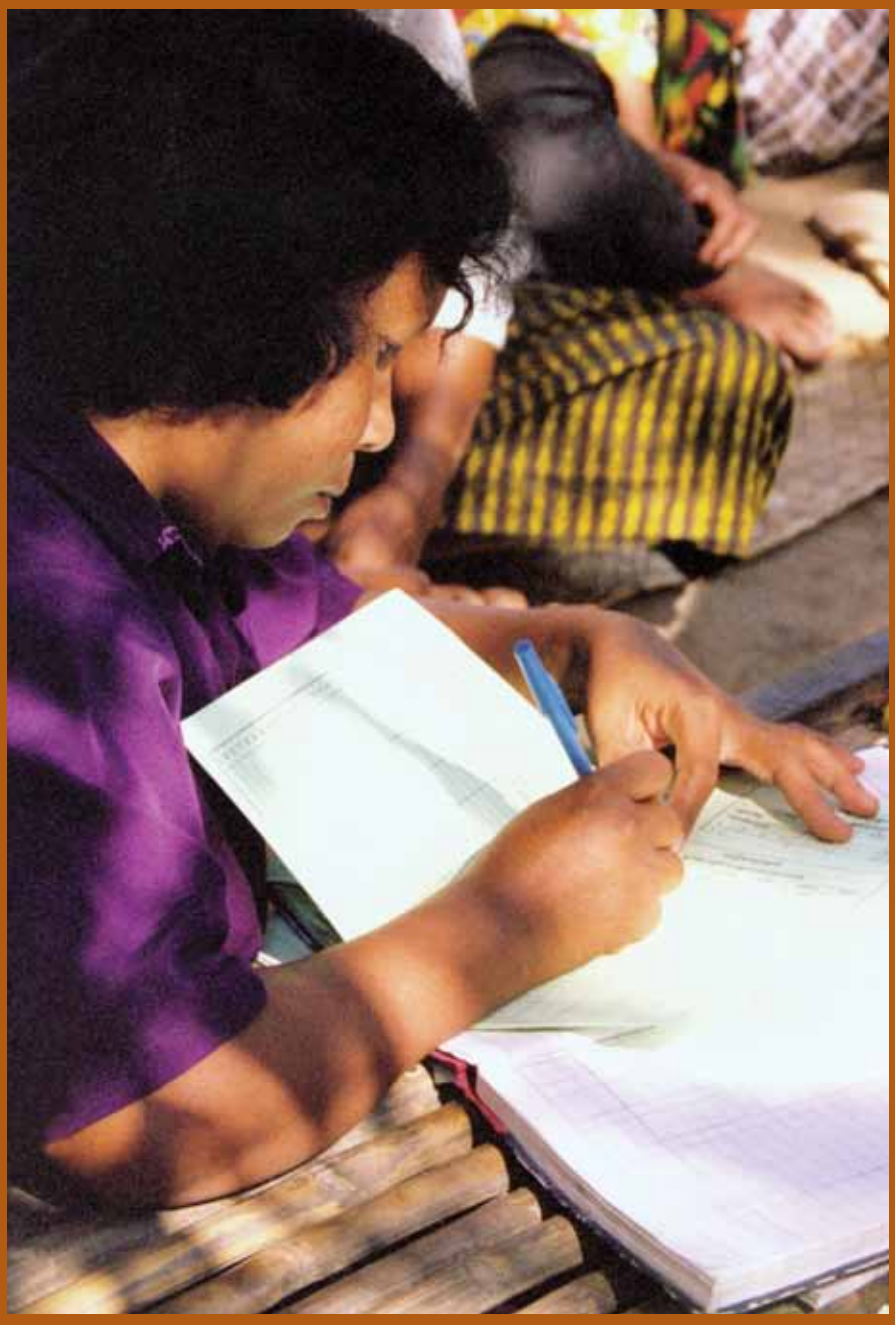
Télécharger ce guide et autres publications du CRS au www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIÈRES

Processus du plan comptable 2
Objectif du guide..... 3
Quelle fonction la finance remplit-elle ?..... 3
Synthèse..... 3
Principes clés..... 7
Exigences comptables de base - Processus 6.1 du service financier..... 9
Étape 6.1.1 - Création d'un plan comptable 11
Étape 6.1.2 - Création du grand livre général.....13
Étape 6.1.3 - Transactions financières documentées.....16
Processus 6.2 du service financier - Budgétisation 19
Étape 6.2.1 - Budgétisation.....21
Processus 6.3 du service financier - Gestion de la trésorerie 27
Étape 6.3.1 - Encaissements 28
Étape 6.3.2 - Décaissements.....29
Étape 6.3.3 - Prévisions des flux de trésorerie 33
Étape 6.3.4 - Rapprochement bancaire 34
Étape 6.3.5 – Petite caisse 36
Étape 6.3.6 - Exploitation dans un environnement de trésorerie.....39
Processus 6.3 du service financier - Gestion des créances..... 43
Étape 6.4.1 - gestion des créances 44
Processus 6.5 du service financier – Comptabilité des subventions..... 47
Étape 6.5.1 - Établir et tenir un registre des actifs immobilisés.....49
Étape 6.5.2 - Calculer et comptabiliser la charge d'amortissement.....50
Étape 6.5.3 - Enregistrer les cessions d'actifs immobilisés 52
Étape 6.5.4 - Effectuer les inventaires des actifs immobilisés.....55
Processus 6.6 - Comptabilité des charges payées d'avance et dépôts de garantie 57
Étape 6.6.1 - Enregistrer les charges payées d'avance et tenir un registre ..... détaillé des justificatifs.....58
Étape 6.6.2 - Amortir les charges payés d'avance 60
Étape 6.6.3 – Enregistrer les dépôts de garantie et conserver un registre ..... détaillé des justificatifs.....61
Processus 6.7 du service financier - Traitement des comptes à payer..... 62
Étape 6.7.1 - Traitement des comptes à payer.....63
Processus 6.8 du service financier - Comptabilité des charges à payer ... 65
Étape 6.8.1 - Enregistrer les charges à payer.....66
Étape 6.8.2 - Ajuster les charges à payer.....68

Étape 6.8.3 - Préparer et tenir des analyses détaillées des charges à payer 69
Processus 6.9 du service financier - Enregistrement des produits 70
Étape 6.9.1 - Enregistrer les contributions en espèces 71
Étape 6.9.2 – Enregistrer les produits provenant de subventions 72
Étape 6.9.3 - Enregistrer les contributions en nature 74
Processus 6.10 du service financier – Traitement des salaires 76
Étape 6.10.1 – Mise à jour du fichier central des salaires 78
Étape 6.10.2 – Mise à jour des déductions fiscales et autres retenues salariales 79
Étape 6.10.3 – Traitement des données de temps et de présence 80
Étape 6.10.4 – Préparation et enregistrement des salaires 82
Étape 6.10.5 – Décaissement des salaires 84
Processus 6.11 du service financier – Répartition des coûts 86
Étape 6.11.1 – Définition et élaboration d'une méthode de répartition des coûts 87
Étape 6.11.2 –Traitement de la répartition des coûts groupés 89
Processus 6.12 du service financier – Comptabilité des subventions 95
Étape 6.12.1 – Comptabilité des subventions 96
Finance Business Process 6.13 – Financial Reporting 99
Étape 6.13.1 – Rapports financiers internes 100
Étape 6.13.2 – Rapports financiers externes 102
Liste de vérification de la conformité pour les finances 104
Glossaire 137
Références 145

CHAPITRE 6 : FINANCIER



MIKE SPINGLER/CRS

Réunion d'un groupement de microcrédit au Cambodge.

PROCESSUS DU PLAN COMPTABLE

Exigences comptables fondamentales
Processus 6.1

Avez-vous une structure comptable de base en place ?
-voir page 9

Budgétisation
Processus 6.2

Avez-vous une estimation financière détaillée des activités futures attendues ?
-voir page 19

Gestion de la trésorerie
Processus 6.3

Avez-vous mis en place des procédures pour une gestion efficace des entrées et sorties de caisse ?
-voir page 27

Gestion des processus
Processus 6.4

Des politiques sont-elles en place pour appliquer et gérer le recouvrement des créances ?
-voir page 43

Gestion des actifs immobilisés
Processus 6.5

Des directives sont-elles en place pour régir l'enregistrement et la comptabilisation des immobilisations ?
-voir page 47

Comptabilité des charges payées d'avance
Processus 6.6

Pouvez-vous gérer les charges payées avant la période comptable qui va en bénéficier ?
-voir page 57

Traitement des comptes à payer
Processus 6.7

Vos dépenses et acquisitions sont-elles enregistrées dans la bonne période ?
-voir page 62

Comptabilité des charges à payer
Processus 6.8

Enregistrez-vous une charge pour toute dette contractée, mais pas réglée cette période ?
-voir page 65

Enregistrement des produits
Processus 6.9

Des directives sont-elles en place pour gérer les différentes sources de revenus sous les diverses conditions des donateurs ?
-voir page 70

Traitement des salaires
Processus 6.10

Disposez-vous d'un service de paie indépendant de votre service RH ?
-voir page 76

Répartition des coûts
Processus 6.11

Disposez-vous d'une procédure de répartition des coûts partagés entre plusieurs projets ?
-voir page 86

Comptabilité des subventions
Processus 6.12

Disposez-vous de directives pour assurer la conformité avec les conditions de subventions ?
-voir page 95

Rapports financiers
Processus 6.13

Consolidez-vous les informations financières pour permettre des analyses comparatives et des rapports des partenaires ?
-voir page 100

OBJECTIF DU GUIDE

L'adoption de ces politiques et procédures posent les bases d'un environnement contrôlé et formalisé pour l'enregistrement précis et le report opportun des transactions financières. Il aidera également à instaurer une gestion efficace ainsi que l'imputabilité des fonds reçus et des dépenses effectuées par rapport à ces fonds. Ce chapitre est conçu pour améliorer le système de gestion financière d'une organisation. Il fournit également des directives pour développer les politiques et procédures financières.

QUELLE FONCTION LA FINANCE REMPLIT-ELLE ?

La finance remplit les fonctions suivantes dans une organisation :

- Traite les transactions financières de l'organisation et tient les livres de compte dans lesquelles ces opérations sont enregistrées ;
- Fournit des informations financières requises par la direction pour planifier et contrôler les activités de l'organisation ;
- Développe et applique les politiques, procédures et systèmes financiers visant à établir et maintenir des contrôles effectifs et performants sur les ressources de l'organisation.

Un service financier géré correctement produit des rapports financiers fiables et opportuns qui permettent à la direction d'évaluer rapidement si les objectifs de l'organisation sont atteints. Les systèmes financiers correctement tenus permettent d'améliorer les contrôles et de protéger les actifs grâce à une probabilité réduite d'erreurs, de perte, d'abus et de fraude.

SYNTHÈSE

Ce chapitre a pour but de fournir une synthèse de la plupart des processus comptables et concepts clés qui s'appliquent aux organisations à but non lucratif. Il n'est pas destiné à servir de traité détaillé de la théorie de comptabilité sur les sujets abordés, ni à couvrir tous les concepts de la comptabilité.

Le chapitre suppose que les utilisateurs de ce guide utilisent une comptabilité d'exercice pour enregistrer leurs opérations financières. Les auteurs du chapitre reconnaissent que beaucoup d'organisations à but non lucratif continuent d'utiliser une « comptabilité de trésorerie stricte » ou une « comptabilité de caisse modifiée ». Depuis le renforcement des institutions et au vu des perspectives de renforcement des capacités, Catholic Relief Services

recommande vivement l'adoption des concepts de la comptabilité d'exercice pour les organisations utilisant actuellement une comptabilité de caisse. Ce changement permettra aux organisations de rester en compétition pour le financement apporté par les donateurs et d'accroître leurs chances de viabilité à long terme.

Une organisation tenant ses livres selon une comptabilité de trésorerie enregistre les revenus lorsqu'ils sont perçus et les dépenses lorsqu'elles sont effectuées. Dans une comptabilité d'exercice, les revenus sont enregistrés dans les périodes où ils sont gagnés et les charges sont comptabilisées dans les périodes où elles sont engagées. La comptabilité d'exercice est une méthode plus précise, car elle suit le concept correspondant. Dans une comptabilité d'exercice, les revenus sont enregistrés dans la même période comptable que celle où les dépenses générant les revenus sont engagées.

Dans une comptabilité de trésorerie stricte, les actifs tels que les créances, acomptes et éléments du passif ne sont pas reconnus. Par exemple, une organisation qui utilise cette méthode ne comptabiliserait pas des frais de départ jusqu'à ce qu'ils soient payés, provoquant potentiellement une sous-estimation importante des dépenses attribuables à une subvention ou un projet à un moment donné.

Les organisations qui conservent leur comptabilité sur une base de trésorerie devraient s'assurer que leurs accords avec les donateurs abordent la manière dont les acomptes et les dépenses engagés mais non payés à compter de la date d'expiration d'attribution doivent être traités. Normalement, les donateurs de subvention ne permettent pas aux bénéficiaires de percevoir leur attribution pour les parties des acomptes qui se rapportent à des périodes postérieures à l'attribution. Les organisations fonctionnant avec une comptabilité de trésorerie devraient chercher à négocier des conditions avec les donateurs qui leur permettraient d'être remboursés pour les dépenses engagées mais non payées à compter de la date d'expiration d'attribution.

Les treize sujets suivants sont abordés dans ce chapitre :

1. **Exigences comptables de base** – Aborde la mise en place du plan comptable, du grand livre et de la documentation relatives aux transactions financières.
2. **Budgétisation** – Contient des informations sur les principes de la budgétisation tels que la validation, la transparence, la structuration du budget, l'estimation des coûts, et la modification du budget. Il s'occupe aussi des budgets de subvention et du concept de flexibilité par poste.

3. **Gestion de la trésorerie** – Met l'accent sur les recettes, les décaissements, la prévision, les rapprochements bancaires et le maintien de fonds de petite caisse.
4. **Gestion des comptes débiteurs** – Décrit les différents types de créances et examine les disciplines pertinentes normées, y compris la nécessité pour le service financier de fournir tous les mois des rapports de « classement chronologique » des créances à la direction.
5. **Comptabilité des immobilisations corporelles** – Souligne la nécessité de mettre en place et maintenir un registre des actifs immobilisés. Explique le concept de l'amortissement. Examine en détail les écritures comptables nécessaires à l'enregistrement des cessions d'actifs immobilisés. Souligne l'obligation d'effectuer le recensement des actifs immobilisés et de les rapprocher avec les soldes du grand livre général.
6. **Comptabilité des charges payées d'avance et dépôts de garantie** – Une distinction entre les acomptes et dépôts de garantie et les traitements comptables à utiliser pour chacun.
7. **Traitement des comptes à payer** – Donne les différentes étapes de traitement des transactions des comptes fournisseurs. (Le traitement des comptes créditeurs est utilisé par les organisations qui placent leurs paiements en attente dans le passif avant de les payer. Ce processus ne s'applique pas aux organisations qui utilisent une approche en une seule étape, où les dépenses sont enregistrées lorsqu'elles sont payées.)
8. **Comptabilisation des charges à payer** – Fournit des conseils sur la mise en place et l'ajustement des provisions pour les éléments du passif, y compris ceux impliquant des estimations ou ceux qui ne devraient pas être réglés à court terme.
9. **Revenus** – Distingue les contributions en espèces, les subventions et les contributions en nature. Représente le traitement comptable spécial nécessaire pour les subventions, pour lesquelles les produits sont constatés lorsqu'ils sont gagnés, et non lorsqu'ils sont reçus.
10. **Traitement des salaires** – Souligne la nécessité de séparer les fonctions du service des Ressources Humaines pour superviser les changements de personnel à partir de la gestion du temps et des salaires, qui doivent être effectuées par le service financier. Indique les fonctions clés appropriées, telles que la tenue d'un fichier de paie centralisé, la mise à jour des retenues sur salaire, le temps de traitement et les données présentielles, la préparation et l'enregistrement des salaires ainsi que leurs versements.

11. **Répartition des coûts** – Explique le processus par lequel les dépenses communes peuvent être distribuées entre les centres de coûts en bénéficiant. Introduit le concept de saisie des frais partagés entre divers groupes et de répartition de ces frais en fonction de divers « postes » de coût. Offre des exemples de types de groupe et les méthodes d'attribution.
12. **Comptabilité des subventions** – Fournit un aperçu du cycle de subvention. Se concentre sur les fonctions financières associées à l'administration des subventions, en particulier celles liées à la mise en œuvre, au report et à la clôture des subventions.
13. **Rapports financiers** – Répertorie les différents types de rapports financiers qui doivent être fournis à des auditoires internes et externes et la fréquence à laquelle ces rapports doivent être mis à disposition.

PRINCIPES CLÉS

Les dix grands principes financiers sont les suivants :

1. L'enregistrement de toutes les acquisitions de biens et de services à leur valeur d'origine (prix d'achat initial ou, pour les dons en nature, la juste valeur du marché à la date reçue).
2. Les rapports financiers doivent être suffisamment précis, appuyés par le fait probatoire et pertinent.
3. Les recettes sont enregistrées dans le mois d'exercice où l'organisation distribue des biens ou effectue un service.
4. Les dépenses encourues pour générer des revenus doivent être enregistrées dans le même mois d'exercice que celui où les revenus sont enregistrés. Les charges sont enregistrées dans le mois d'exercice où l'organisation a reçu (pris possession) des produits ou reçu un service.
5. Tous les éléments significatifs doivent être indiqués dans les états financiers s'ils sont susceptibles d'influencer les décisions de leurs utilisateurs. Les états financiers et les notes associées doivent inclure toutes les informations comptables importantes et pertinentes pour permettre à leurs utilisateurs de prendre des décisions éclairées.
6. L'organisation doit suivre les mêmes conventions et pratiques comptables dans les périodes comparatives indiquées dans ses états financiers. Si un changement comptable ayant une incidence significative sur les activités ou la situation financière de l'organisation a lieu, il doit être présenté dans les notes qui accompagnent les états financiers.
7. Lorsqu'ils sont confrontés à des incertitudes, les comptables doivent prendre des décisions comptables qui ne sous-estiment ni ne surestiment matériellement les résultats financiers ou les soldes reportés. En cas d'incertitude, le parti pris doit être d'accélérer l'enregistrement d'une perte ou dépense et de différer l'enregistrement des revenus ou recettes. L'organisation doit faire preuve d'une même diligence dans le report de ses actifs et éléments du passif.
8. L'organisation doit avoir en place un système d'autorisation, de validation et de vérification. L'autorisation est le principal moyen de garantir que seules les transactions et événements valides sont engagés comme prévu par la direction. Les procédures d'autorisation et de validation doivent être documentées et



DAVID SNYDER/CRS

Steven Chege, un infirmier de proximité rattaché à l'Hôpital Kijabe au Kenya, en entretien avec un agent de santé durant une visite à domicile dans un village alentour. Steven contrôle 60 centres de soins de communauté, une fonction d'une valeur incalculable dans ces zones rurales.

clairement communiquées à l'ensemble du personnel. Les transactions doivent être vérifiées avant et après le traitement. L'accès aux ressources et aux documents doit être limité aux personnes autorisées qui sont responsables de leur détention et/ou utilisation.

9. Les rapprochements doivent être effectués tous les mois. Les soldes du grand livre doivent être rapprochés avec les documents internes ou informations externes d'appui appropriés (comme les relevés bancaires) pour permettre une action corrective rapide si nécessaire.

10. La direction doit comparer les informations sur la performance financière actuelle des budgets, des prévisions, des résultats reportés avant période ou d'autres repères pour évaluer dans quelle mesure les buts et objectifs sont atteints et traiter les résultats inattendus ou les situations inhabituelles qui nécessitent un suivi.

EXIGENCES COMPTABLES DE BASE - PROCESSUS 6.1 DU SERVICE FINANCIER

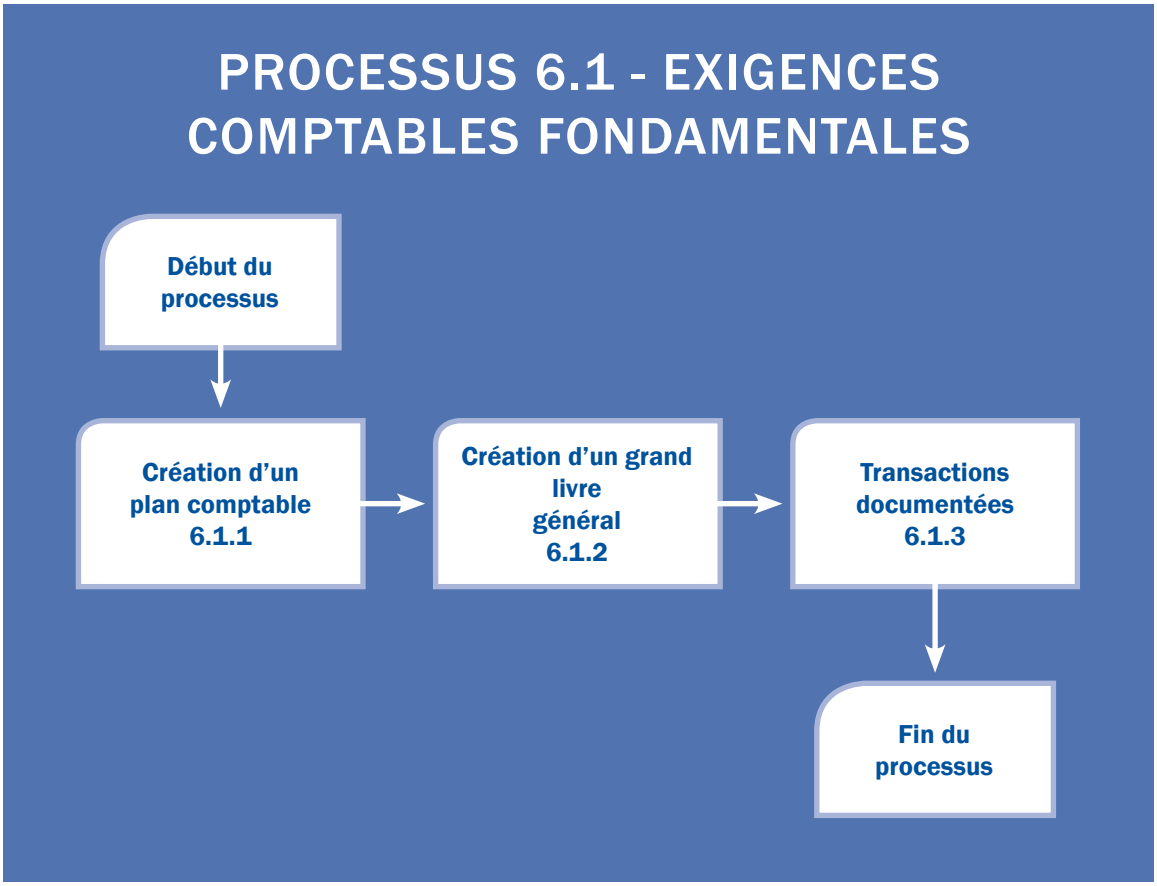
DESCRIPTION DU PROCESSUS

Pour remplir correctement ses fonctions de tenue des compte et de rapport, il est important que le personnel financier de l'organisation maintienne un registre comptable, nommé grand livre général, pour saisir toutes les transactions financières. Les transactions financières sont enregistrées à l'aide des comptes du grand livre général qui indiquent la nature de la dépense engagée, du bien ou service reçu, ou des revenus générés.

Avant de constituer un grand livre général, la direction doit décider de la structure de ses opérations comptables. Il est essentiel que l'organisation établisse sa structure comptable afin de fournir des rapports répondant aux besoins de toutes les parties concernées et qui soit conforme aux normes comptables professionnelles qui prévalent dans les pays où se situe le siège de l'organisation. Les centres de coûts généralement utilisés par les organisations à but non lucratif sont ceux des activités financières du groupe selon le projet, bureau, service d'exploitation, région géographique et/ou source de financement des donateurs.

Il est également important que toutes les transactions soient appuyées par la documentation appropriée. Le directeur financier de l'organisation doit établir les normes qui indiquent les types de justificatifs internes et externes nécessaires pour appuyer chaque type de transaction financière. Le directeur financier doit également indiquer la durée pendant laquelle les divers documents financiers de l'organisation doivent être archivés.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.1.1 - CRÉATION D'UN PLAN COMPTABLE

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉATION D'UN PLAN COMPTABLE
Numéro de l'étape	6.1.1
Rôle organisationnel	L'équipe de direction
Données d'entrée	Besoins comptables de l'organisation Besoins de rapport de l'organisation
Résultats	Plan comptable
Points d'intégration	S.O.
Résumé	La plupart des organisations à but non lucratif répondent à leurs besoins de rapport via l'utilisation des centres de coûts et des codes comptables du grand livre général. Les centres de coûts doivent être alignés sur les objectifs et les fonctions de gestion.

Les codes comptables identifient la nature des éléments concernés par les opérations comptables. Les comptes du grand livre général sont généralement regroupés sous les catégories principales suivantes :

- Actif
- Passif
- Actif net (anciennement appelé solde de fonds)
- Produits
- Charges

Les actifs peuvent être divisés en deux groupes principaux selon le niveau de liquidité et la durée de vie prévue pour l'actif. Généralement, les actifs les plus disponibles sont censés être utilisés dans le cours normal de l'activité, c'est à dire à court terme. Ils sont normalement regroupés en une seule catégorie, souvent appelée « Actifs à court terme ». Les actifs moins disponibles, c'est à dire d'une durée d'utilisation prévue plus importante, pour des profits à long terme, sont placés dans une catégorie généralement appelée « Immobilisations corporelles » ou « Biens immobiliers, installations et équipements ».

Chaque groupe de grands comptes doit figurer dans une catégorie spécialement désignée. Voici un ensemble possible de catégories :

- (Emploi actuel ou à court terme) Actifs - Classes de compte de 1000 à 1999
- Immobilisations corporelles - Classes de compte de 2001 à 2999
- Passif - 3000 à 3999

- Actif net (Solde des fonds) - de 4000 à 4999
- Produits - 5000 à 5999
- Charges - 6000 à 6999

Les organisations doivent adapter les classes pour répondre à leurs besoins spécifiques. Les comptes doivent être créés dans un ordre logique. Ils doivent être affectés d'une manière qui permettra à l'organisation d'ajouter des comptes ou des classes de compte en cas de croissance future ou d'augmentation des besoins de rapports.

L'organisation peut vouloir ajouter des codes comptables mineurs pour fournir des informations plus détaillées aux utilisateurs du rapport financier. Les codes comptables mineurs suivent habituellement les grands comptes et sont généralement constitués de trois à quatre caractères. Ils peuvent en contenir plus si l'organisation le juge nécessaire, sous réserve des limitations du logiciel de comptabilité. Les codes comptables mineurs peuvent être utilisés pour diverses raisons, comme pour désigner des comptes bancaires, documents du projet ou catégories de salaires.

Voici quelques exemples de codes comptables mineurs :

1. Comptes bancaires - en supposant que le compte (A/C) 1010 du grand livre général (G/L) est utilisé pour désigner les comptes chèques.
   a. A/C 1010.101 - Compte chèques à usage général du bureau principal
   b. A/C 1010.102 - Compte chèques des subventions du bureau principal - Donateur A
   c. A/C 1010.103 - Compte chèques à usage général du bureau auxiliaire
   d. A/C 1010.104 - Compte chèques des subventions du bureau auxiliaire - Donateur A
2. Traitements et salaires - en supposant que le compte 6010 du grand livre est utilisé pour les salaires.
   a. A/C 6010.101 - Salaires de base
   b. A/C 6010.102 - Traitements des heures supplémentaires
   c. A/C 6010.103 - Congés maladie
   d. A/C 6010.104 - Congés payés
   e. A/C 6010.105 - Jours fériés
3. Matériaux de projets - en supposant que le compte 6100 du grand livre est utilisé pour les matériaux des projets
   a. A/C 6100.101 - Matériaux de Construction
   b. A/C 6100.102 - Semences
   c. A/C 6100.103 - Outils agricoles
   d. A/C 6100.104 - Traitements

Il est recommandé qu'un autre domaine ou code soit utilisé pour identifier les fournisseurs, les employés, les donateurs et les partenaires sous-bénéficiaires. Les codes comptables mineurs ne sont pas recommandés pour identifier ces tiers.

Un expert financier agréé doit contrôler la délivrance des numéros de compte et le nombre d'ajouts doit être le minimum nécessaire. Tous les numéros de compte actifs doivent être mis à disposition des employés dans une liste appelée le plan comptable. Le plan comptable doit être mis à jour et réédité pour chaque changement. Les comptes qui ne sont plus utilisés doivent être désactivés et les employés de l'organisation doivent en être informés.

Pour éviter toute erreur d'utilisation des comptes, les organisations doivent envisager d'ajouter des explications complètes pour chaque compte du plan. Ce type de plan est connu sous le nom de plan comptable annoté.

ÉTAPE 6.1.2 - CRÉATION DU GRAND LIVRE GÉNÉRAL

NOM DE L'ÉTAPE	SET UP GENERAL LEDGER
Numéro de l'étape	6.1.2
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Plan comptable Structure de comptabilité basée sur la comptabilité de l'organisation et les besoins de rapport
Résultats	Rapports financiers
Points d'intégration	Direction
Résumé	Toutes les transactions financières d'une organisation doivent être consignées dans un registre comptable connu sous le nom du grand livre général.

L'accès au grand livre général doit être fermement contrôlé et le grand livre doit toujours être à l'équilibre. Les transactions sont enregistrées quotidiennement dans le grand livre général et doivent être synthétisés au minimum une fois par mois. La synthèse des totaux est appelée « soldes du grand livre général ». Elle sert de base pour les rapports financiers à la direction, aux donateurs, au conseil d'administration, aux principaux bénéficiaires, aux organismes gouvernementaux de réglementation, et aux autres parties intéressées. À la fin de l'exercice de l'organisation (connu sous le nom d'exercice fiscal), le grand livre est fermé et le rapport final à la direction pour l'année est préparé.

Le grand livre peut être un livre manuscrit (rédigé à la main) ou une version informatisée qui utilise un logiciel spécialement conçu à cet effet. Le grand livre général informatisé se révèle être le meilleur choix pour la plupart des organisations pour les raisons suivantes :

- L'accès au grand livre général informatisé peut être restreint aux personnes autorisées.
- Le logiciel du grand livre offre une piste d'audit complète. Il peut indiquer qui est entré et/ou a enregistré la transaction.
- Les systèmes de grands livres informatisés peuvent être sauvegardés afin de minimiser la perte de données en cas de vol ou d'événement catastrophique.
- Les systèmes de grands livres informatisés exigent que toutes les transactions soient à l'équilibre, éliminant les déséquilibres qui se produisent fréquemment lors de l'utilisation de grands livres manuscrits.
- Les bases de données informatisées du grand livre général stockent une grande quantité de données sur de longues périodes, permettant au service financier de l'organisation de fournir une grande variété de rapports qui peuvent inclure des données historiques.
- Les grands livres généraux informatisés génèrent des rapports financiers plus rapidement et plus précisément que les grands livres manuels.
- Les grands livres généraux peuvent collecter et traiter des données à partir de plusieurs sources. Un seul employé peut enregistrer des données dans un livre manuscrit à un moment donné.

Un tableur informatique comme Excel ne dispose pas des contrôles intégrés pour empêcher les modifications non autorisées ou fournir une piste d'audit complète et n'est donc pas recommandé pour remplacer un système de grand livre informatisé. Si Excel est utilisé, chaque jour où des opérations sont enregistrées, la feuille de calcul contenant les transactions du jour doit être imprimée, signée par l'approbateur désigné, et archivée.

Lorsqu'une organisation utilise un grand livre manuscrit et a un volume d'activité élevé pour certains types de transactions, celles-ci peuvent être enregistrées dans un livre auxiliaire et ensuite résumées pour être enregistrées dans le grand livre général. Si des livres auxiliaires sont utilisés comme livres de saisie initiale, des précautions doivent être prises pour s'assurer que tous les soldes des livres auxiliaires sont correctement reportés dans le grand livre général. Exemples de livres auxiliaires : journaux des entrées de caisse, journaux des sorties de caisse, livres des comptes à recevoir, registres des pièces comptables (comptes créditeurs) et livres des actifs immobilisés.

Les transactions du grand livre général peuvent être regroupées en trois catégories principales, à savoir les suivantes :

- Les entrées de caisse, qui sont enregistrées sur les reçus de caisse ;
- Les sorties de caisse, qui sont enregistrées sur les bordereaux de décaissement de trésorerie ;
- Toutes les autres transactions, qui sont enregistrées sur des documents comptables généraux ou des variantes, comme une pièce de compte créditeur ;
- Les « Autres » transactions, qui comprennent généralement les types d'activités qui n'impliquent pas d'entrée ou de sortie de caisse. Les comptes de régularisation, les créances irrécupérables ou douteuses, l'amortissement, les ajustements et les reclassements comptent parmi les types d'écritures les plus courantes du journal général. Ces termes sont expliqués dans le glossaire de ce chapitre.

ÉTAPE 6.1.3 - TRANSACTIONS FINANCIÈRES DOCUMENTÉES

NOM DE L'ÉTAPE	TRANSACTIONS FINANCIÈRES DOCUMENTÉES
Numéro de l'étape	6.1.3
Rôle organisationnel	Le personnel financier
Données d'entrée	Documentation source
Résultats	Pièces comptables enregistrées
Points d'intégration	Approvisionnement Administration/Ressources humaines Fournisseurs Partenaires Direction
Résumé	Toutes les transactions financières doivent être intégralement documentées de manière appropriée pour le type de transaction.

Chaque opération comptable doit être inscrite sur une pièce comptable distincte, également nommée écriture comptable. Une règle comptable fondamentale stipule que chaque écriture doit être équilibrée, c'est-à-dire que les débits doivent être égaux aux crédits pour que le grand livre général soit en permanence équilibré. Les débits augmentent les actifs et les charges et réduisent les produits et les dettes. Les crédits augmentent les dettes et les produits et réduisent les actifs et les charges.

Chaque pièce comptable doit être :

- Numérotée dans l'ordre ;
- Documentée de manière appropriée ;
- Dûment approuvée ;
- Soigneusement classée pour en faciliter la récupération.

Toutes les pièces doivent être signées par les employés qui les ont préparées, entrées, validées et enregistrées. Si l'organisation attribue la responsabilité de la vérification de saisie des données à un autre employé, celui-ci doit également signer la pièce. Immédiatement après la validation et avant le classement, chaque pièce et ses documents justificatifs doivent être annulés pour empêcher leur réutilisation. L'annulation nécessite généralement le marquage, l'estampillage ou le poinçonnage de chaque document comme « payé » ou « traité », selon le cas.

Les pièces justificatives appropriées pour un reçu de caisse incluent les suivantes :

- Bordereau de dépôt bancaire ou bordereau de caisse, selon le cas ;
- Bordereau de caisse ;
- Photocopie de chaque chèque déposé (Le numéro de chèque du payeur doit également être indiqué dans le champ descriptif de la ligne de saisie sur le reçu de caisse ;
- Tout autre document, comme un bordereau de paiement, soumis par la partie versante avec son paiement.

Les documents justificatifs adéquats pour les bordereaux de sortie de caisse incluent normalement les éléments suivants :

- Un bordereau de demande d'achat approuvé ;
- Les devis ou factures simulées ;
- Les rapports comparatifs d'offres avec explication du choix des fournisseurs, ou de la raison pour laquelle un fournisseur unique a été choisi ;
- Bon de commande et/ou contrat avec les fournisseurs (pour les consultants, les propriétaires, etc.) ;
- Une note de réception de marchandises (bon de réception) ;
- Si nécessaire, un mémo justificatif des écarts entre les quantités ou descriptions d'articles commandés par rapport à ceux reçus ;
- La facture originale du fournisseur ;
- Le bon de paiement/la demande d'acompte validé(e).

Les pièces justificatives adéquates pour un document comptable général varient selon la nature de la transaction. Ceux-ci peuvent comprendre les éléments suivants :

- Pour les charges à payer - les analyses internes et les documents externes comme la correspondance, les avis juridiques, ou les copies de factures contestées.
- Pour les créances irrécupérables – les mémorandums d'autorisation de la direction et les copies de toute correspondance avec le débiteur documentant les tentatives de recouvrement.
- Pour la liquidation des sommes avancées par l'organisation - les justificatifs des frais de voyage (des employés), les attestations de liquidation financière (des sous-bénéficiaires), les factures, ainsi que les documents d'achat et de réception (de fournisseurs).

- Pour corriger les entrées ou les reclassements - l'écriture comptable d'origine et l'écriture de correction ou de reclassement doivent être recoupées. Si les montants corrigés ou reclassés constituent la somme de plusieurs opérations, une liste complète des opérations ou des soldes affecté(e)s par la modification doit être jointe à l'écriture de correction ou de reclassement comme justificatif. Une explication complète justifiant la raison pour laquelle la correction ou le reclassement a été nécessaire doit être jointe à l'écriture.

Si les documents sources sont de nature confidentielle, tels que ceux d'une écriture de paie ou d'un exercice juridique, l'écriture doit indiquer l'emplacement des pièces justificatives. Une description complète de la transaction doit être jointe à chaque écriture du journal général.

L'organisation doit établir et appliquer des politiques fermes de conservation des dossiers. Tous les documents doivent être protégés lorsqu'ils sont archivés sur place et (le cas échéant) à l'extérieur. Les exigences des donateurs et les lois locales doivent être prises en compte pour déterminer la durée nécessaire de conservation des documents. (Pour les projets financés par les subventions du gouvernement des États-Unis, il est recommandé que tous les justificatifs financiers soient conservés au minimum 10 ans.)

PROCESSUS 6.2 DU SERVICE FINANCIER - BUDGÉTISATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Un budget est une estimation financière détaillée des activités prévues pour une période définie. Il existe différents types de budgets :

- Budget d'exploitation annuel : estimation du chiffre d'affaires total et des dépenses d'une organisation au cours d'un exercice fiscal ;
- Budget de trésorerie : trésorerie qu'une organisation prévoit de recevoir et de dépenser ;
- Budget d'investissement : total des coûts destinés à acquérir des biens (dépenses en immobilisations) ;
- Budget de projet : coût estimé d'un projet spécifique ;
- Budget de subvention : coût estimé pour la conduite des activités d'un projet financé par une subvention.

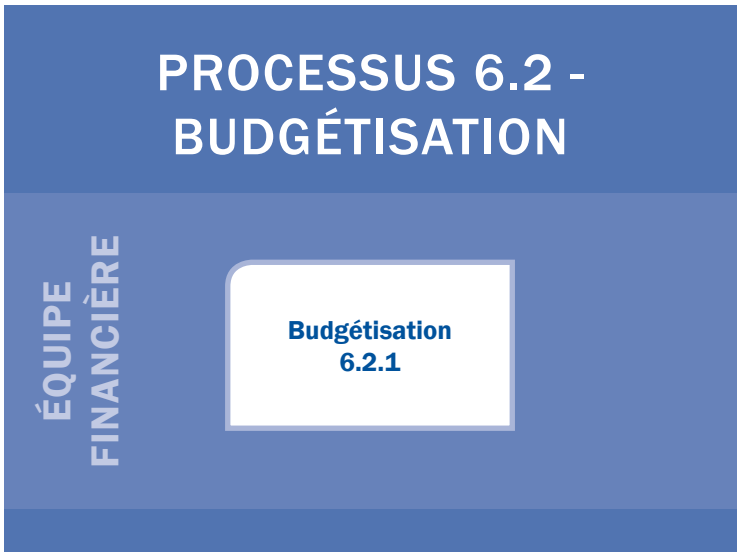
Planification - Un budget est nécessaire pour planifier les activités à venir afin que l'organisation puisse raisonnablement estimer le coût de ces activités. Cela permet à l'organisation de déterminer si elle dispose des ressources nécessaires pour réaliser les activités et si elle fait le meilleur usage des ressources.

Levée de fonds - Le budget peut être utilisé comme outil principal de la collecte de fonds. Le budget énonce en détail ce que l'organisation prévoit de faire avec les fonds recueillis, y compris ce pour quoi les fonds seront dépensés et les résultats qui seront obtenus.

Exécution du projet - Un budget réel est nécessaire pour contrôler une activité une fois qu'elle a commencé. Les contrôles en cours constituent l'outil le plus important pour comparer les coûts réels par rapport aux coûts prévus. Sans un budget réel, ceci est impossible. Étant donné que les plans peuvent changer, il est nécessaire que les directeurs de service examinent le budget après qu'une activité ait commencé et amendent le budget si nécessaire. L'aval des responsables désignés peut être nécessaire si les modifications du budget nécessitent un financement supplémentaire.

Suivi et évaluation - Le budget est utilisé comme un outil d'évaluation du succès de l'activité au cours et à la fin du projet. Il permet de déterminer si les objectifs prévus ont été atteints et si les coûts ont été respectés.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.2.1 - BUDGÉTISATION

NOM DE L'ÉTAPE	BUDGÉTISATION
Numéro de l'étape	10.2.1
Rôle organisationnel	Directeur financier Chargé de projet/directeur de projet - Pour chaque projet Conseil d'administration - Pour l'ensemble du budget annuel de l'organisation
Données d'entrée	Besoins de financement annuel de l'organisation Ressources disponibles de l'organisation
Résultats	Budget approuvé Rapports de comparaison budgétaire
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs, les chargés de proje
Résumé	Des budgets efficaces ne peuvent être réalisés qu'avec des plans initiaux adéquats. La planification financière est le fondement de la gestion financière efficace. L'organisation doit avoir une idée claire de ce qu'elle entend faire et comment elle entend le faire.

Le processus budgétaire

Pour que le budget soit utile et efficace, il est préférable d'entreprendre sa préparation comme un exercice collectif organisé et structuré. Le processus de budgétisation implique un certain nombre de questions, parmi lesquelles :

- Quelles activités seront nécessaires à la réalisation des objectifs planifiés ?
- Quelles ressources seront nécessaires pour mener à bien ces activités ?
- Quel sera le coût de ces ressources ?
- Quelles seront les sources des fonds ?
- Les résultats anticipés sont-ils réalistes ?
- Quelles approbations sont requises pour accepter les écarts budgétaires ?
- Les différents services de l'organisation disposent-ils d'un budget ?

Une fois que le budget a été approuvé et l'activité mise en œuvre, le processus se termine par une comparaison du plan (budget) avec le résultat final (réel).

Principes de la budgétisation

Validation – Le conseil d'administration devra approuver le budget de l'organisation au début de l'exercice fiscal. Les écarts budgétaires défavorables prévus supérieurs au seuil stipulé requièrent une approbation écrite préalable d'un responsable désigné (souvent le directeur financier) et, si nécessaire, des donateurs.

Comptabilité budgétaire - Un responsable du budget doit être désigné pour chaque centre de coûts ou projet de l'organisation. Le responsable du budget a les responsabilités suivantes par rapport au centre de coûts ou projet attribué :

- L'élaboration du budget
- Le contrôle financier et programmé opportun et efficace ;
- La gestion et l'anticipation des besoins du centre de coûts ou projet ;
- La préparation et la justification des demandes pour des amendements, le cas échéant ;
- Le contrôle des coûts réels pour s'assurer qu'ils coincident avec les coûts prévus ;
- La détermination des mesures nécessaires pour empêcher les dépassements du coût des matières ;
- La réalisation des objectifs fixés ;
- La mise à disposition régulière des rapports programmés ;
- La conformité avec les exigences des donateurs, autant que possible ;
- La clôture des projets/subventions de manière opportune, efficace, et complète.

Clarté – Comme plusieurs personnes différentes auront besoin d'utiliser le budget à des fins multiples, le budget doit être suffisamment clair et détaillé pour permettre à tous les utilisateurs potentiels de le comprendre. La clarté et la précision sont essentielles, il est donc important de conserver les notes sur des hypothèses de budgétisation et la façon dont les estimations ont été déterminées.

Structure du budget – Lors de l'établissement d'un budget pour la première fois ou de l'examen d'un budget, il est important de se référer au plan comptable de l'organisation afin de déterminer s'l s'inscrit dans les exigences de rapport d'un donateur. La raison étant que les postes budgétaires apparaissent aussi dans les documents comptables et les rapports de gestion. Si les postes budgétaires et les docuements comptables ne sont pas cohérents, il sera alors très difficile de produire des rapports d'évaluation une fois que l'étape de mise en œuvre du projet est commencée.

Évaluation des coûts – Il est important d'être en mesure de justifier les calculs

lors de l'évaluation des coûts. Le service financier doit travailler en étroite collaboration avec les autres responsables de service pour identifier les types d'activités et les coûts associés. Ne soyez pas tenté de reprendre simplement le budget de l'année précédente et d'ajouter un pourcentage correspondant à l'inflation. Bien que le budget de l'année précédente peut constituer un point de départ très utile, il peut être également trompeur et contenir des inexactitudes historiques. Les charges à répartir sur divers centres de coûts et projets par le biais d'un processus d'allocation des coûts doivent être prises en compte au cours de la phase de budgétisation et incluses dans le coût total prévu pour chaque centre de coûts et projet. (Pour des conseils, voir la section relative à l'allocation des coûts de ce chapitre.)

Amendements Budgétaires – Si, au cours de l'année, un responsable de service détermine qu'une modification due à un besoin supplémentaire anticipé est nécessaire (provenant des fonds non affectés de l'organisation), l'aval du directeur général de l'organisation peut être nécessaire. Si des fonds supplémentaires sont nécessaires pour un projet subventionné, l'organisation devra demander l'approbation du donateur pour modifier l'accord de subvention. Si le donateur accorde la modification, un budget révisé doit être préparé et soumis au donateur de la subvention.

Une fois approuvé, le budget modifié devient le nouveau budget de fonctionnement pour cet accord. Si une approbation interne est donnée, le responsable de service sera tenu de préparer un formulaire d'amendement du budget, d'obtenir la ou les approbation(s) nécessaire(s) et d'envoyer le formulaire approuvé au service financier. Le service financier doit utiliser le nouveau budget approuvé aux fins de rapport comparatif avec le budget.

La meilleure approche est de constituer une liste de tous les intrants nécessaires et de préciser la quantité et le coût unitaire estimé de chaque élément. À partir de cette fiche de travail détaillée, il est simple de produire un budget succinct pour chaque poste et très facile de mettre à jour en cas de changement d'unités ou de coûts.

EXEMPLE DE FICHE BUDGÉTAIRE :

DESCRIPTION D'UNE LIGNE BUDGÉTAIRE	COÛT UNITAIRE	UNITÉ DE MESURE	QUANTITÉ	BUDGET ANNUEL TOTAL DEMANDÉ	NOTES
Salaire	10 000	Mois	2	240 000	Salaires pour les comptables du projet
Loyer	500	Mois	1	6,000	Loyer du crédit-bail des bureaux

Coûts sous-estimés – Beaucoup de projets qui ont échoué l'ont été en raison d'un budget sous-estimé. Les coûts sous-estimés les plus communs sont les coûts indirects ou d'appui. Voici quelques-uns des coûts les plus souvent sous-estimés :

- Coûts relatifs au personnel (par exemple, les coûts liés au recrutement, à la formation, les avantages et les paiements statutaires) ;
- Coûts du lancement d'un projet (par exemple, la publicité) ;
- Coûts d'attribution (par exemple, le loyer, les assurances et les services publics) ;
- Coûts d'exploitation des véhicules ;
- Maintenance des équipements (par exemple, pour les photocopieurs et les ordinateurs).

Catégories de budget pour la gestion de projet

Les postes budgétaires sont des lignes budgétaires spécifiques ou des classifications de compte qui correspondent aux budgets proposés pour le budget. Chaque poste doit être identifié par un code comptable spécifique. Certains donateurs demanderont à leurs bénéficiaires d'utiliser des modèles particuliers de budget avec des catégories et postes de coûts standards lorsqu'ils demandent ou réalisent des rapports sur l'utilisation des fonds.

Lorsqu'un donateur exige un rapport par catégories de coûts, qui est un regroupement de plusieurs postes de compte, l'organisation doit lancer le processus de budgétisation pour chaque poste budgétaire et remonter à une catégorie de coûts.

Flexibilité des postes pour la gestion des projets

Dans un accord de subvention, le donateur précisera la flexibilité des postes applicable à la subvention. Si l'approbation du donateur est requise avant d'engager certains types de dépenses, respectez les règlements du donateur pour obtenir son approbation. Par exemple, un donateur peut octroyer jusqu'à 10 pour cent de flexibilité au montant prévu par poste.

Voici est un exemple de flexibilité **acceptable** qui ne nécessite pas l'accord préalable du donateur :

DESCRIPTION	BUDGET	DÉPENSE RÉELLE	DIFFÉRENCE – BUDGET RÉEL SUR/SOUS-ESTIMÉ
Salaires	300	330	10%
Voyages intérieurs	100	90	(10%)
Frais de bureau	200	180	(10%)
Total	600	600	0%

Les dépenses réelles n'ont pas dépassé le budget

La différence ne doit pas être supérieure à 10 pour cent du budget prévu

Voici un exemple de flexibilité **non acceptable** :

DESCRIPTION	BUDGET	DÉPENSE RÉELLE	DIFFÉRENCE – BUDGET RÉEL SUR/ SOUS-ESTIMÉ
Salaires	300	450	**50%**
Voyage intérieurs	100	90	(10%)
Frais de bureau	200	180	(10%)
Total	**600**	**720**	**20%**

La différence est supéri-eure à 10 pour cent du budget prévu

Les dépenses réelles ont dépassé le budget

Voici un **autre** exemple de **flexibilité** non acceptable:

DESCRIPTION	BUDGET	DÉPENSE RÉELLE	DIFFÉRENCE-BUDGET RÉEL SUR/ SOUS-ESTIMÉ
Salaires	300	360	**20%**
Matériaux du projet	600	580	(3%)
Voyages intérieurs	100	80	(20%)
Frais de bureau	200	180	(10%)
Total	**1,200**	**1,200**	**0%**

La différence est supérieure à 10 pour cent du budget prévu

Les dépenses réelles n'ont pas dépassé le budget

Même si le budget total n'a pas été dépassé, la dépense sur les salaires a été dépassée de plus de 10 pour cent

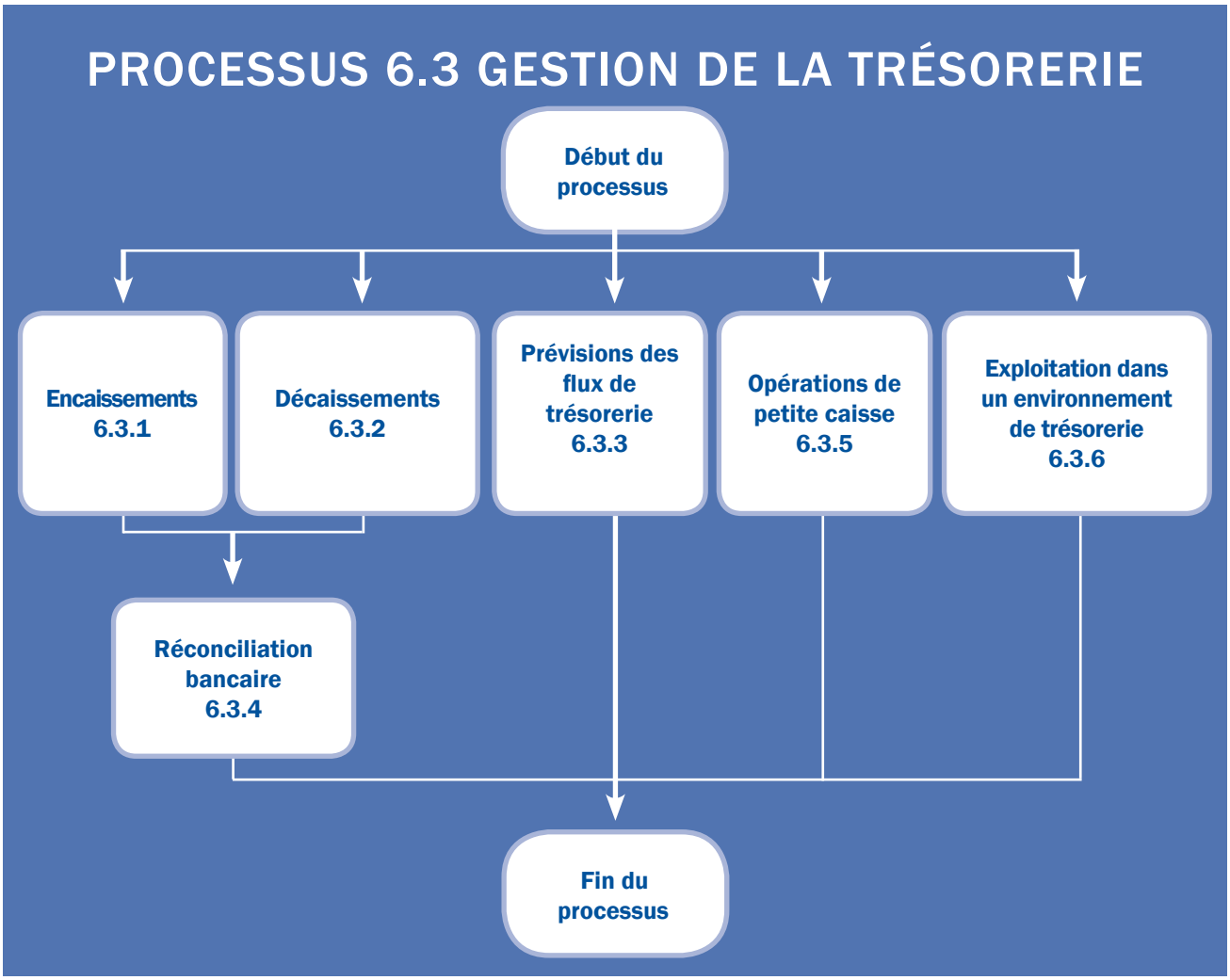
Concernant la flexibilité des postes, l'organisation doit toujours se référer aux termes de l'accord spécifique avec chaque donateur puisqu'elle peut varier d'un donateur à l'autre et pour divers accords avec un donateur donné. Dans les exemples ci-dessus, la restriction a été sur une base de ligne budgétaire. Pour certains donateurs du gouvernement américain, il existe une limite cumulative de 10 pour cent du budget total. Pour d'autres donateurs, les limites de flexibilité se basent sur les catégories ou composantes de programme, et non sur les postes budgétaires.

PROCESSUS 6.3 DU SERVICE FINANCIER - GESTION DE LA TRÉSORERIE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La gestion de la trésorerie est une fonction importante dans toute organisation. Afin d'optimiser sa trésorerie, une organisation doit mettre en œuvre des procédures de caisse pour gérer efficacement les entrées et sorties de caisse. La prévision et la budgétisation sont des aspects importants de la gestion de la trésorerie. L'organisation doit s'efforcer de planifier de façon aussi détaillée que possible et le plus longtemps à l'avance les recettes attendues et les décaissements nécessaires. Les fonctions de gestion de la trésorerie s'axent autour des encaissements, décaissements, prévisions et rapprochements.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.3.1 - ENCAISSEMENTS

NOM DE L'ÉTAPE	ENCAISSEMENTS
Numéro de l'étape	6.3.1
Rôle organisationnel	Directeur financier Caissier Direction
Données d'entrée	Accords de subvention Contributions Bordereaux de paiement
Résultats	Bordereaux de paiement Reçus de caisse Bordereaux de dépôt bancaire
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs Collaboration avec les chargés de projet et les directeurs de service
Résumé	Les encaissements de l'organisation proviennent de diverses sources telles que les dons, subventions, ventes, frais pour services rendus, et du recouvrement de créances. Tous les encaissements doivent être comptabilisés de manière opportune.

Tous les encaissements doivent être datés dès leur réception et pré-numérotés afin de faciliter la vérification de la séquence numérique des documents manquants. Les procédures suivantes doivent être suivies :

- Les espèces doivent être mises en dépôt une fois perçues.
- Les encaissements doivent être classés de manière appropriée soit en tant que dons, fonds de subventions, espèces provenant de la vente, recouvrement de créances, prestation de services, cession d'actifs ou fonds empruntés. Le rapprochement doit être effectué dans les comptes respectifs afin de déterminer si toutes les écritures ont été passées pour montrer tous les fonds reçus par l'organisation.
- Les rapprochements bancaires doivent être effectués chaque mois par une personne indépendante de la consignation de trésorerie ou de la comptabilité. Les écritures de caisse doivent être régulièrement comparées aux listes de versement et aux dépôts.

ÉTAPE 6.3.2 - DÉCAISSEMENTS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉCAISSEMENTS
Numéro de l'étape	6.3.2
Rôle organisationnel	Directeur des finances Responsable des comptes créditeurs
Données d'entrée	Justificatifs obligatoires des décaissements
Résultats	Bordereaux de décaissement validés Délivrance de reçus aux fournisseurs
Points d'intégration	Collaboration avec les chargés de projet Collaboration avec les fournisseurs
Résumé	Les décaissements en espèces doivent être autorisés et documentés de manière appropriée.

1. Les responsables désignés doivent autoriser les sorties de fonds. Une documentation appropriée pour les décaissements de fonds comprend, mais sans s'y limiter, les éléments suivants :
   - Un formulaire de demande d'achat approuvé ;
   - Les devis ou factures simulées ;
   - Les rapports comparatifs d'offres avec explication du choix des fournisseurs, ou de la raison pour laquelle un fournisseur unique a été choisi ;
   - Bon de commande et/ou contrat avec les fournisseurs ;
   - Une note de réception de marchandises (bon de réception) ;
   - Si nécessaire, un mémo justificatif des écarts entre les quantités ou descriptions d'articles commandés par rapport à ceux reçus ;
   - La facture originale du fournisseur ;
   - Le bon de paiement/la demande d'acompte validé(e).

2. Les détails des décaissements doivent être récapitulés sur un bordereau de décaissement. Le bon doit contenir la date de la transaction, le code comptable et le motif de paiement. Le bon doit être soldé, c.-à-d. que les débits doivent être égaux aux crédits. Le principe de la division des tâches exige que le bordereau de décaissement soit vérifié par une personne autre que celle qui l'a préparé et approuvé par un cadre supérieur. Cette approbation est suffisante pour effectuer le paiement et enregistrer l'opération dans le grand livre général.

3. L'organisation doit veiller à ce que tous les paiements, à l'exception des décaissements de petite caisse, soient effectués à l'aide de chèques pré-numérotés afin de permettre une identification indépendante par la banque. Il est plus difficile de manipuler les paiements par chèque parce qu'ils laissent des traces que l'audit peut facilement suivre, tandis que les espèces ne peuvent être suivies. Tous les décaissements par chèque doivent être approuvés par les signataires autorisés.
4. Les signataires de chèques/responsables d'approbation pour les virements électroniques doivent être clairement désignés. Ceux-ci doivent être aussi peu nombreux que possible pour limiter la responsabilité. Les chèques doivent nécessiter au moins deux signatures.
5. Une copie du chèque signé doit être jointe au bordereau de décaissement. L'organisation doit toujours obtenir un accusé de réception du fournisseur sous la forme d'un formulaire de réception émis par le fournisseur. Si le fournisseur ne peut pas fournir un tel formulaire, il doit signer une copie du chèque. Un employé de l'organisation non affecté à la caisse et aux approvisionnements doit préparer une note de réception de marchandises (bon de réception).
6. Veillez à ce que les personnes qui préparent les chèques n'aient pas accès aux encaissements. (Si l'organisation ne peut pas séparer ces fonctions en raison d'un personnel limité, cette faiblesse de contrôle doit être documentée, et des contrôles compensatoires doivent ensuite être mis en place pour la contrebalancer.) L'accès aux chèques en blanc doit être restreint aux personnes autorisées. La séquence numérique doit être vérifiée à l'arrivage de nouveaux chèques, et les chèques manquants doivent être répertoriés.
7. Les chèques doivent être datés dès leur délivrance. Les chèques antidatés ou postdatés doivent être strictement interdits. La date du chèque doit être indiquée sur le bordereau de décaissement et enregistrée dans le journal/grand livre des sorties de caisse.
8. La signature des chèques en blanc doit être interdite. Les chèques ne doivent pas être établis tant qu'un bordereau de demande de paiement n'est pas préparé et approuvé.
9. Avant qu'un chèque ne soit signé, toutes les pièces justificatives du paiement doivent être fixées à un bordereau de décaissement pour montrer l'authenticité de la dépense. Toutes les pièces justificatives doivent être annulées à l'aide du cachet « PAYÉ » immédiatement après l'approbation pour empêcher que les documents soient présentés à nouveau pour paiement.

10. Pour éviter toute altération, les chèques signés doivent être envoyés directement aux bénéficiaires désignés, sans avoir à revenir vers le responsable chargé de leur préparation. Si en raison d'un personnel limité, les chèques doivent être réacheminés vers le responsable chargé de leur préparation, des contrôles compensatoires doivent être mis en place. Ces contrôles exigent qu'un employé différent de celui qui prépare/distribue les chèques procède aux rapprochements bancaires et passent les écritures.
11. Pour éviter des paiements ou enregistrements en double, les numéros de chèques doivent être utilisés comme références transactionnelles lors de l'écriture au journal ou grand livre des encaissements. Les copies originales des décaissements et des chèques annulés doivent être archivés.
12. Les chèques doivent être imprimés sur demande. Les chèques doivent être bloqués en y apposant les mentions « Au compte du bénéficiaire seulement » et « non négociable » si cela est la pratique courante dans le pays.
13. Il est recommandé de tenir registre de distribution (décaissement) des chèques pour comptabiliser la séquence des chèques émis.
14. Les chèques annulés sont marqués du tampon « Annulé » apposé très visiblement dessus, puis conservés en lieu sûr pour référence. Il est recommandé qu'à chaque chèque annulé soit joint un bordereau de décaissement en blanc et enregistré dans le système du grand livre de caisse comme « annulé »" à des fins de suivi.
15. Les virements bancaires provenant d'autres comptes doivent être enregistrés dans le journal des décaissements au moment de l'initiation du virement puis entrés dans le journal des encaissements une fois le virement effectué. Il est recommandé que le compte de fonds en transit soit utilisé pour assurer le suivi et le contrôle du transfert d'argent entre des comptes bancaires.
    a. Lorsque les fonds sont transférés du compte A au compte B
        i. Débiter le compte de fonds en transit
        ii. Créditer le compte Banque A
    b. Lorsque les fonds sont comptabilisés comme reçus en compte B
        i. Débiter le compte Banque B
        ii. Créditer le fonds en transit

Remarque: Le fonds en transit est le compte du grand livre utilisé pour assurer le suivi des fonds transférés d'un compte bancaire à un autre. Comme la sortie de fonds est enregistrée sur un document comptable distinct du reçu

de caisse, le compte de fonds en transit est nécessaire pour équilibrer les deux écritures. Lorsque la réception des fonds est enregistrée, le solde du compte de fonds en transit est soldé.

ÉTAPE 6.3.3 - PRÉVISIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉVISIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE
Numéro de l'étape	6.3.3
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Budget approuvé Plans d'activités
Résultats	Prévisions de flux de trésorerie approuvées
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs Collaboration avec les chargés de projet
Résumé	Les prévisions de flux de trésorerie permettent aux responsables de l'organisation de prévoir les périodes où les soldes de trésorerie sont susceptibles d'être insuffisants pour répondre aux besoins de trésorerie ainsi que les périodes où les fonds sont excédentaires.

Une gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour les organisations. Elle est un élément clé de la planification et d'une gestion opérationnelle efficace. Si les entrées et les sorties de fonds ne sont pas planifiées et surveillées correctement, les organisations risquent de se trouver à court de fonds et de ne pas pouvoir servir les bénéficiaires ou payer les employés et les fournisseurs à temps. Une prévision de trésorerie est souvent requise par les parties externes pour leur permettre de planifier les dates d'émission de fonds au bénéfice de l'organisation.

Les prévisions de flux de trésorerie sont liées à la planification budgétaire et impliquent, au minimum, les étapes suivantes :

1. Déterminer la trésorerie au début d'une période donnée dans les registres comptables de l'organisation.
2. Planifier le calendrier des futures rentrées de fonds prévues, les sources approuvées des fonds de subvention, et d'autres sources prévues de revenus. Les principales sources de rentrées de fonds pour une organisation comprennent les contributions, les avances ou remboursements des donateurs, la collecte des soldes des comptes débiteurs, et les encaissements provenant des activités génératrices de revenus.
3. Estimer le calendrier des décaissements, en prenant en compte les activités prévues de l'organisation. Les organisations qui gèrent leur comptabilité selon la méthode de la comptabilité d'exercice ne

doivent pas oublier que des paiements aux fournisseurs peuvent être nécessaires pour réduire une dette précédemment enregistrée.

4. Récapituler les informations ci-dessus dans une fiche technique indiquant les soldes de trésorerie prévus par exercice.
5. Fournir les prévisions au directeur général ou un autre responsable compétent pour être utilisées dans la projection des excédents ou besoins de trésorerie.

ÉTAPE 6.3.4 - RAPPROCHEMENT BANCAIRE

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPROCHEMENT BANCAIRE
Numéro de l'étape	6.3.4
Rôle organisationnel	Directeur financier Autorisation officielle
Données d'entrée	Relevé bancaire officiel Transactions du grand livre
Résultats	État de rapprochement bancaire
Points d'intégration	Collaboration avec la banque
Résumé	Les rapprochements bancaires sont effectués au moins une fois par mois pour concilier les différences entre les relevés bancaireset les registres tenus par l'organisation.

Les éléments suivants sont susceptibles d'entraîner des différences entre le grand livre d'une organisation et un relevé bancaire :

- Les transferts entrants ;
- Les frais bancaires et intérêts comptabilisés par la banque mais pas par ;
- Les chèques émis par l'organisation, mais non présentés à la banque ;
- Les dépôts en transit, définis comme les dépôts effectués et enregistrés par l'organisation jusqu'à la fin du mois, mais pas enregistrés par la banque à la date finale du relevé bancaire. Cette différence peut être due à des retards de traitement ou à des erreurs d'enregistrement.

Les pratiques recommandées pour le rapprochement sont les suivantes :

1. Les rapprochements bancaires doivent être préparés mensuellement pour vérifier la fidélité de la comptabilité. Le compte bancaire reflète l'activité du livre de caisse. Par conséquent, le responsable en charge de la préparation des états financiers doit comparer les

écarts éventuels qui pourraient être causés par erreur ou abus. La responsabilité du rapprochement du compte bancaire doit être confiée à des personnes non impliquées dans le traitement des entrées et sorties de caisse. Dans le cas contraire, des divergences peuvent être dissimulées. Un responsable désigné doit passer en revue les rapprochements. Les rapprochements bancaires doivent être archivés en cas d'audit ou d'autres révisions internes.

2. Les documents justificatifs des éléments de rapprochement doivent être joints au rapprochement bancaire correspondant. Ces documents peuvent inclure une liste des chèques en circulation, des dépôts en transit et d'autres documents pertinents.
3. Le cas échéant, une écriture doit être créée au journal central pour enregistrer la réconciliation des éléments qui apparaissent sur le relevé bancaire, mais ne sont pas enregistrés dans le grand livre de l'organisation.
4. La préparation du rapprochement bancaire doit toujours commencer par le solde d'ouverture reporté du rapprochement précédent et se terminer par un solde redressé qui corresponde au solde de clôture du relevé bancaire.
5. Les éléments de rapprochement identifiés pendant le processus du rapprochement bancaire doivent être traités au cours du mois suivant. Le directeur financier doit effectuer un suivi si un élément de rapprochement apparaît durant deux mois d'affilée.
6. La direction doit prendre des mesures adéquates pour les écarts inconciliables ou non identifiés au cours du processus de rapprochement bancaire.
7. Tous les chèques de décaissement qui sont en suspens depuis plus d'une période déterminée (par exemple, trois ou six mois) doivent être annulés et remplacés.

ÉTAPE 6.3.5 – PETITE CAISSE

NOM DE L'ÉTAPE	PETITE CAISSE
Numéro de l'étape	6.3.5
Rôle organisationnel	Consignataire/responsable de la petite caisse Directeur financier
Données d'entrée	Livres de la petite caisse
Résultats	Grand livre de la petite caisse
Points d'intégration	Requérants et autorités d'approbation
Résumé	L'objectif de la création d'une petite caisse est de permettre l'accès aux espèces à la demande pour les petits paiements. Il incombe à la direction de l'organisation de définir le solde maximum de la petite caisse, d'établir une limite pour les décaissements individuels et de désigner un responsable. La petite caisse doit être maintenue à un montant fixe. Le niveau recommandé de la petite caisse doit satisfaire les besoins d'espèces pour une durée comprise entre deux semaines et un mois.

1. Les organisations doivent établir une politique et des procédures relatives à la petite caisse. Les procédures doivent décrire l'emplacement de la petite caisse, le solde maximal du fonds, les rôles et responsabilités du personnel impliqué dans la consignation des fonds, la préparation des bordereaux de petite caisse, les niveaux d'approbation, le montant maximum de décaissement et le processus de reconstitution de la petite caisse.
2. Le consignataire doit être désigné et formé pour gérer la petite caisse.
3. Le consignataire de la petite caisse ne doit exercer aucune autre fonction de trésorerie.
4. Le fonds de petite caisse doit être conservé dans un coffre-fort verrouillé et l'accès au coffre doit être réservé au consignataire.
5. Tous les paiements de la petite caisse ne doivent être effectués que pour les paiements autorisés en utilisant un formulaire de demande de petits montants et un bordereau pré-numéroté de petite caisse Ils doivent être appuyés de preuves de paiement tels que les factures des clients et les signatures du bénéficiaire. Le consignataire de la petite caisse ne doit jamais autoriser un paiement.
6. Le consignataire de la petite caisse doit enregistrer tous les paiements

dans un livre de petite caisse, qui peut être un registre formel (de préférence) ou une fiche comptable. Le livre de petite caisse recueille des renseignements sur la date et l'objet du paiement, le bénéficiaire, le montant versé et le solde courant de la petite caisse.

7. Le consignataire doit quotidiennement rapprocher les fonds de la petite caisse. L'argent qui reste dans la petite caisse, plus la somme des paiements effectués à partir de la date de la dernière reconstitution du fonds doivent concorder avec le solde à montant fixe du fonds de la petite caisse. Toute différence doit être portée à l'attention du directeur financier pour des mesures ad hoc.
8. Chaque fois qu'il y a un changement de responsabilité au niveau du consignataire, un inventaire de la caisse ainsi qu'un un transfert officiel de la caisse et des documents doivent être effectués. Une troisième personne doit être témoin pour signer la procédure de transfert.
9. Un inventaire de caisse doit être effectué de manière inopinée par une autre personne que le consignataire de la petite caisse au moins une fois par mois. Il est recommandé de procéder à d'autres inventaires de caisse indépendants à intervalles réguliers au cours du mois.

Remboursement/reconstitution de la petite caisse

1. Lorsque le solde du fonds de la petite caisse atteint un solde minimum prédéfini, le consignataire établit un état de reconstitution. L'état de reconstitution est une liste de paiements classés selon les comptes du grand livre.
2. Un responsable financier désigné doit passer en revue l'état de reconstitution pour vérifier l'exactitude et la validité des pièces justificatives.
3. Une fois confirmé par le service financier et approuvé par un responsable désigné de l'organisation, un chèque du montant de la reconstitution demandée doit être émis. Il est recommandé d'émettre le chèque de reconstitution au nom du consignataire.
4. À ce stade, le consignataire de la petite caisse reçoit le remboursement pour la reconstitution demandée, ce qui ramène le fonds de caisse au solde fixe.

Tenue de la comptabilité à la petite caisse

1. Lorsque le fonds initial de la petite caisse est constitué, un bordereau de décaissement est préparé pour débiter le compte d'avances de caisse et créditer le compte Banque.
2. Chaque fois qu'il est nécessaire de reconstituer le compte de petite

caisse, un bordereau de décaissement est établi du montant requis pour ajuster la petite caisse au montant du fonds de caisse. Le comptable débitera le compte de dépenses et créditera le compte Banque.

ÉTAPE 6.3.6 - EXPLOITATION DANS UN ENVIRONNEMENT DE TRÉSORERIE

NOM DE L'ÉTAPE	EXPLOITATION DANS UN ENVIRONNEMENT DE TRÉSORERIE
Numéro de l'étape	6.3.6
Rôle organisationnel	Consignataire de trésorerie Directeur financier
Données d'entrée	Transferts de caisse et documents associés Bordereaux de paiement Accords de subvention Documentation d'achat Documents de réception Factures des fournisseurs
Résultats	Bordereau d'encaissement Bordereaux de décaissement Reçus de caisse Bordereaux de décaissement Livre de caisse Grand livre général
Points d'intégration	Requérants et autorités d'approbation Fournisseurs Chargés de projet
Résumé	Les organisations peuvent fonctionner dans un lieu ou environnement d'exploitation dans lequel aucune option bancaire officielle n'est disponible. Dans ces situations, toutes les transactions peuvent être effectuées en espèces (monnaie), avec un besoin accru de contrôle interne efficace tout au long du cycle de trésorerie.

Lorsqu'une organisation fonctionne dans un environnement de trésorerie, les mesures suivantes sont recommandées pour s'assurer que l'argent est bien protégé :

1. L'organisation doit instaurer des politiques et procédures qui indiquent clairement les rôles et les responsabilités des membres du personnel impliqués dans la surveillance de la trésorerie, la documentation requise pour chaque étape du cycle de trésorerie et les approbations nécessaires pour verser les fonds.
2. Un consignataire doit être désigné et formé pour gérer la petite caisse.
3. Dans la mesure du possible, toutes les fonctions liées à la trésorerie doivent être clairement séparées. Des contrôles et des soldes doivent être mis en place pour chaque processus de trésorerie.



CARL D. WALSH POUR CRS

Un leader de village en République Démocratique du Congo organise les activités pendant que les bénéficiaires attendent de recevoir des graines de cassava dans la province du Nord Kivu.

Si des limites de dotation empêchent une séparation totale des fonctions, ces faiblesses doivent être documentées et des contrôles compensatoires doivent être mis en place afin de minimiser l'exposition de l'organisation.

4. Le fonds de petite caisse doit être conservé dans un coffre-fort verrouillé et l'accès au coffre doit être limité au consignataire.
5. Si possible, le directeur général de l'organisation et le directeur financier doivent définir le niveau maximum de la caisse. Toute liquidité excédentaire doit être conservée dans une banque sécurisée ; les fonds doivent être retirés de cette banque en cas de besoin.
6. Chaque reçu de caisse doit être documenté comme suit :
   a. Bordereau de caisse multi-partie, pré-numéroté, daté et signé par le consignataire et par le payeur ou convoyeur de fonds. Le bordereau original doit être retourné au payeur ou convoyeur et une copie doit être jointe au bordereau de caisse. Le dépositaire doit conserver une copie dans un fichier distinct à des fins de contrôle séquentiel.
   b. Reçus de caisse signés par le préparateur et approbateur des reçus, avec copie du bordereau de caisse ou avis de transfert (le cas échéant) également en annexe. (Remarque : plusieurs encaissements peuvent être inclus sur un seul reçu de caisse tant qu'ils sont indiqués séparément sur le reçu.)
7. Chaque paiement en espèces doit être effectué uniquement à des fins autorisées et doit être documenté par une combinaison des documents suivants, selon le cas :
   a. Une demande d'achat approuvée ;
   b. Les devis ou factures simulées ;
   c. Les rapports comparatifs d'offres avec explication du choix des fournisseurs ;
   d. Bon de commande ou contrat approuvé ;
   e. Bordereau de réception des marchandises ;
   f. Si nécessaire, un mémo justifiant tout écart significatif entre les quantités ou articles commandé(e)s par rapport à ceux reçus ;
   g. Original de la facture du fournisseur ou le note de frais de voyage de l'employé ;
   h. La demande de paiement/d'avance approuvée ;
   i. Bordereau de décaissement multi-partie, pré-numéroté (obligatoire pour tous les décaissements). Le bordereau de décaissement doit être signé et daté par le consignataire versant les espèces et le bénéficiaire. Le bordereau de caisse original doit être joint au bordereau de décaissement et une

copie doit être donnée au bénéficiaire. Le dépositaire doit conserver une autre copie à des fins de contrôle séquentiel.

j. Bordereau de décaissement qui comprend toutes les pièces justificatives citées ci-dessus, signées par le préparateur et approbateur du bordereau. Un bordereau distinct doit être préparé pour chaque décaissement. Deux décaissements ne doivent pas être regroupés sur un seul bordereau.

8. Il est interdit au consignataire d'autoriser les paiements.
9. Le consignataire doit enregistrer tous les paiements dans un journal de caisse officiel. Le livre doit indiquer la date et une brève explication de l'objet du paiement, le bénéficiaire, le montant payé, le ou les compte(s) chargé(s) ainsi que le solde courant de la caisse.
10. Toutes les transactions en espèces doivent être enregistrées immédiatement dans le livre de caisse.
11. Outre le livre de caisse, l'organisme doit tenir un grand livre général qui comprend toutes les transactions en espèces et toutes les écritures comme l'enregistrement de la liquidation des soldes débiteurs, l'amortissement, le reclassement ou les écritures de correction. La tenue du grand livre général doit être effectuée par une autre personne que le consignataire.. Les écritures du journal doivent être enregistrées dans les documents standards nommés bordereaux du journal général. Le préparateur et approbateur des bordereaux et la personne qui a enregistré la transaction dans le grand livre général doivent signer les bordereaux.
12. Le consignataire doit compter la caisse quotidiennement. L'argent qui reste dans la petite caisse, plus la somme des paiements effectués à partir de la date de la dernière reconstitution du fonds doivent concorder avec le solde à fixe de la petite caisse. Toute différence doit être portée à l'attention du directeur financier ou du responsable du site pour l'action.
13. Chaque fois qu'il y a un changement de responsabilité au niveau du consignataire, un inventaire de la caisse ainsi qu'un transfert officiel de la caisse et des documents doivent être effectués.. Une troisième personne doit être témoin pour signer le processus de transfert.
14. Une personne désignée doit procéder à un inventaire de caisse indépendant, au moins une fois par semaine. Les résultats de cet inventaire doivent être documentés et communiqués au directeur financier ou responsable du site.
15. Au moins une fois par mois, un employé désigné qui est indépendant des fonctions de trésorerie doit procéder à un inventaire de caisse inopiné. Cet inventaire de caisse doit être documenté et communiqué au directeur financier ou responsable de site.

16. Tous les bordereaux de décaissement doivent être annulés pour empêcher leur réutilisation.
17. Tous les bordereaux doivent être systématiquement stockés dans une armoire ou pièce fermée à clé, l'accès à ces dossiers doit être limité aux employés désignés.
18. De même, l'accès au livre de caisse et au grand livre doit être limité. Si le livre de caisse et/ou le grand livre général est/sont manuscrits, ils doivent être conservés dans un coffre verrouillé en dehors des heures de travail. Si le livre de caisse et/ou le grand livre général est /sont conservés sur un ordinateur, l'ordinateur ou les fichiers doivent être protégés par un mot de passe et sauvegardés, au minimum, chaque semaine. Des sauvegardes quotidiennes sont recommandées, si possible.

PROCESSUS 6.4 DU SERVICE FINANCIER - GESTION DES CRÉANCES

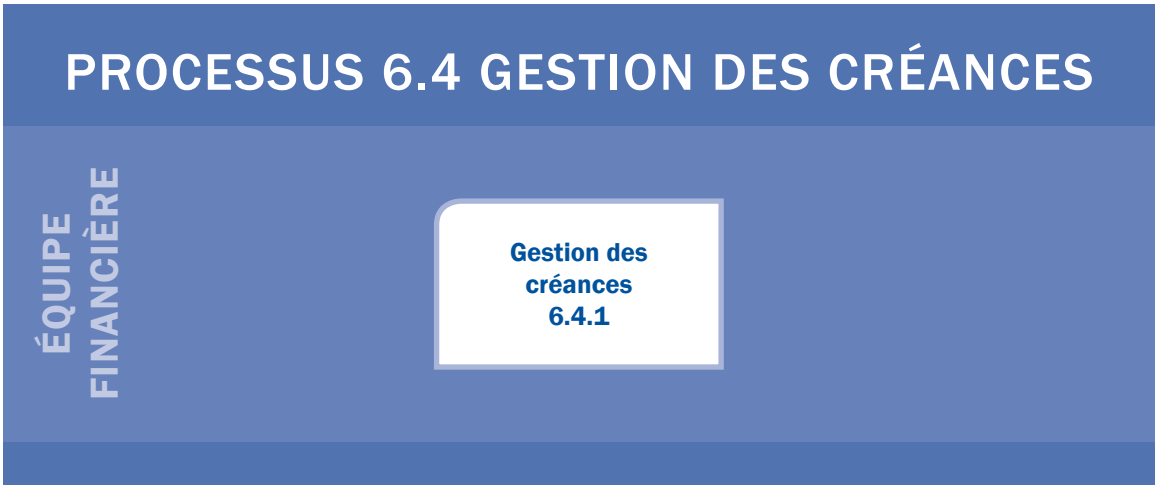
DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les sommes dues à l'organisation constituent des actifs et doivent être classées dans la catégorie d'actif « créances ».La liquidation des créances commerciales se traduit généralement par des entrées de trésorerie futures. Toutefois, d'autres types de créances, tels que les montants avancés aux employés pour les voyages d'affaires liés à des organisations sous-bénéficiaires afin d'effectuer des tâches liées au projet, lorsque liquidées, se traduisent généralement par des charges.

L'organisation doit établir des échéances fermes pour le recouvrement des créances. Pour les créances résultant d'opérations avec des parties externes, les délais de paiement en espèces et/ou de rapport de liquidation doivent être clairement énoncés dans les contrats ou accords entre les parties. Pour les créances dues par les employés de l'organisation, les délais de paiement en espèces et/ou de rapport de liquidation doivent être clairs dans les politiques et les procédures de l'organisation et appliqués de manière cohérente.

La gestion efficace des créances exige que tous les soldes des créances soient analysés au minimum tous les mois. L'analyse des créances la plus commune et efficace est le rapport de classement chronologique, dans lequel les différents soldes ouverts individuels sont répertoriés, avec les dates des transactions financières qui ont donné lieu à ces soldes et les références de pièces comptables. Les rapports doivent être diffusés mensuellement aux responsables respectifs du recouvrement et/ou de la liquidation des soldes dans les organisations.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.4.1 - GESTION DES CRÉANCES

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES CRÉANCES
Numéro de l'étape	6.4.1
Rôle organisationnel	Directeur financier Comptable
Données d'entrée	Demandes d'avance approuvées
Résultats	Rapports de classement chronologique
Points d'intégration	Collaboration avec la direction ainsi que des achats et de programmation des ministères
Résumé	Les montants dus à l'organisation doivent être enregistrés au titre des créances. Ils doivent être surveillés de près afin d'assurer leur recouvrement ou remboursement en temps opportun et doivent être indiqués avec précision et classés correctement.

Types de créances

Un compte distinct doit être créé dans le grand livre pour chaque type de créance que l'organisation espère appliquer. Voici quelques types de créances communes à de nombreuses organisations :

1. Les créances commerciales – Soldes résultant des ventes du commerce, le cas échéant. Ce compte est soldé via des paiements en espèces/par chèque/par transfert.
2. Les avances pour voyage – Montants avancés aux employés pour des voyages d'affaires. Ce compte est normalement soldé par la présentation des frais de voyage validés et/ou des encaissements, documentés de manière appropriée. Ces avances doivent être entièrement liquidées à la fin de chaque voyage. De nouvelles avances ne doivent pas être délivrées tant qu'une avance ancienne est n'est pas entièrement liquidée.
3. Les créances des employés - Montants dus par les salariés pour les paiements effectués en leur nom. Ces soldes sont compensés par le recouvrement en espèces/par chèque ou via des retenues sur salaire lorsque la loi l'y autorise.
4. Les avances pour projet - Avances aux organisations sous-bénéficiaires pour mener des activités liées au projet. Ce compte est normalement soldé par la présentation de rapports de liquidation. Les montants déclarés doivent être vérifiés par l'organisation via l'examen des pièces justificatives du sous-bénéficiaire.

5. Les avances sur salaire - Montants avancés aux employés, étant entendu que les montants avancés seront remboursés par l'employé dans le délai imposé par le droit du travail local sous forme de retenues sur salaire. L'organisation doit disposer d'une politique applicable aux lois locales concernant le remboursement des avances sur salaire.
6. Les avances aux fournisseurs - Montants versés aux fournisseurs avant la réception de biens ou de services. Ce compte est soldé lorsque les marchandises achetées sont livrées ou le service est rendu par compensation de l'avance sur le montant dû.

Procédures de gestion des créances standards

Les procédures suivantes sont des procédures standards qui permettent la gestion des soldes de créances :

1. Les politiques de l'organisation doivent clairement indiquer l'échéance de chaque type de créance. Les délais de recouvrement ou de liquidation doivent être communiqués par écrit aux autres parties. Le cas échéant, une date limite doit être intégrée dans les termes d'un accord avec la partie à laquelle les fonds seront avancés.
2. Un ou plusieurs fonctionnaires de l'organisation doivent surveiller les soldes ouverts et effectuer le suivi des défauts de paiement.
3. Les avances ne doivent pas être remises aux parties qui ont des soldes en souffrance.
4. Chaque balance doit indiquer clairement la partie qui doit les fonds.
    a. Si l'organisation utilise un système de grand livre général informatisé, un numéro d'identification (code fournisseur) doit être attribué à chaque créditeur et enregistré dans le grand livre général ou un grand livre auxiliaire chaque fois qu'une transaction avec le créditeur a lieu.
    b. Si l'organisation utilise un grand livre manuscrit, il est recommandé que les transactions avec les différents créditeurs soient également enregistrées dans un livre auxiliaire distinct ou autre dossier synthétisé et rapproché avec le grand livre une fois par mois. Un livre auxiliaire distinct ou autre support doit être tenu pour chaque compte de crédit du grand livre.
5. Peu après la clôture mensuelle des livres, le service financier de l'organisation doit fournir à la direction et aux employés affectés au recouvrement des créances et aux rapports de suivi les soldes créditeurs ouverts. Les rapports doivent être « classés chronologiquement » pour indiquer l'échéance de chaque solde ouvert afin de faciliter le suivi et le recouvrement.

6. Le grand livre général ou le livre auxiliaire doit fournir une piste d'audit complète pour justifier chaque solde ouvert.
7. Des réserves doivent être constituées pour les soldes de comptes qui se révèlent irrécouvrables. (Une réserve est constituée en enregistrant un débit sur un compte de créances douteuses et un crédit sur un compte de réserve pour créances.) Il est recommandé de demander l'approbation d'un cadre supérieur comme le directeur général pour constituer des réserves.
8. Les soldes des comptes irrécouvrables doivent être annulés. L'organisation doit décrire la procédure à respecter pour les annulations et la ou les approbation(s) requises(s) dans une politique. Les soldes créditeurs sont annulés par l'enregistrement d'un débit sur un compte de réserve et un crédit au compte créditeur applicable. Il est recommandé de demander l'approbation d'un cadre supérieur comme le directeur général pour annuler les soldes créditeurs.

PROCESSUS 6.5 DU SERVICE FINANCIER – COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

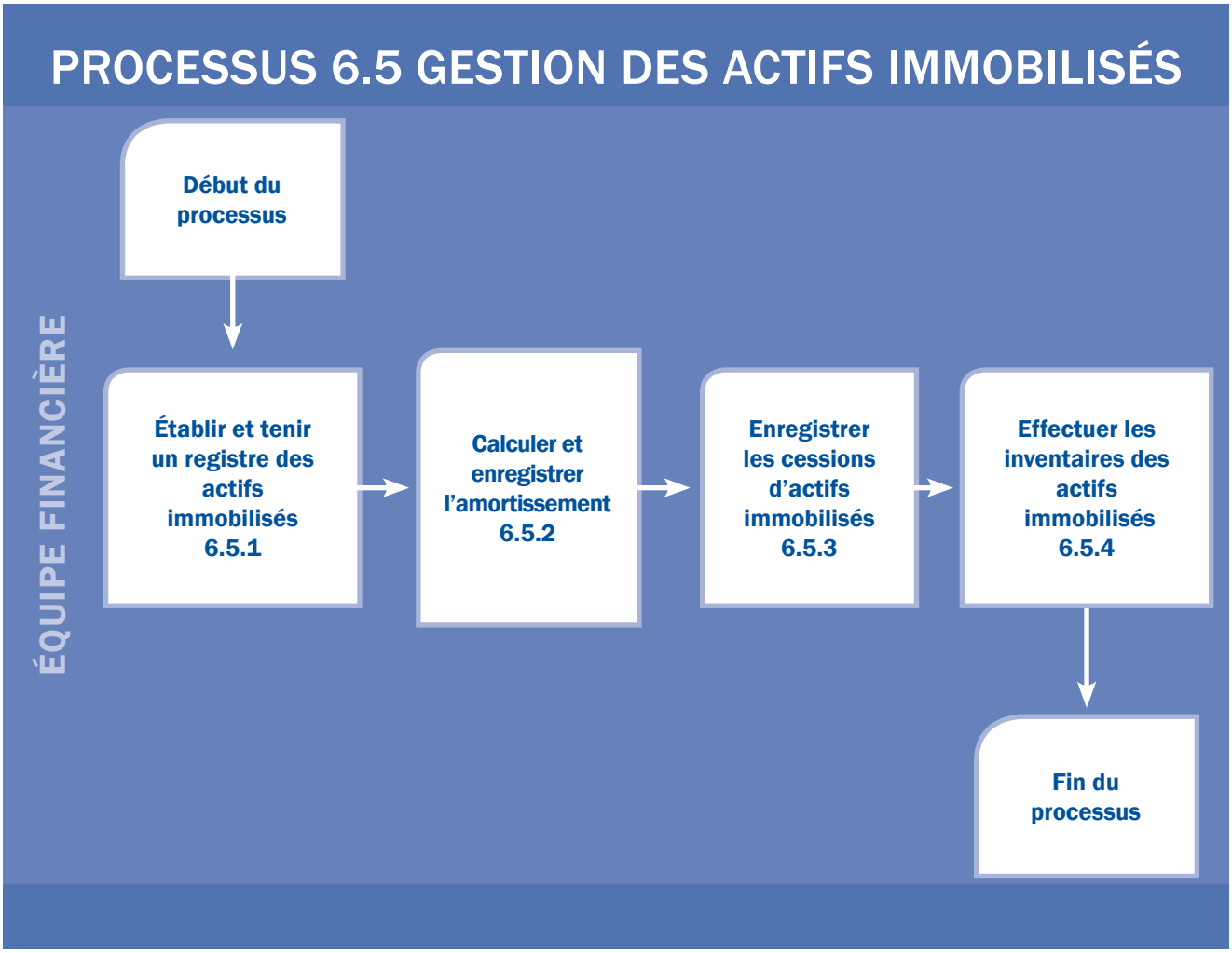
Les immobilisations corporelles sont les biens immobiliers, installations et équipements à long terme de l'organisation qui ont une durée de vie utile supérieure à un an.

Le service financier doit enregistrer chaque actif immobilisé dans le grand livre général et dans le registre des immobilisations (livre) comme suit :

- Si le bien a été acheté avec les fonds propres non affectés de l'organisation, l'écriture comptable doit être enregistrée sur un bordereau de décaissement, au débit du compte d'actifs immobilisés et au crédit du compte de trésorerie.
- Si le bien a été reçu en tant que contribution en nature d'un donateur privé ou en tant que subvention en nature libre d'hypothèque d'un donateur de subventions, l'écriture comptable doit être enregistrée sur un bordereau du journal général, au débit du compte d'actifs immobilisés et au crédit des produits de contribution en nature.
- Si le bien a été reçu d'un donateur de subvention qui conserve la propriété de l'actif et requiert son approbation pour la cession de l'actif à la clôture de la subvention, l'écriture comptable doit être enregistrée sur un bordereau de journal général, au débit du compte de charge de subvention appropriée et au crédit au compte de passif de subvention. (Le compte de passif sera réduit lorsque l'organisation constatera les produits tirés des subventions pour les dépenses enregistrées par rapport à la subvention.) *

* **Note –** *Les principes comptables généralement reconnus (PCGR) exigent que les actifs à long terme soient enregistrés comme immobilisations et soient amortis sur leur durée de vie utile. Pour les actifs immobilisés achetés avec des fonds de subvention ou reçu d'un donateur de subvention qui conserve la propriété de l'actif, des écritures comptables supplémentaires seront nécessaires pour se conformer aux PCGR tout en tenant compte des exigences de rapport du donateur de la subvention. Les organisations doivent demander conseil à leurs vérificateurs externes pour toute écriture comptable supplémentaire nécessaire.*

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.5.1 - ÉTABLIR ET TENIR UN REGISTRE DES ACTIFS IMMOBILISÉS

NOM DE L'ÉTAPE	ÉTABLIR ET MAINTENIR UN REGISTRE DES ACTIFS IMMOBILISÉS
Numéro de l'étape	6.5.1
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Ajouts aux immobilisations Cessions d'actifs immobilisés
Résultats	Dotation aux amortissements Rapports d'actifs immobilisés
Points d'intégration	Traitement des transactions du grand livre général
Résumé	Le registre est utilisé pour saisir des informations détaillées sur les actifs immobilisés de l'organisation.

Le registre des immobilisations doit contenir les renseignements suivants :

- Nom et description du bien ;
- Coût, incluant le prix d'achat, non remboursés les impôts, droits, frais de livraison, et frais d'installation ;
- Numéro de référence de la transaction comptable ;
- Bordereau de décaissement ou numéro de chèque (pour les actifs achetés) ;
- Numéro de la pièce du journal général (pour les actifs donnés) ;
- Date d'acquisition (mois et année) ;
- Lieu ;
- Employé à qui l'actif ou suivi de l'actif a été affecté ;
- Nombre d'actifs (doit être affecté par le service d'administration) ;
- Numéro de série du fabricant ou numéro de modèle ;
- Propriétaire (indiquez qui possède le titre de propriété de l'équipement) ;
- Durée utile estimée ;
- Estimated useful life ;
- Charges mensuelles d'amortissement ;
- Source de financement, si les acquisitions de biens ont été financées par plusieurs donateurs.

ÉTAPE 6.5.2 - CALCULER ET COMPTABILISER LA CHARGE D'AMORTISSEMENT

NOM DE L'ÉTAPE	CALCULER ET ENREGISTRER LES CHARGES D'AMORTISSEMENT
Numéro de l'étape	6.5.2
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Ajouts d'actifs immobilisés Cessions d'actifs fixes
Résultats	Écriture des charges d'amortissement au journal général
Points d'intégration	Traitement des transactions du grand livre général
Summary	Comme l'organisation profite des actifs immobilisés pendant un certain nombre d'années, leurs coûts doivent être passés en charges sur la période d'utilisation de l'actif. Les charges d'amortissement représentent la répartition du coût d'un actif immobilisé sur sa vie utile estimée.

L'organisation doit estimer la vie utile de chaque type d'immobilisation acquise et utiliser cette durée de vie estimée pour amortir tous les biens appartenant à cette catégorie. L'organisation doit se référer aux normes ou pratiques comptables professionnelles locales pour déterminer la durée de vie utile. La durée de vie suggérée des immobilisations est la suivante :

- Matériel informatique : trois à cinq ans ;
- Mobilier et équipement autre que les ordinateurs : 10 ans ;
- Véhicules : trois à cinq ans ;
- Immeubles : 40 ans ;
- Améliorations apportées par le locataire : si le bail des locaux concernés possède une option de reconduction automatique, la durée de vie recommandée de l'actif est de 40 ans. Dans le cas contraire, les améliorations doivent être amorties au cours du reste de la durée du bail.
- Aucune durée de vie ni aucun amortissement ne doit être affecté à un terrain.

L'amortissement doit être enregistré une fois par mois sur un bordereau de journal général, au débit des charges d'amortissement et au crédit des amortissements cumulés. Le cumul des amortissements est la somme des charges d'amortissement enregistrée depuis la date d'acquisition d'un actif. Les écritures d'amortissement doivent cesser pour un actif donné une fois qu'il a atteint la fin de sa durée de vie utile estimée. Le cumul des

amortissements pour un actif ne doit jamais dépasser son coût. Le coût de l'actif et l'amortissement cumulé doivent rester dans les livres jusqu'à la cession de l'actif.

Il existe différentes méthodes d'enregistrement des charges d'amortissement. Il est recommandé que l'organisation utilise la méthode de l'amortissement linéaire sauf si les normes ou pratiques locales s'y opposent. La méthode d'amortissement linéaire répartit le coût de l'actif de façon uniforme sur sa durée de vie utile estimée, à partir du mois de sa première mise en service. L'organisation peut choisir d'utiliser un ou plusieurs comptes de charges pour enregistrer les charges d'amortissement dans le grand livre général, en fonction des exigences des donateurs.

Les informations contenues dans le registre des immobilisations doivent être utilisées pour définir l'écriture de l'amortissement mensuel. Les éléments suivants sont à noter :

- Si le registre des immobilisations est tenu à l'aide d'un logiciel d'actifs immobilisés, le logiciel va calculer le montant de l'amortissement pour chaque mois.
- Si un registre manuel est utilisé, l'amortissement mensuel sur la durée estimée de chaque actif doit être indiqué dans le grand livre. Une feuille de calcul doit être préparée pour résumer les charges d'amortissement pour tous les actifs, selon chaque type d'actif et source de financement. Les totaux de la feuille de calcul doivent être utilisés comme base pour l'écriture d'amortissement.

ÉTAPE 6.5.3 - ENREGISTRER LES CESSIONS D'ACTIFS IMMOBILISÉS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CESSIONS D'ACTIFS IMMOBILISÉS
Numéro de l'étape	6.5.3
Rôle organisationnel	Comptable Service d'administration
Données d'entrée	Formulaires de cessions d'actifs immobilisés
Résultats	Écritures au journal général (pour les cessions)
Points d'intégration	Service de surveillance (administration) Caissier
Résumé	Une des principales responsabilités de toute organisation est de protéger ses actifs. Les immobilisations corporelles sont les actifs les plus visibles et souvent les plus importants d'une organisation. Une documentation et des rapports adéquats sont nécessaires pour garantir l'efficacité des contrôles physiques.

L'organisation doit utiliser un formulaire standard pour documenter ses cessions d'actifs immobilisés. Un formulaire pré-numéroté en deux parties est recommandé. Le formulaire doit contenir deux sections : une section de demande et une section de cession.

Demande

Le service responsable de la surveillance des actifs de l'organisation (normalement le service d'administration) doit soumettre un formulaire pour chaque demande de cession et le communiquer au responsable compétent pour approbation. Les renseignements suivants doivent être contenus dans la section demande du formulaire de cession l'actif immobilisé :

- Description de l'actif ;
- État actuel de l'actif ;
- Coût de l'actif ;
- Valeur actuelle nette comptable de l'actif (coût moins l'amortissement cumulé) ;
- Emplacement de l'actif ;
- Numéro de l'actif immobilisé (attribué par l'organisation) ;
- Numéro de série (tel qu'apposé par le vendeur, le cas échéant) ;
- Motif de la cession ;

- Nature de la cession (vente, transfert, mise au rebut, ou abandon) ;
- Date de la demande ;
- Nom et signature du demandeur ;
- Nom et signature de l'approbateur désigné ;
- Date de l'approbation ;
- Montant estimé des produits à recevoir, s'il doit être vendu ;
- Une indication quant à savoir si l'autorisation préalable a été obtenue du donateur, si nécessaire ;
- Une indication quant à savoir si l'habilitation de la vente a été obtenue auprès des autorités locales si l'organisation est exonérée d'impôt et si une telle approbation est requise par les réglementations locales.

Si une demande de cession a été approuvée pour une vente d'actif, l'organisation doit solliciter des offres secrètes. Les offres reçues doivent être ouvertes en présence de plusieurs responsables particuliers de l'organisation. Une fois que le meilleur offreur a été choisi et notifié, les documents de la procédure d'appel d'offres et de sélection de l'acheteur doivent être archivés.. Si le bien a été acheté grâce au financement provenant d'un donateur de subvention, l'organisation doit obtenir l'approbation des donateurs, si nécessaire, avant la vente.

Cession

Une fois que la cession réalisée, le service de surveillance doit compléter la deuxième moitié du formulaire de cession, qui doit contenir les informations **supplémentaires** suivantes :

- Date de la cession ;
- Montant des produits reçus (en cas de vente) ;
- Montant des frais engagés pour céder l'actif (le cas échéant) ;
- Nom et signature de l'employé désigné attestant de la cession ;

L'original du formulaire de cession doit être envoyé au service financier de l'organisation pour justifier l'écriture/les écritures comptable(s) nécessaire(s) pour enregistrer la cession. Le service de surveillance doit conserver une copie du formulaire rempli.

Au moment de la cession, le service financier doit faire ce qui suit :

- Si une vente a eu lieu, le caissier doit recevoir l'argent directement de l'acheteur et enregistrer la réception du produit sur un bordereau du journal des encaissements, en débitant le compte caisse et en créditant un gain/une perte sur la vente au compte d'actifs immobilisés, qui est un



DAVID SNYDER/CRS

En Afrique du Sud, aux alentours de Durban, une organisation non-gouvernementale locale, nommée SINOSIZO, fournit des soins de santé de proximité ainsi qu'un support aux orphelins dans les communautés affectées par le virus du Sida.

compte « autres revenus ».. Le caissier doit délivrer un formulaire Reçu de caisse à l'acheteur (l'original), conserver une copie du formulaire dans les archives, et joindre une copie du formulaire au bordereau du journal des encaissements. Si l'acheteur a payé par chèque, une copie du chèque de l'acheteur doit également être jointe à ce bordereau.

- Dans le même mois de l'exercice, le service financier doit enregistrer la cession de l'actif sur un bordereau du journal général. L'original du formulaire de cession de l'actif immobilisé doit être joint au bordereau du journal général, qui doit renvoyer à l'écriture du journal des encaissements en cas de vente. L'écriture de cession varie si l'actif est entièrement amorti ou non.
- Si l'actif est entièrement amorti, l'écriture consistera à débiter le compte des amortissements cumulés et créditer le compte des actifs immobilisés.
- Si le bien n'est pas totalement amorti, l'écriture consistera à débiter le compte d'amortissement cumulé du montant de son solde, à débiter le compte de valeur nette comptable des actifs cédés ou vendus de la valeur nette comptable de l'actif, et de créditer le compte d'actif immobilisé du coût de l'actif. (La valeur comptable nette est la différence entre le coût de l'actif et le solde des amortissements cumulés à la date de la vente ou cession.)
- Le bordereau du journal général doit être transmis à l'employé approprié selon la matrice d'autorisation de l'organisation pour approbation.
- Après approbation, le bordereau du journal général doit être enregistré dans le grand livre général.
- Le registre des immobilisations doit être mis à jour de la cession à l'aide des informations contenues sur le bordereau du journal général et le formulaire de cession de l'actif immobilisé joint.

ÉTAPE 6.5.4 - EFFECTUER LES INVENTAIRES DES ACTIFS IMMOBILISÉS

NOM DE L'ÉTAPE	EFFECTUER LES INVENTAIRES DES ACTIFS IMMOBILISÉS
Numéro de l'étape	6.5.4
Rôle organisationnel	Accountant Head of Administration
Données d'entrée	Formulaire d'inventaire des actifs immobilisés
Résultats	Rapprochements des inventaires Écritures au journal général (pour les actifs immobilisés manquants)
Points d'intégration	Service de surveillance (administration)
Résumé	Le service des finances doit rapprocher les inventaires d'actifs immobilisés avec les soldes du grand livre général et préparer les bordereaux du journal général pour les différences non rapprochables. L'organisation doit effectuer un inventaire physique de ses actifs immobilisés à une fréquence prédéfinie au cours de l'année. Il est fortement recommandé d'effectuer les inventaires au moins une fois par trimestre. En aucun cas les inventaires ne doivent être effectués moins d'une fois par an.

Les employés non affectés à la surveillance des actifs et à la tenue des écritures doivent superviser et mener les inventaires d'actifs immobilisés. Le directeur administratif doit diriger les inventaires. Un formulaire standard pré-imprimé doit être utilisé pour enregistrer les inventaires. Les feuilles d'inventaire doivent être signées par la ou les personne(s) qui ont effectué le ou les inventaire(s) et approuvées par le directeur administratif. L'original des feuilles d'inventaire doit être envoyé au service financier pour rapprochement avec le registre des immobilisations et les soldes du grand livre général pour les types respectifs d'actifs immobilisés. Le service administratif doit conserver les copies des feuilles d'inventaire.

Les différences d'inventaire doivent être étudiées et tout actif manquant doit être expliqué. Si un inventaire se révèle erroné, un ajustement doit être effectué à la feuille d'inventaire concernée une fois que l'approbation adéquate pour effectuer l'ajustement a été obtenue. Pour tout actif manquant, le directeur administratif doit préparer et approuver un formulaire de cession d'actif. Ce formulaire doit être joint au bordereau du journal général utilisé pour enregistrer la réduction du solde de l'actif applicable. Le bordereau

du journal général doit être transmis à l'employé approprié selon la matrice d'autorisation de l'organisation pour approbation. Après approbation, le bordereau du journal général doit être enregistré dans le grand livre général.

Le registre des immobilisations doit être mis à jour de la cession à l'aide des informations contenues sur le bordereau du journal général et le formulaire de cession de l'actif immobilisé joint.

Les contrôles physiques doivent être tels que les cas d'actifs manquants doivent être rares. Les directeurs administratif et financier doivent conjointement répondre à des situations répétées ou des cas importants d'actifs manquants avec le directeur général.

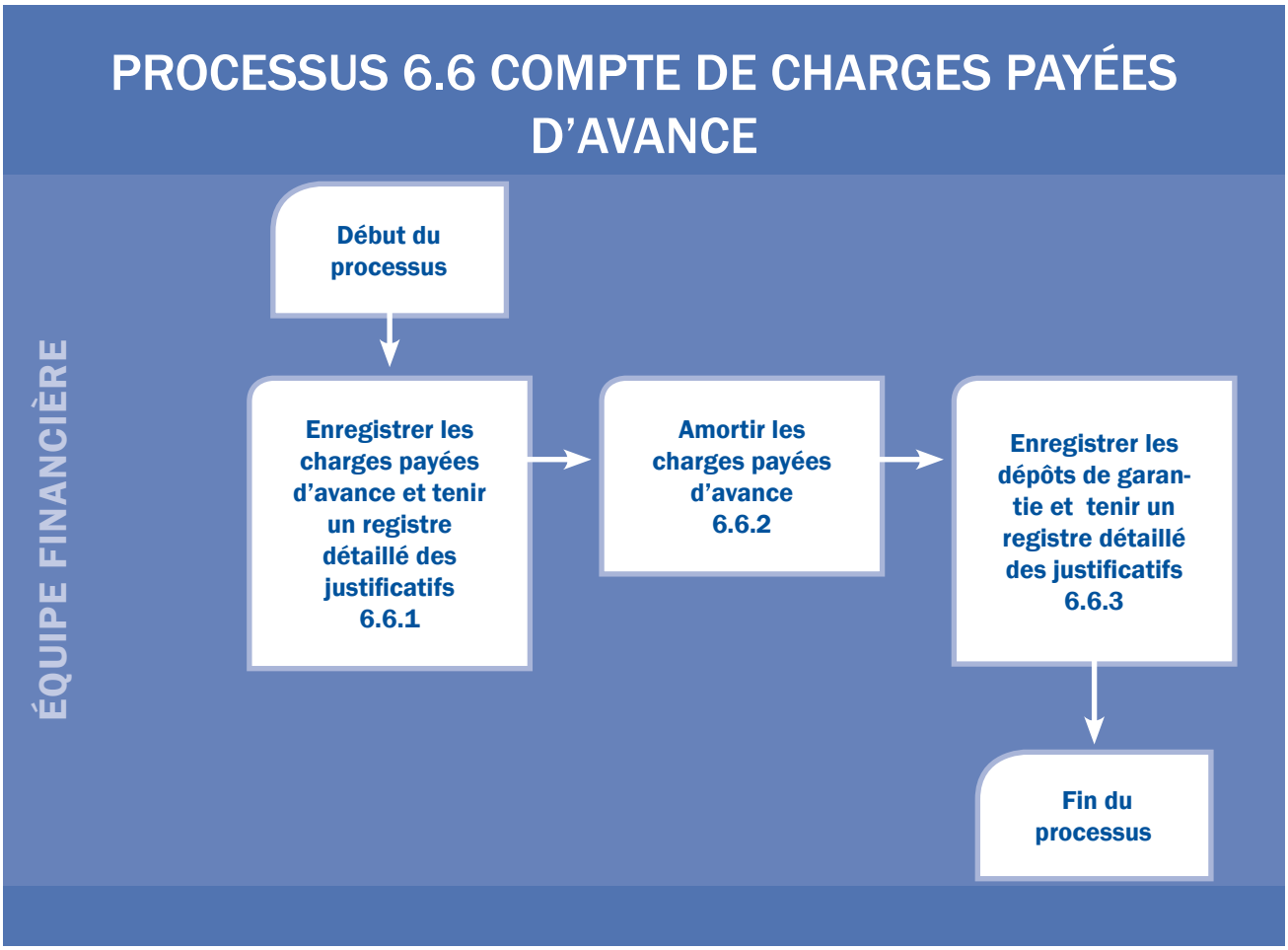
PROCESSUS 6.6 - COMPTABILITÉ DES CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET DÉPÔTS DE GARANTIE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les charges payées d'avance des périodes comptables qui bénéficieront de ces dépenses doivent être comptabilisées comme des charges payées d'avance. Le coût de ces actifs est passé en charges (amortissement) au cours des mois d'utilisation. Le service financier de l'organisation doit tenir une analyse détaillée des éléments prépayés ouverts afin de faciliter leur examen et s'assurer que les soldes sont correctement amortis.

Les dépôts de garantie, en cas de location de matériel à l'organisation, doivent être enregistrés comme des actifs. Contrairement aux charges payées d'avance, les dépôts de garantie créés en tant qu'actifs ne doivent pas être amortis car ils ne sont pas consommés dans l'entreprise et leur valeur ne diminue pas au fil du temps.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.6.1 - ENREGISTRER LES CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET TENIR UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET TENIR UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS
Numéro de l'étape	6.6.1
Rôle organisationnel	Commis aux comptes fournisseurs Comptable
Données d'entrée	Pratiques normatives documentées établies par le directeur financier
Résultats	Écritures de sortie de caisse Analyse détaillée (registre ou feuille de calcul)
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Dans le cadre normal des activités, la plupart des organisations effectuent des paiements qui profitent aux périodes futures. Les charges payées d'avance sont, par exemple, les loyers des bureaux, les primes d'assurance et les contrats de maintenance informatique. La partie du paiement qui profite aux périodes futures doit être enregistrée en tant que charge payée d'avance. Pour faciliter le suivi des soldes des charges payées d'avance, le service financier doit procéder à une analyse détaillée des éléments payés d'avance en cours d'utilisation.

Enregistrer les charges payées d'avance

Le directeur financier de l'organisation doit réaliser cette analyse en fonction de la matérialité et des types de charges pour savoir si les décaissements doivent être créés comme charges payées d'avance. Les charges payées d'avance d'un montant inférieur au seuil minimum défini par le directeur financier doivent être enregistrées comme charges au moment de leur versement. Les décisions doivent être documentées par le directeur financier et des copies des décisions documentées doivent être archivées par le comptable.

L'organisation peut tenir un compte de charges payées d'avance distinct dans le grand livre général pour chaque type de frais payé d'avance ou peut décider de conserver tous les frais payés d'avance sur un même compte. Si plusieurs types de versements d'avance sont conservés dans un seul compte de charges payées d'avance dans le grand livre général, il faut veiller à ce que chaque paiement anticipé soit bien amorti.

Tenir un registre détaillé des justificatifs

Le compte rendu détaillé peut être un grand livre officiel (registre) ou une feuille de calcul. Si une organisation a plus d'un type de frais payés d'avance ou a plusieurs comptes dans le grand livre général, un grand livre distinct ou une feuille de calcul doit être tenu(e) pour chaque compte.

Les types d'informations qui doivent apparaître dans chaque dossier détaillé sont les suivants :

- Description du paiement d'avance ;
- Fournisseur ;
- Numéro de référence de la transaction ;
- Date de la transaction ;
- Les périodes qui bénéficieront de l'acompte (la durée pendant laquelle le paiement anticipé doit être passé en charges, généralement exprimée en nombre de mois) ;
- Montant total du paiement d'avance ;
- Montant qui sera enregistré comme charge (amortie) chaque mois ;
- Solde mensuel initial ;
- Ajouts (décaissements) ;
- Réduction (par exemple, les écritures du journal général pour les amortissements mensuels, les remboursements de primes d'assurance) ;
- Solde mensuel final.

Le solde mensuel final de chaque enregistrement détaillé (si plusieurs comptes de charges payées d'avance sont utilisés) doit concorder avec le solde du grand livre général correspondant pour chaque compte. Si un seul compte de charges payées d'avance est utilisé, le total des soldes de clôture pour l'ensemble des enregistrements détaillés doit concorder avec le solde du grand livre général.

Les enregistrements détaillés doivent être examinés chaque mois par le directeur financier afin de s'assurer qu'ils sont suffisamment détaillés et qu'ils correspondent au solde du grand livre général.

ÉTAPE 6.6.2 - AMORTIR LES CHARGES PAYÉS D'AVANCE

NOM DE L'ÉTAPE	AMORTIR LES CHARGES PAYÉES D'AVANCE
Numéro de l'étape	6.6.2
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Données provenant des enregistrements détaillés des charges payées d'avance
Résultats	Écritures au journal général
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Les actifs payés d'avance doivent être passés en charges dans la ou les période(s) pendant lesquelles l'organisation profite de l'origine des dépenses. Le processus par lequel les soldes des charges payées d'avance sont passés dans les charges est appelé amortissement.

Un employé du service financier doit être chargé de la préparation de l'écriture mensuelle d'amortissement. L'employé désigné doivent se référer au(x) enregistrement(s) comptable(s) détaillé(s) pour connaître le montant de l'amortissement de chaque compte et/ou le type de paiement anticipé mensuel. Si une feuille de calcul est utilisée pour le suivi des charges payées d'avance, une copie de la feuille de calcul doit être jointe à l'écriture d'amortissement mensuelle.

En général, les charges payées d'avance sont amorties de façon égale sur les périodes bénéficiaires. Par exemple, si une organisation est tenue par contrat de payer le loyer de l'année suivante à l'avance, le paiement doit être enregistré sur un bordereau de décaissement, au débit des charges payées d'avance et au crédit du compte bancaire. Chaque mois pendant la durée de la location, le service financier doit enregistrer, sur un bordereau du journal général, le montant équivalent à un douzième du loyer payé d'avance, au débit des charges et au crédit sur le compte des charges payées d'avance. À la fin de la durée de la location, le paiement anticipé du loyer doit être entièrement amorti.

Si plusieurs types de paiements anticipés sont tenus dans un seul compte du grand livre général, il faut veiller à ce que l'amortissement cumulé pour chaque type de paiement anticipé n'excède pas le montant de l'actif initial.

Si le bénéfice tiré du paiement anticipé ne s'étend pas au-delà de la durée de vie d'un projet spécifique associé, les charges payées d'avance doivent être amorties au terme du projet.

ÉTAPE 6.6.3 – ENREGISTRER LES DÉPÔTS DE GARANTIE ET CONSERVER UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES DÉPÔTS DE GARANTIE ET CONSERVER UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS
Numéro de l'étape	6.6.3
Rôle organisationnel	Commis aux comptes fournisseurs Comptable
Données d'entrée	Pratiques normatives documentées établies par le directeur financier
Résultats	Écritures de sortie de caisse Liste détaillée de tous les soldes ouverts de dépôt de garantie
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Les dépôts de garantie comme ceux exigés par les entreprises de services publics et de téléphonie ne sont pas des charges payées d'avance et doivent être enregistrées dans un compte d'actif distinct, si ces frais sont importants pour l'organisation. Si le montant des dépôts de garantie est peu élevé, il convient de les enregistrer comme des charges au moment de leur paiement.

Les dépôts de garantie créés en tant qu'actifs ne doivent pas être amortis. Le directeur financier doit tenir une liste de toutes les sommes imputées au compte de dépôt de garantie. La liste doit contenir la référence du bordereau, le nom du vendeur, la date de paiement, le montant payé, et une brève description de chaque paiement. Il est recommandé que le directeur financier conserve également des copies des pièces justificatives associées à chaque imputation du compte de dépôt de garantie jusqu'à ce que le dépôt soit recouvré. Une fois par mois, le directeur financier doit examiner les enregistrements détaillés afin de s'assurer qu'ils sont suffisamment détaillés et qu'ils correspondent au solde du grand livre général.

Si le directeur financier décide que les paiements pour les dépôts de garantie d'un montant faible doivent être portés aux charges lors de leur paiement, les critères et les seuils qui s'appliquent à cette décision doivent être justifiés par écrit.

Si la portée du dépôt de garantie ne s'étend pas au-delà de la durée de vie d'un projet spécifique associé, le dépôt de garantie doit être liquidé avant la clôture du projet.

PROCESSUS 6.7 DU SERVICE FINANCIER - TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les organisations qui fonctionnent selon une comptabilité d'exercice imputent généralement leurs paiements imminents au passif avant de les payer. Ce processus est appelé comptes à payer. L'utilisation d'un système de comptes à payer, qu'il soit manuel ou automatisé, permet de s'assurer que les dépenses et les acquisitions d'actifs sont comptabilisés dans les périodes comptables appropriées, et que le passif correspondant est correctement indiqué à la fin du mois. Les systèmes de comptes à payer permettent également le suivi des factures fournisseurs ouvertes jusqu'à ce qu'elles soient payées.

Les transactions des comptes à payer sont inscrites sur une écriture comptable standard nommée bordereau des comptes à payer.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.7.1 - TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER
Numéro de l'étape	6.7.1
Rôle organisationnel	Commis aux comptes à payer Directeur financier
Données d'entrée	Bon de commande approuvé Bordereau de livraison du fournisseur Facture du fournisseur Bordereau de réception de marchandises Demande de paiement
Résultats	Bordereau des comptes à payer Décaissement en chèque
Points d'intégration	Collaboration avec le responsable des achats, le directeur des finances et d'autres directeurs de service
Résumé	Le service financier est chargé d'effectuer les paiements après s'être assuré que toutes les demandes de paiement sont dûment approuvées, avec pièces justificatives appropriées jointes.

Ce processus ne s'applique pas aux organisations qui paient leurs fournisseurs en liquide. Pour ces organisations, tous les paiements (autres que les salaires) sont enregistrés sur les bordereaux de sortie de caisse et les fournisseurs sont payés immédiatement à réception de la marchandise ou des services.

Processus des comptes à payer

De nombreuses organisations utilisent un autre procédé par lequel tous les types de paiements imminents (autres que les salaires) sont enregistrés sur une écriture comptable standard appelée bordereau des comptes à payer et réglés ensuite à une date ultérieure. Pour les organisations qui respectent le processus des comptes à payer, le déroulement est le suivant :

1. Pour lancer le processus des comptes à payer, le commis aux comptes à payer reçoit les documents suivants, le cas échéant :
   - Du responsable des achats - bon de commande, demande d'achat, documents d'appel d'offres, critères de sélection des fournisseurs
   - Du fournisseur - facture et bon de livraison
   - Du préposé à la réception - bordereau de réception des marchandises
   - De l'administration ou des achats - contrat signé
   - Des services demandeurs - demande de paiement (de services ou des paiements autres que l'achat de biens, comme des avances pour voyage)

2. Le commis aux comptes à payer compare et vérifie ensuite les documents reçus comme suit :
    - Si la transaction correspond à un achat de marchandises, le commis aux comptes à payer compare les descriptions, quantités et prix unitaires de la facture du fournisseur et du bon de livraison à celles indiquées dans la demande d'achat et le bordereau de réception des marchandises.
    - Si la transaction correspond à un contrat de service, le commis aux comptes à payer compare la facture du fournisseur aux termes du contrat et à la demande de paiement.
    - Si la transaction correspond à un autre type de paiement, comme une avance pour voyage, le commis vérifie que le formulaire de demande reçu dispose des approbations et des codes comptables et vérifie également les soldes ouverts pour voir si la demande de paiement est conforme aux politiques de l'organisation.

3. À l'issue satisfaisante du processus de vérification, le commis aux comptes à payer prépare un bordereau des comptes à payer et joint les pièces justificatives. Sur les bordereaux des comptes à payer, le ou les compte(s) approprié(s) est/sont débités et les comptes à payer sont crédités. Le commis prépare également un formulaire de demande de paiement en cas de non réception de ce dernier et soumet le bon et la demande au responsable désigné de l'organisation pour approbation. Le commis aux comptes à payer joint ensuite le formulaire de demande de paiement approuvé au bordereau et transfert celui-ci au grand livre général ou au registre des comptes à payer (bordereau), le cas échéant.

4. À l'échéance du paiement, le commis aux comptes à payer prépare un chèque de décaissement et transmet le chèque et le bordereau au responsable désigné pour signature et approbation. Le décaissement est enregistré dans le journal des sorties de caisse, au débit des comptes à payer et au crédit du compte caisse. Le chèque, la copie du chèque ou le talon du chèque (s'il y a lieu) doit contenir un renvoi au numéro associé à la référence de l'opération du bordereau des comptes à payer

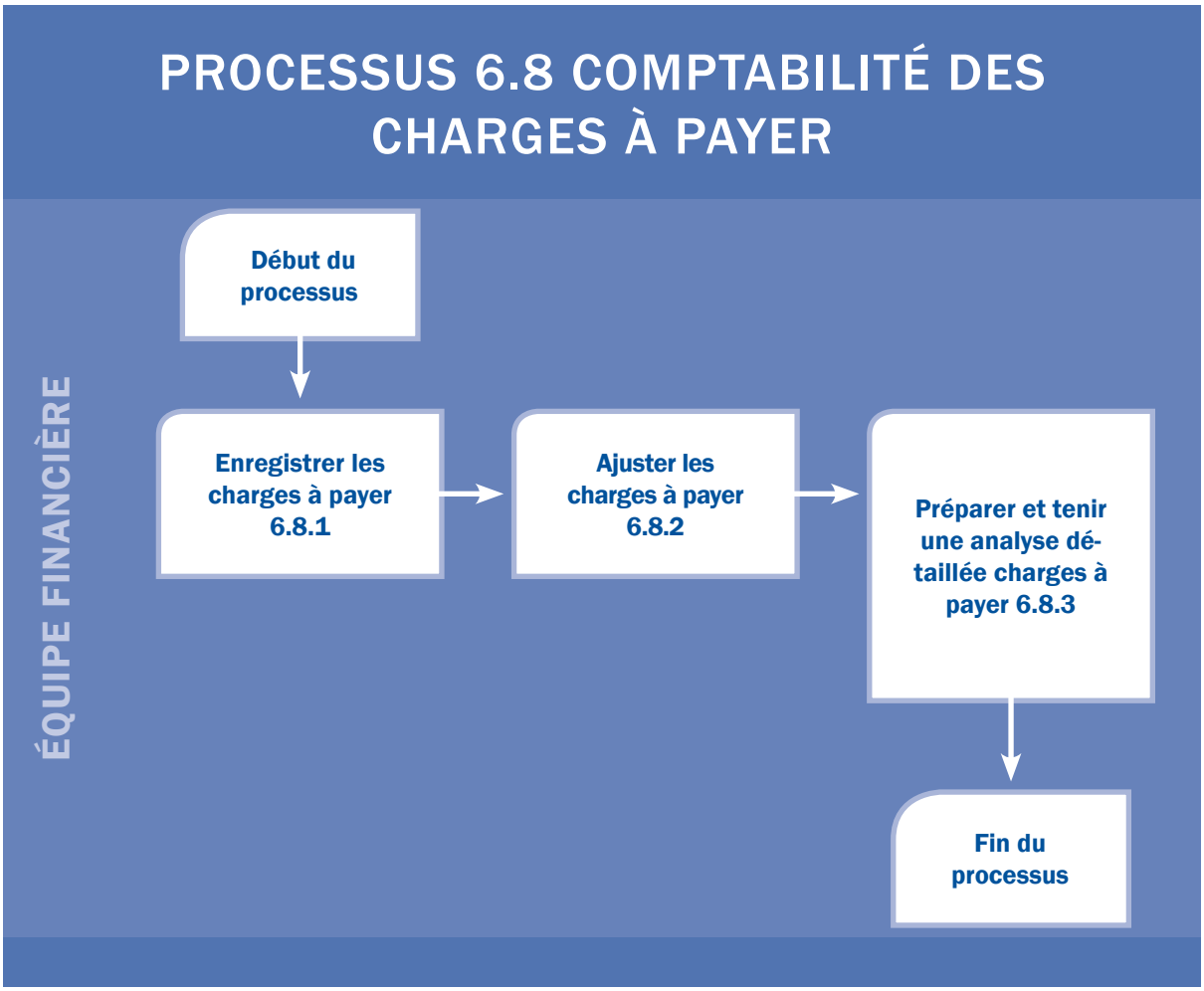
5. Une fois le chèque signé, il est remis au fournisseur/bénéficiaire. Lorsque le bénéficiaire ou son représentant autorisé prend le chèque, cette personne est tenue de signer un accusé réception du paiement. L'accusé du bénéficiaire et une copie du chèque signé doivent être joints au bordereau. Le bordereau est alors annulé et classé.

PROCESSUS 6.8 DU SERVICE FINANCIER - COMPTABILITÉ DES CHARGES À PAYER

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Une dette est un montant dû par une organisation. Pour une organisation fonctionnant en comptabilité d'exercice, le service financier doit enregistrer une dette pour toute dette contractée mais non réglée (payée) au cours d'un mois donné. Il est souvent nécessaire d'enregistrer une provision si une dette n'a pas été constituée dans le cadre normal de l'activité. Une provision permet de vérifier que les charges, actifs et dettes de l'organisation sont correctement déclarés à la fin du mois.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.8.1 - ENREGISTRER LES CHARGES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CHARGES À PAYER
Numéro de l'étape	6.8.1
Rôle organisationnel	Accountant Head of Finance
Données d'entrée	Estimations de la direction Critères de la politique organisationnelle Exigences du gouvernement local de réglementation Services de conseil en gestion (avocats, cabinets comptables, actuaires)
Résultats	Écritures au journal général
Points d'intégration	Directeur financier Direction Spécialistes externes
Résumé	Les organisations contractent régulièrement des charges qui seront payées ultérieurement. Pour veiller à ce que ces charges soient comptabilisées dans la bonne période, les organisations qui tiennent une comptabilité d'exercice doivent créer des charges à payer dans les mois au cours desquels les dépenses sont engagées.

Il est recommandé que l'organisation crée un compte de charges à payer distinct dans le grand livre pour chaque type de dette significative, répétée. Les charges à payer sont enregistrées sur des bordereaux du journal général, au débit des comptes de charges appropriés et au crédit d'un ou plusieurs compte(s) de charges à payer (passif).

Voici les types de charges pour lesquels des provisions sont généralement nécessaires :

- Pension ;
- Licenciement ;
- Traitements et salaires (y compris les congés payés) accumulés mais non payés ;
- Charges d'exploitation normales qui ont été engagées, mais pour lesquels les fournisseurs n'ont pas présenté de factures à la fin d'un mois donné*
- Risques liés aux fraudes ou litiges**

Le directeur financier doit décider de l'échéance à laquelle une charge à payer doit être créée ou liquidée. Les justificatifs de la provision doivent être

joints au bordereau du journal général. Si le motif de la provision est de nature confidentielle, les documents doivent être archivés par le directeur financier et une mention à cet effet doit être jointe au bordereau du journal général.

***** *Si l'organisation a reçu les marchandises et la facture du fournisseur, mais n'a pas payé le fournisseur avant la fin d'un mois donné, la dette doit être enregistrée comme un compte à payer et non comme une charge à payer.*

** *Les dépenses découlant de problèmes de fraude ou juridiques ne doivent pas être imputés aux subventions des donateurs.*



CRS STAFF

Au Laos, le handicap est toujours mal compris, et les personnes handicapées sont souvent victimes de discriminations. CRS travaille avec des villageois pour promouvoir leur acceptation dans la communauté et assurer que tous les enfants aient accès à l'éducation.

ÉTAPE 6.8.2 - AJUSTER LES CHARGES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	AJUSTER LES CHARGES À PAYER
Numéro de l'étape	6.8.2
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Instructions du directeur financier Avis de tiers
Résultats	Écritures au journal général
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Les charges à payer doivent être examinées tous les mois et ajustées si nécessaire.

Lorsqu'une dette a été payée en totalité ou en partie, la part de la dette réglée (payée) doit être reprise sur un bordereau du journal général, au débit du compte des charges à payer et au crédit du compte dans lequel la provision a été inscrite. L'écriture de reprise et le bordereau de paiement doivent inclure un renvoi mutuel et le motif de la reprise doit être inclus sur le bordereau de reprise.

Si la direction décide que tout ou partie d'une provision liée à une activité non-subventionnée n'est plus nécessaire, la part de la provision qui n'est plus nécessaire doit être reprise et le motif de cette reprise doit être joint au bordereau de journal général.

Si l'organisation a provisionné une charge autorisée par rapport à une subvention accordée, mais a déterminé que tout ou partie de la provision n'est plus nécessaire, la part de la provision qui n'est plus nécessaire doit être reprise. Si la subvention est toujours active, le crédit de charge doit permettre de réduire le prochain prélèvement ou remboursement du donateur de la subvention. Si la subvention est clôturée, un paiement du montant de la reprise doit être effectué au donateur de la subvention. Le motif de réduction de la dette doit être inclus sur le bordereau du journal général. Toutes les charges à payer enregistrées pour une subvention ou un projet doivent être réglées avant la clôture de la subvention ou du projet

Lorsqu'une charge à payer est basée sur une estimation qui doit être ajustée, le motif et la base de calcul de l'ajustement doivent être indiqués sur le bordereau du journal général.

L'approbateur adéquat doit signer toutes les écritures comptables relatives aux ajustements ou reprises de provisions existantes.

ÉTAPE 6.8.3 - PRÉPARER ET TENIR DES ANALYSES DÉTAILLÉES DES CHARGES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARER ET TENIR DES ANALYSES DÉTAILLÉES DES CHARGES À PAYER
Numéro de l'étape	6.8.3
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Analyse des comptes du mois précédent Examen des opérations du grand livre général pour le mois en cours
Résultats	Analyse des comptes pour le mois en cours
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Pour faciliter le suivi des soldes de charges à payer, le service financier doit mettre à jour l'analyse comptable des soldes de charges à payer à la fin de chaque mois.

Une analyse comptable détaillée doit être préparée pour chaque type de provision. Il est recommandé de mettre à jour l'analyse comptable tous les mois et qu'elle couvre l'intégralité de l'exercice.

Les informations qui doivent apparaître dans l'analyse des comptes pour chaque type de charge à payer sont les suivantes :

- Description de la provision ;
- Tiers à qui est due la dette;
- Base de la provision (mode de calcul) ;
- Solde des provisions en début de mois ;
- Augmentations de chaque provision (indiquer le montant, le numéro de la transaction et la date de la transaction) au cours du mois ;
- Réductions de chaque provisions (indiquer le montant, le numéro de la transaction et la date de la transaction) au cours du mois ;
- Solde des provisions en fin de mois.

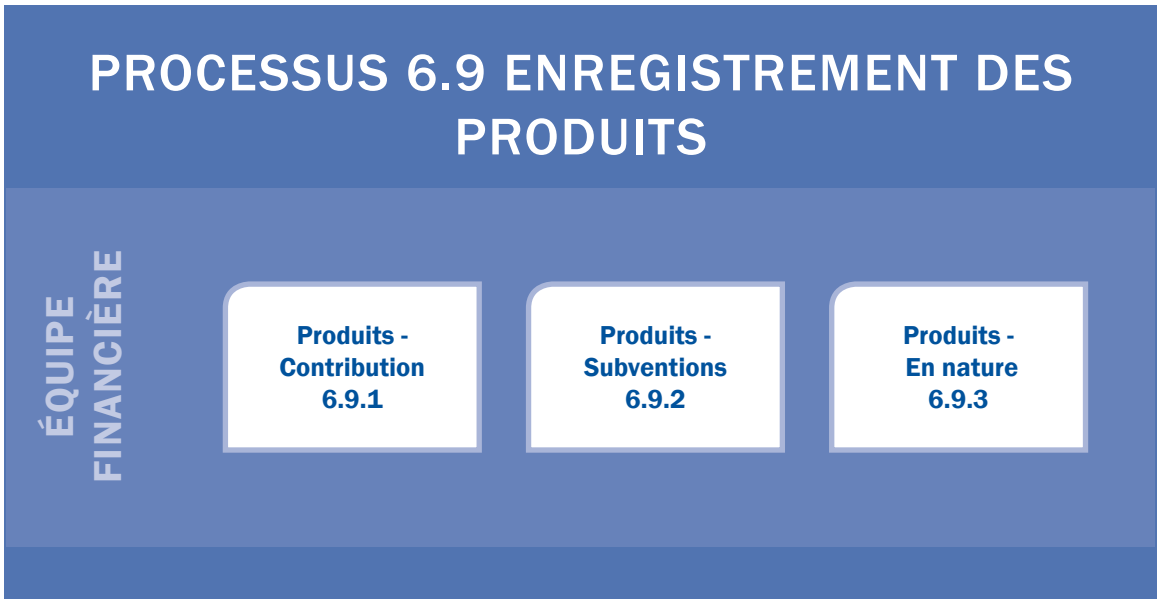
Le solde de clôture mensuel indiqué sur chaque analyse de compte doit correspondre au solde de clôture du compte correspondant dans le grand livre général. Le directeur financier doit examiner les analyses de compte tous les mois afin de vérifier qu'elles ont été correctement préparées et correspondent au(x) solde(s) du grand livre général.

PROCESSUS 6.9 DU SERVICE FINANCIER - ENREGISTREMENT DES PRODUITS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Ce chapitre se concentre sur les produits générés par les contributions en espèces, dons en espèces et les dons en nature. Le traitement comptable des fonds reçus varient selon les conditions particulières du donateur concernant les fonds qu'il a fournis à l'organisation. Il peut y avoir des restrictions ou des exigences concernant l'utilisation des fonds, le délai dans lequel les fonds doivent être dépensés, les rapports, ou d'autres domaines. Il est recommandé à l'organisation de tenir des comptes séparés pour les différents types de financement qu'elle s'attend à recevoir ou les éventuels produits qu'elle prévoit de générer. Cela facilite le processus d'analyse et de présentation des rapports.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.9.1 - ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES
Numéro de l'étape	6.9.1
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Cadeau des donateurs
Résultats	Bordereau de caisse ou accusé de réception de la contribution (formulaire ou lettre) Bordereau de dépôt bancaire Bordereau du journal de caisse
Points d'intégration	Personnel chargé de la collecte de fonds Directeur général
Résumé	Les cotisations sont définies comme des transferts inconditionnels des actifs provenant d'un donateur. Sans condition signifie que les actifs appartiennent immédiatement au destinataire, même s'il peut exister une restriction quant à leur utilisation ou au délai de mise à disposition.

Voici quelques caractéristiques générales concernant les contributions en espèces :

- Aucun contrat n'est impliqué en dehors de l'obligation de se conformer aux restrictions du donateur (le cas échéant)
- Aucune dette contractuelle n'est impliquée concernant le remboursement des fonds
- Aucun rapport financier officiel n'est nécessaire
- Le financement provient généralement de donateurs privés, et non d'entités publiques.

Une contribution en espèces est enregistrée sur un bordereau de caisse. L'écriture comptable que le service financier doit effectuer pour enregistrer une contribution en nature est la suivante :

- Débiter le compte bancaire
- Créditer le compte de produits provenant de contributions

ÉTAPE 6.9.2 – ENREGISTRER LES PRODUITS PROVENANT DE SUBVENTIONS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES PRODUITS PROVENANT DE SUBVENTIONS
Numéro de l'étape	6.9.2
Rôle organisationnel	Directeur financier Chargés de projet
Données d'entrée	Accord de subvention
Résultats	Bordereau de dépôt bancaire Confirmation de transfert entrant
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs, chargés de projet, sous-bénéficiaires
Résumé	Les subventions, également appelées allocations (y compris les allocations secondaires) ou accords de coopération, sont des dispositions par lesquelles l'organisation entretient une relation de financement contractuel dans lequel un donateur apporte un soutien financier en contrepartie de la mise en œuvre de programme spécifiques par l'organisation ou ses sous-bénéficiaires.

Les organisations sont généralement tenues d'effectuer les opérations suivantes pour demander et recevoir des subventions :

- Signature d'un accord avec le donateur et acceptation de ses conditions spécifiques ;
- Présentation d'un budget détaillé à l'approbation du donateur ;
- Restitution des fonds non dépensés au donateur ;
- Présentation de rapports financiers officiels au donateur ;
- Respect des réglementations en vigueur du donateur ou des obligations liées à l'administration de la subvention.

Les produits provenant des subventions doivent être enregistrés dans les mois au cours desquels l'organisation engage des frais raisonnables, autorisés, et imputables à la subvention. Les étapes généralement admises sont les suivantes :

1. Les subventions reçues à l'avance doivent être enregistrées comme une dette envers le donateur lors de leur réception.
    a. Débiter la caisse

b. Créditer les subventions à payer

2. Lorsqu'elles sont raisonnables, des charges admises sont engagées.
   a. Débiter les charges
   b. Créditer la caisse
3. Au moins une fois par mois, lorsque des charges sont imputées à la subvention, les produits provenant de la subvention doivent être enregistrés et la dette doit être réduite.
   a. Débiter les subventions à payer
   b. Créditer les produits provenant de la subvention

Chaque mois, le directeur financier doit rapprocher le total de caisse reçu du donateur avec les produits provenant de la subvention et le solde de la dette envers le donateur.

ÉTAPE 6.9.3 - ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN NATURE

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN NATURE
Numéro de l'étape	6.9.3
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Dons Documents à l'appui de la valeur attribuée au don
Résultats	Bordereau du journal général
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs, chargés de projet, chargés des collectes de fonds, directeur général
Résumé	Les produits en nature désignent les dons de biens ou de services par une organisation qui n'exige aucune

La comptabilité relative aux dons en nature peut être complexe. L'organisation doit clairement comprendre la complexité et les écritures comptables appropriées pour enregistrer les dons en nature dans son grand livre général. Il est également nécessaire de connaître les lois locales, les règlementations du donateur, le cas échéant, et les pratiques comptables reconnues relatives aux produits non distribués lorsque les produits étaient déjà enregistrés par l'organisme donateur.

1. Les dons en nature reçus d'une organisation sont généralement évalués et enregistrés dans le grand livre en tant que produits. L'évaluation des biens et services peut être fournie par le donateur ou l'organisation peut procéder à une analyse du marché pour évaluer l'élément ou les services reçus.

2. Lorsque l'évaluation d'un don en nature sans restriction est terminée, le service financier doit enregistrer l'écriture suivante dans le grand livre :
   a. Débiter le compte d'inventaire/d'immobilisation/de charge approprié
   b. Créditer les produits en nature

3. Si un compte d'inventaire est débité lors de la réception des biens, un système documenté de reprise d'inventaire doit s'appliquer lorsque les produits sont retirés de l'inventaire pour être utilisés par l'organisation ou distribués à des bénéficiaires. L'écriture comptable pour la reprise des éléments d'inventaire non acquis via une subvention se présente comme suit :
   a. Débiter les charges
   b. Créditer l'inventaire

4. Pour les projets financés par des subventions, l'écriture suivante doit être enregistrée à la réception des biens :
    a. Débiter le compte d'inventaire/d'immobilisation/de charge approprié
    b. Créditer la subvention à payer

5. En ce qui concerne les projets financés par des subventions, lorsque les biens inventoriés sont utilisés ou distribués, les écritures nécessaires sont les suivantes :
    a. Débiter les charges
    b. Créditer l'inventaire
    c. Débiter la subvention payable
    d. Créditer les produits provenant de la subvention.

PROCESSUS 6.10 DU SERVICE FINANCIER – TRAITEMENT DES SALAIRES

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Le traitement des salaires comprend les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La fonction de traitement des salaires inclut également le traitement des feuilles de temps et des rapports sur les programmes. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard.

Les principales fonctions d'un système de traitement des salaires sont les suivantes :

- Les fichiers centraux des salaires sont conservés pour tous les employés et indiquent le montant actuel du salaire, des indemnités, ainsi que les retenues réglementaires et volontaires.
- Le service financier prépare les salaires et les fiches de paie ou les avis de paiement sur base des informations fournies par le service des ressources humaines.
- Les employés réguliers à plein temps doivent être rémunérés par chèque ou virement bancaire.
- Les employés temporaires peuvent être rémunérés en espèces après approbation de la direction.

La fonction de traitement des salaires doit être indépendante de la fonction des ressources humaines. Compte tenu de leur nature sensible et confidentielle, les salaires doivent être administrés avec soin et diligence.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.10.1 – MISE À JOUR DU FICHIER CENTRAL DES SALAIRES

NOM DE L'ÉTAPE	MISE À JOUR DU FICHIER CENTRAL DES SALAIRES
Numéro de l'étape	6.10.1
Rôle organisationnel	Comptable/employé chargé des salaires
Données d'entrée	Formulaire de notification administrative
Résultat	Mise à jour du fichier central des salaires
Points d'intégration	Ressources humaines
Résumé	La première activité du cycle de traitement des salaires concerne la mise à jour du fichier central des salaires en liaison avec le service des ressources humaines afin de refléter les différents types de changement au niveau des salaires. Ces derniers comprennent les nouvelles embauches, les licenciements, les changements de situation d'emploi ou de montant des salaires, les changements au niveau des retenues obligatoires ou volontaires et les changements de numéro de compte bancaire.

Le service des finances doit prendre en compte les éléments suivants lors de la mise à jour des fichiers de salaire :

- Pour chaque employé, un fichier central des salaires est tenu à jour. Il sert de fichier permanent des données à inclure dans le salaire mensuel et vient s'ajouter aux fichiers du personnel tenus pour tous les employés par le service des ressources humaines.
- Le service financier reçoit les changements apportés aux fichiers permanents des employés du service des ressources humaines à travers un formulaire d'amendement approuvé du fichier des salaires, souvent appelé formulaire de notification administrative. Les formulaires de notification administrative sont émis lors de chaque changement de situation d'emploi ou retenue salariale de l'employé.
- Il est important que tous les changements de salaire soient intégrés rapidement et reflétés dans la période de paie correspondante.
- Lors de chaque période de paie, le fichier central des salaires doit être comparé aux fichiers du personnel du service des ressources humaines pour chaque employé.
- Le service financier doit fournir aux ressources humaines une date d'échéance pour la soumission des avis d'ajustement de salaire afin de lui laisser le temps de traiter le salaire actuel.

ÉTAPE 6.10.2 – MISE À JOUR DES DÉDUCTIONS FISCALES ET AUTRES RETENUES SALARIALES

NOM DE L'ÉTAPE	MISE À JOUR DES DÉDUCTIONS FISCALES ET AUTRES RETENUES SALARIALES
Numéro de l'étape	6.10.2
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Avis d'imposition Formulaires de notification administrative Note administrative du service des ressources humaines
Résultats	Registre des salaires Mise à jour du fichier central des salaires
Points d'intégration	Externe : autorités fiscales locales Interne : service des ressources humaines/administratif
Résumé	La deuxième activité du cycle de traitement des salaires est la mise à jour des informations relatives aux déductions fiscales et autres. Le service financier effectue ces modifications lorsqu'il reçoit une notification de changement des déductions fiscales et des autres retenues salariales.



RICK D'ELIA POUR CRS

Au Brésil, une femme prépare une commande de purée de cassava pour un client dans le besoin, dans le magasin tenu par une groupe de femmes de la communauté.

Les avis relatifs aux retenues salariales proviennent de sources internes et externes. Les avis externes correspondant à des modifications au niveau des déductions fiscales émanant généralement des autorités réglementaires locales. Il est recommandé à l'organisation de demander l'opinion d'un professionnel à propos de l'application des retenues salariales. Les avis relatifs à d'autres déductions sont généralement reçus du service des ressources humaines/administratif de l'organisation sous la forme de formulaires de notification administrative (s'ils concernent un ou plusieurs employés particuliers) ou de notes officielles (s'ils s'appliquent à tous les employés ou à certaines catégories d'employés). Ces informations sont utilisées pour mettre à jour le fichier central des salaires.

ÉTAPE 6.10.3 – TRAITEMENT DES DONNÉES DE TEMPS ET DE PRÉSENCE

NOM DE L'ÉTAPE	PROCESS TIME AND ATTENDANCE DATA
Numéro de l'étape	6.10.3
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Feuilles de temps des employés
Résultats	Répartition des tâches Registre des salaires
Points d'intégration	Responsables du service ou de l'unité
Résumé	La troisième étape du cycle de traitement des salaires consiste à traiter les données de temps et de présence de chaque employé.

Il est conseillé de confier le traitement des feuilles de temps au service financier de l'organisation. Si la fonction est effectuée par le service des ressources humaines de l'organisation conformément à la pratique locale ou aux exigences réglementaires, l'employé qui est chargé de cette fonction ne doit pas effectuer d'autres tâches liées aux salaires.

L'organisation doit disposer d'un système d'enregistrement du temps pour permettre de suivre les salaires et traitements des employés à imputer aux différents projets. De nombreux donateurs de subventions exigent l'utilisation de feuilles de temps individuelles afin de justifier le temps des employés imputé à leur subvention. Cette section a été élaborée en supposant que des feuilles de temps individuelles sont utilisées par l'organisation.

Les informations suivantes, au minimum, doivent figurer dans la feuille de temps :

- Nom de l'employé (prénom et nom)
- Numéro d'identification de l'employé
- Activités affectées au cours de la période de paie (des codes numériques peuvent être utilisés à cette fin)
- Heures travaillées chaque jour
- Congés payés (par exemple, vacances ou jours fériés)
- Signature de l'employé
- Signature du superviseur de l'employé
- Dates auxquelles l'activité déclarée a été réalisée.

Chaque employé doit remettre une feuille de temps pour chaque période de paie, en utilisant le formulaire standard de l'organisation. La feuille de temps doit être soumise à l'approbation du supérieur direct de l'employé, puis transmise à l'employé chargé du traitement des feuilles de temps. Le processus de préparation et de soumission des feuilles de temps peut être manuel ou automatisé.

La feuille de temps doit satisfaire aux critères suivants :

1. Elle doit indiquer la définition a posteriori de l'activité réelle de l'employé concerné.
2. Toutes les heures travaillées par l'employé et toutes les activités professionnelles auxquelles il a participé doivent être indiquées dans la feuille de temps.
3. Si l'organisation soumet les feuilles de temps manuellement, la feuille de temps doit être remplie à l'encre et signée et datée par l'employé concerné.
4. Elle doit être préparée à partir des données correspondant à la période de paie de l'employé, mais soumise au moins une fois par mois. (Voir l'exemple ci-dessous.)

Pour permettre le traitement des feuilles de temps et des salaires, la période de déclaration des feuilles de temps pour les employés à salaire fixe doit être arrêtée avant la fin de la période de paie, dans la mesure où les employés à salaire fixe sont généralement payés de façon régulière. Comme le paiement des employés horaires dépend de leur nombre d'heures de travail, ils sont généralement payés à terme échu. Par conséquent, les dates d'arrêt des feuilles de travail pour les employés horaires et à salaire fixe peuvent être différentes.

EXEMPLE DE DATES D'ARRÊT DES FEUILLES DE TEMPS POUR LES EMPLOYÉS À SALAIRE FIXE

Dans cet exemple, les hypothèses suivantes sont utilisées :

- Les employés à salaire fixe sont rémunérés mensuellement le trentième jour du mois calendaire.
- La période de paie s'étend jusqu'à la fin du mois calendaire.
- Cinq jours ouvrés sont nécessaires au traitement des feuilles de temps et à la préparation des salaires.
- Les employés sont régulièrement invités à arrêter leurs feuilles de temps au vingt-troisième jour du mois calendaire.

Dans ce cas, la répartition des tâches (frais de salaires bruts facturés à chaque centre de coût) pour la période de la feuille de temps allant du 24 octobre au 23 novembre sera la base du salaire mensuel des employés à salaire fixe pour le mois terminé le 30 novembre. Les salaires bruts,

conformément à la répartition des tâches pour le mois de travail terminé le 23 novembre, doivent correspondre aux salaires mensuels bruts pour le mois se terminant le 30 novembre.

ÉTAPE 6.10.4 – PRÉPARATION ET ENREGISTREMENT DES SALAIRES

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARATION ET ENREGISTREMENT DES SALAIRES
Numéro de l'étape	6.10.4
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Feuilles de temps des employés
Résultats	Registre des salaires Écriture dans le journal général
Points d'intégration	S.O.
Résumé	La quatrième étape du cycle de traitement des salaires est la préparation des salaires. Chaque salaire doit être documenté dans un rapport appelé registre des salaires, lequel mentionne le nom des employés rémunérés au cours de la période ainsi que le montant de leur salaire, de leur salaire brut, des retenues salariales et de leur salaire net.

Le salaire est récapitulé pour tous les employés comme suit :

1. Les dépenses liées aux salaires et traitements, la part de l'employeur dans les retenues salariales et les autres prestations sont totalisées par centre de coût ou autre code d'imputation.
2. Le salaire net des employés est totalisé par mode de paiement (par exemple, virements bancaires, espèces ou chèques).
3. Les retenues salariales sont calculées pour remise ultérieure aux parties concernées.

Une écriture comptable est ensuite préparée pour enregistrer les salaires et traitements. La distribution des salaires et des traitements dans les différents services et projets de l'organisation, telle qu'elle figure dans l'écriture comptable, doit correspondre à la répartition des droits horaires dans les feuilles de temps des employés.

Pour assurer l'exactitude des calculs, le salaire brut au cours de la période de paie concernée doit être comparé à celui de la période précédente à l'aide d'un formulaire de rapprochement standard.

Une fois les calculs terminés, le registre des salaires, les résumés des salaires, le formulaire de rapprochement des salaires et l'écriture comptable correspondant aux salaires sont soumis à l'approbation du niveau hiérarchique approprié de la direction.

Le service des finances doit enregistrer les montants retenus pour reversement et payer les sommes dues dans les échéances légales.

ÉTAPE 6.10.5 – DÉCAISSEMENT DES SALAIRES

NOM DE L'ÉTAPE	DÉCAISSEMENT DES SALAIRES
Numéro de l'étape	6.10.5
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Documents approuvés
Résultats	Écritures de décaissement en espèces, chèques de salaire/paie des employés et bénéficiaires concernés
Points d'intégration	Autorités d'approbation, comptable/assistant des comptes fournisseurs, caissier, employés
Résumé	La dernière étape du cycle de traitement des salaires est le décaissement du salaire net au profit des employés et le versement des sommes retenues aux parties concernées.

Le processus de décaissement des salaires comprend les tâches suivantes :

1. Une fois que le registre des salaires, le résumé des salaires, le formulaire de rapprochement des salaires et l'écriture dans le journal général concernant les salaires et les honoraires ont été approuvés, ces documents sont communiqués au personnel compétent qui prépare le paiement aux employés et aux bénéficiaires concernés par les retenues salariales, le cas échéant.
2. Des bons de décaissement sont préparés pour documenter le paiement des salaires et les retenues salariales.
    a. Pour les employés qui doivent être rémunérés en espèces, un chèque est émis au caissier pour déclencher l'encaissement et le paiement.
    b. En ce qui concerne les employés payés par chèque, des chèques individuels sont établis au nom des employés respectifs.
    c. Si l'organisation ne possède pas de compte commun, il peut être nécessaire d'émettre plusieurs chèques au bénéfice des employés dont les salaires ont été imputés à plusieurs subventions de donateurs.
    d. Dans le cas des employés qui doivent être payés par virement bancaire, une demande de virement est préparée, approuvée et remise à la banque concernée.
    e. Une demande de paiement individuel est établie pour chaque type de retenue salariale qui nécessite un versement à un organisme externe.

- Une fois que les bons de décaissement, les chèques et les demandes de

virement bancaire (le cas échéant) ont été signés, ils sont transmis aux employés concernés et le salaire est décaissé comme suit :

- After the cash disbursement vouchers, checks, and the wire transfer request (if applicable), have been signed, they are routed to the designated employee(s) and the payroll is disbursed as follows:
    a. En ce qui concerne les employés rémunérés en espèces, l'employé désigné du service financier, qui reçoit un formulaire de fiche de paie signé de la part de chaque employé pour accuser réception du salaire, distribue les salaires nets.
    b. Pour les employés payés par chèque, , il est recommandé, à des fins de contrôle, que le personnel désigné, autre que le préparateur des salaires et les supérieurs directs des employés, distribue les chèques de salaire. Les employés doivent signer la fiche pour accuser réception de leur salaire net.
    c. Quant aux employés rémunérés par virement bancaire, un ordre est émis pour la banque, avec les résumés des salaires et le numéro de compte bancaire personnel des employés.
    d. En cas d'absence des employés rémunérés en espèces ou par chèque, les montants non distribués doivent être retournés au service financier qui les conserve dans un coffre jusqu'à ce qu'il soit possible de les distribuer. À des fins de contrôle, les espèces et les chèques doivent être retournés à un employé désigné autre que l'employé chargé des salaires. L'émission des espèces ou des chèques doit être faite directement au profit des employés sur présentation des documents d'identification requis, et non aux supérieurs des employés.
    e. Pour les paiements effectués en règlement des retenues salariales, des chèques sont envoyés par courrier ou distribués, ou des virements sont effectués par le ou les employé(s) désigné(s).
    f. Tous les employés doivent recevoir un bordereau de paiement avec chaque salaire. Le bordereau de paiement doit indiquer le montant du salaire brut de l'employé, le détail des retenues salariales et le montant du salaire net.
    g. Compte tenu de la nature confidentielle des informations relatives aux salaires, une fois les salaires et les traitements versés, le registre des salaires et les autres documents afférents aux salaires doivent être conservés dans un fichier sécurisé et non avec le bon de salaire correspondant.

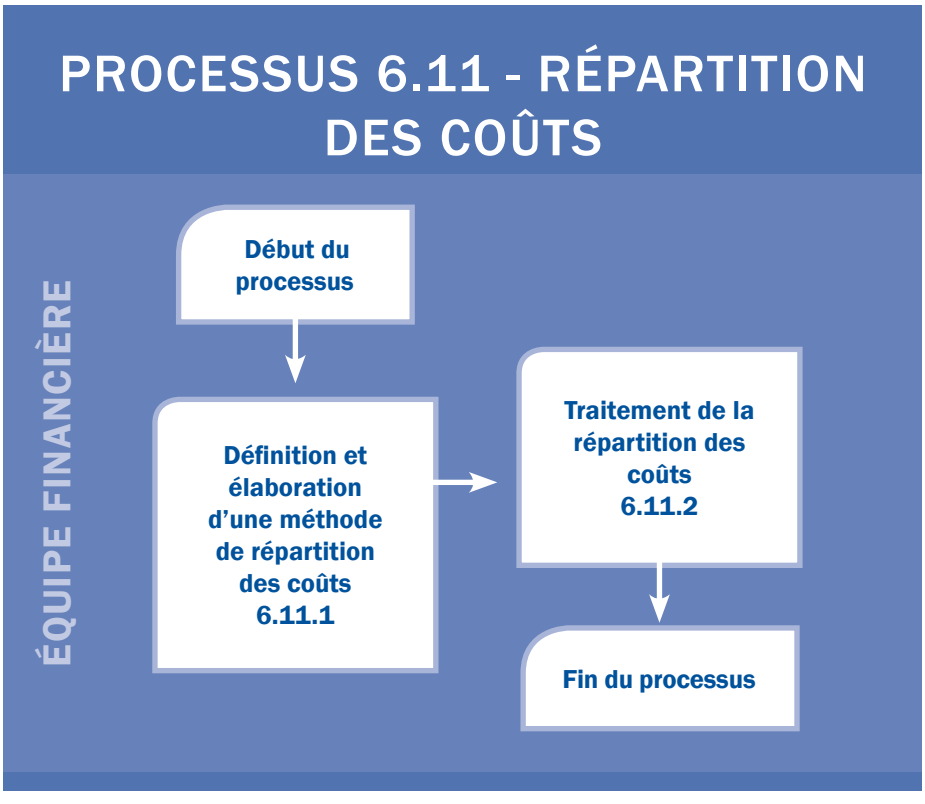
PROCESSUS 6.11 DU SERVICE FINANCIER – RÉPARTITION DES COÛTS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les coûts partagés sont les dépenses qui sont engagées pour un objectif commun, mais qui ne peuvent pas être imputées directement à un projet, donateur, service, produit ou segment particulier de l'organisation. La répartition des coûts est le processus consistant à distribuer les coûts partagés aux projets concernés. Si elle est réalisée de manière cohérente, la répartition des dépenses entre les projets fournit à la direction le coût total de chaque projet mis en œuvre. Pour que ces informations soient utiles, la direction doit imputer les coûts aux projets en utilisant une méthode cohérente et rationnelle. La méthode de répartition des coûts abordée dans cette section se concentre sur la répartition des coûts dans le contexte de la gestion de projet.

L'objectif de la répartition des coûts est d'imputer les dépenses à des projets en fonction des bénéfices que les dépenses engagées génèrent pour chaque projet. L'utilisation d'une méthode systématique et documentée pour répartir les coûts partagés garantit que chaque donateur couvre sa « juste part » des dépenses pouvant être réparties. La répartition des coûts partagés permet également d'améliorer la gestion des projets et l'orientation des ressources à l'aide d'une répartition juste et raisonnable des coûts opérationnels entre les différentes sources de financement.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.11.1 – DÉFINITION ET ÉLABORATION D'UNE MÉTHODE DE RÉPARTITION DES COÛTS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉFINITION ET ÉLABORATION D'UNE MÉTHODE DE RÉPARTITION DES COÛTS
Numéro de l'étape	6.11.1
Rôle organisationnel	Finances Direction Programmation
Données d'entrée	Définition des inducteurs de coûts
Résultats	Méthode documentée de répartition des coûts
Points d'intégration	Administration Gestion des subventions
Résumé	Un système efficace de répartition des coûts permet à l'organisation d'établir avec plus de précision le budget des besoins des différents programmes. Il permet de se conformer aux politiques, procédures et réglementations des donateurs et de favoriser le maintien d'un système de comptabilité cohérent, raisonnable et fiable.

Il n'existe pas de règle absolue pour répartir les coûts partagés entre les projets. Il est important d'appliquer une logique et les critères choisis doivent être justifiables. Les meilleurs inducteurs de coûts sont ceux qui lient étroitement les coûts engagés aux bénéfices perçus par un projet. Par exemple, lors de la répartition des salaires du personnel d'assistance aux projets, le nombre d'employés travaillant sur chaque projet peut être utilisé. Pour répartir les coûts de location de bureaux, l'espace de bureaux occupé par le personnel affecté à chaque projet est un facteur de calcul raisonnable. Quelle que soit la méthode choisie, elle doit être équitable et justifiée et une fois établie, appliquée de manière cohérente.

Les étapes suivantes sont indispensables à la mise en œuvre d'une méthode de répartition des coûts :

1. Définissez l'inducteur de coûts : la « juste part » est habituellement calculée en définissant l'inducteur de coûts. Un inducteur de coûts désigne toute activité nécessitant que des coûts soient engagés. Il varie en fonction des types de coûts engagés. Les inducteurs de coûts ont une cause directe et un impact sur le coût. Voici quelques exemples d'inducteurs de coûts :
    - Heures de main-d'œuvre directe et/ou heures-machine

- Lits occupés
- Nombre d'employés de l'organisation travaillant sur un
- Nombre de centres de coût
- Montant des dépenses consacrées à un projet
- Coûts du personnel d'un projet
- Espace occupé par un service
- Nombre de bénéficiaires de chaque projet
- Consommation réelle, par ex. kilomètres parcourus ou photocopies effectuées.

2. Déterminez quels coûts l'organisation considère comme des coûts communs devant être répartis à l'aide d'une méthode de répartition des coûts. Parmi les exemples de coûts communs qui concernent normalement plusieurs projets, on peut citer les factures de services publics, les fournitures de bureau, le loyer des bureaux et le salaire du personnel administratif.
3. Mettez en place un système auditable pour déterminer les coûts partagés et leur imputation.
4. Élaborez une politique écrite qui intègre les concepts de répartition.
5. Utilisez les méthodes de répartition des coûts décrites dans la politique de manière cohérente tout au long de l'année.
6. Basez les formules de répartition des coûts sur les données réelles actuelles. Les formules de répartition des coûts doivent être mises à jour tous les mois pour garantir que les frais attribués à chaque projet reflètent avec précision ce qui s'est passé au cours du mois.

ÉTAPE 6.11.2 –TRAITEMENT DE LA RÉPARTITION DES COÛTS GROUPÉS

NOM DE L'ÉTAPE	TRAITEMENT DE LA RÉPARTITION DES COÛTS GROUPÉS
Numéro de l'étape	6.11.2
Rôle organisationnel	Finances Direction Programmation
Données d'entrée	Création de groupes Collecte des informations relatives aux inducteurs de coûts Répartition des coûts
Résultats	Les projets reçoivent une juste part des coûts partagés.
Points d'intégration	Administration Gestion du parc
Résumé	Même si les taux de répartition peuvent être appliqués au niveau des transactions, il est fortement recommandé à l'organisation d'utiliser la méthode de groupement et de répartir les coûts partagés à la fin d'un exercice financier. Dans le cadre de la méthode de groupement, toutes les dépenses applicables sont imputées à un ou plusieurs centres de coût au moment de leur traitement initial.

1. Le service des finances définit des groupes de répartition prédéterminés dans le système financier.
2. Les coûts qui concernent tous les projets sont imputés de manière cohérente au groupe concerné tout au long du mois.
3. Le service des finances recueille les informations relatives aux inducteurs de coûts auprès du personnel/des services concernés en fin de mois.
4. En fin de mois, les coûts groupés sont répartis entre différents projets/services à l'aide de critères prédéterminés.
5. Le directeur financier doit s'assurer que toutes les dépenses groupées sont réparties et que le solde se trouve à zéro à la fin de chaque mois.

Répartition des dépenses relatives aux véhicules

L'inducteur de coûts le plus logique pour les dépenses relatives aux véhicules est la distance parcourue au cours d'une période donnée pour administrer chaque projet ou service non lié au soutien. À l'aide de cette méthode, des journaux de véhicules doivent être tenus à jour afin de mentionner les distances parcourues pour chaque projet/service non

lié au soutien. La distance parcourue doit être récapitulée à la fin d'une période de déclaration par projet/service non lié au soutien. Le ratio de chaque distance parcourue dans le cadre des projets/services non liés au soutien par rapport à la distance totale parcourue sera la base de la répartition des dépenses liées aux véhicules.

Les distances parcourues à des fins de soutien général et celles qui ne sont pas associées à un ou plusieurs projets spécifiques doivent être exclues du nombre total de kilomètres parcourus. Si l'organisation autorise ses employés à utiliser ses véhicules à des fins personnelles, ces kilomètres doivent également être exclus du kilométrage total parcouru et les employés doivent recevoir des factures pour l'utilisation des véhicules au tarif en vigueur. Les factures correspondant à l'usage personnel des véhicules doivent être enregistrées avant la répartition mensuelle des dépenses relatives aux véhicules.

Exemple : l'organisation X enregistre tous les coûts de carburant, d'assurance et d'entretien des véhicules au cours d'un mois donné pour son parc automobile, pour un total atteignant 4 203 USD. Les totaux kilométriques consolidés suivants sont relevés sur les journaux des véhicules :

PROJET	KILOMÈTRES PARCOURUS
Projet 1	1 856
Projet 2	678
Projet 3	2 789
Projet 4	953
Total	6 276

Cela signifie que le coût par kilomètre est de 0,67 USD (4 203 USD ÷ 6 276 kilomètres). Sur base de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour la juste part suivante et le groupe atteint un solde de zéro une fois la répartition traitée :

PROJET	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	1 243 USD	1 856 x 0,67 USD
Projet 2	454	678 x 0,67 USD
Projet 3	1 868	2 789 x 0,67 USD
Projet 4	638	953 x 0,67 USD
Total	4 203 USD	

Répartition des coûts de soutien

Plusieurs inducteurs de coûts peuvent être utilisés ; cette section fournit des exemples pour deux méthodes. Il incombe à l'organisation de choisir l'inducteur le plus approprié pour son portefeuille de programmes, de telle sorte que la répartition soit un calcul juste et raisonnable et corresponde au soutien reçu.

Scénario 1 : utilisation des comptes bénéficiaires

L'organisation Y fournit des services médicaux ; chaque projet sert un groupe ciblé de bénéficiaires. En utilisant le nombre de bénéficiaires comme inducteur de coûts, l'organisation calcule le nombre total de bénéficiaires pour chaque projet au cours du mois et le pourcentage du nombre total de bénéficiaires servis par les différents projets. Le coût mensuel total du soutien (pour le personnel des finances, les coûts de technologie informatique, etc.) de 14 789 USD est multiplié par le calcul des bénéficiaires.

PROJET	NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES	POURCENTAGE DU NOMBRE TOTAL DE BÉNÉFICIAIRES
Projet 1	478	11%
Projet 2	1 267	28%
Projet 3	2 567	56%
Projet 4	234	5%
Total	4 546	100%

En fonction de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour sa juste part et le groupe atteint un solde de zéro une fois la répartition traitée, comme suit :

PROJET	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	$1 627 USD	$14 789 x 11%
Projet 2	4 141	$14 789 x 28%
Projet 3	8 282	$14 789 x 56%
Projet 4	739	$14 789 x 5%
Total	$14 789	

Scénario 2 : utilisation des dépenses directes

L'organisation Z met en œuvre un programme pour la justice et la paix et décide que ce sont les dépenses directes mensuelles de chaque projet qui représentent

DAVID SNYDER/CRS



L'équipe du CRS de renforcement de la paix conduit une formation en résolution de conflits avec des leaders locaux dans la communauté de Tumbulo près de Cubal déchirée par la guerre Angola.

ses coûts de soutien. En utilisant les dépenses directes comme inducteur des coûts, l'organisation calcule les dépenses directes totales, nettes d'exclusions,[1] pour chaque projet en fin de mois. Les dépenses directes en fin de mois pour chaque projet sont divisées par les dépenses totales pour tous les projets afin de calculer la juste part des coûts de soutien à appliquer au projet.

L'organisation Z enregistre tous les coûts de soutien qui concernent l'ensemble des projets dans le groupe des coûts de soutien pendant et à la fin du mois, soit un total de 11 231 USD. Les coûts directs suivants ont été imputés à chaque projet au cours du mois :

PROJET	COÛTS DIRECTS POUR LE MOIS	% DU TOTAL DES COÛTS DIRECTS
Projet 1	22 789 USD	46%
Projet 2	18 750	38%
Projet 3	7 678	16%
Total	49 217 USD	100%

Chaque projet reçoit sa juste part des coûts de soutien du mois, définie en multipliant le total des coûts de soutien par le pourcentage de la totalité des coûts directs du projet. En fonction de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour sa juste part et le groupe atteint un solde de zéro une fois la répartition traitée, comme suit :

PROJET	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	5 166 USD	11 231 x 46%
Projet 2	4 268	11 231 x 38%
Projet 3	1 797	11 231 x 16%
Total	11 231 USD	

Répartition des dépenses d'occupation

L'inducteur de coûts le plus logique pour la répartition des dépenses d'occupation (par ex. loyer des bureaux, électricité, eau, etc.) est l'espace de bureau occupé par le personnel affecté à chaque projet. Pour cette méthode, l'organisation doit mesurer l'espace de bureau total et calculer les mètres

1 Si cette méthode est choisie, l'organisation doit déterminer les types de dépenses éventuelles qui doivent régulièrement

carrés dévolus aux parties communes,[2] à l'espace de bureau occupé par le personnel de soutien et à l'espace de bureau affecté aux projets. Les parties communes et l'espace utilisé par le personnel de soutien doivent être déduits de la totalité de l'espace de bureau (le résultat constitue la base révisée).

Les bénéfices de chaque projet sont calculés en divisant l'espace utilisé par le projet par la base révisée. Le pourcentage ainsi obtenu doit être appliqué aux frais mensuels totaux d'occupation, comprenant le loyer, l'électricité, l'eau, l'entretien et la sécurité.

La méthode d'occupation de l'espace au sol présente l'avantage de permettre à l'organisation de calculer le coût au mètre carré de l'organisation, ce qui facilite le processus de budgétisation. Elle présente en revanche un inconvénient : une partie de l'espace peut être utilisée par plusieurs projets, ce qui complique les calculs. Selon la méthode choisie, la répartition des coûts partagés devra être fréquemment mise à jour à mesure que des fonds affectés à de nouveaux projets seront mis en place, que des projets prendront fin et que de nouveaux employés seront embauchés. Les calculs de répartition doivent être mis à jour au minimum chaque trimestre.

Exemple : l'organisation X enregistre toutes les dépenses liées à ses locaux au cours d'un mois donné (loyer, services publics, sécurité des bureaux, etc.) dans son groupe « installations », lequel totalise 14 603 USD. Les mesures des bureaux sont les suivantes :

MESURE DES BUREAUX	
DESCRIPTION DE LA ZONE	**TAILLE DE L'ESPACE DES BUREAUX EN MÈTRES CARRÉS**
Parties communes	18
Espace destiné au personnel de soutien	9
Projet 1	6
Projet 2	12
Projet 3	22
Total	67

2 Soit les espaces non affectés, tels que les couloirs, les toilettes, l'espace de réception et l'espace de stockage général.

L'organisation calcule alors la base révisée en excluant les parties communes et l'espace utilisé par le personnel de soutien (le personnel qui n'est pas directement affecté à un projet) :

AREA DESCRIPTION	OFFICE SPACE SIZE – SQUARE METERS	% OF TOTAL REVISED BASE
Project 1	6	15%
Project 2	12	30%
Project 3	22	55%
Total	40	100%

Chaque projet reçoit une facture pour sa juste part des coûts d'occupation mensuels. La juste part est obtenue en multipliant les coûts totaux de soutien par le pourcentage de répartition de la base révisée des locaux. En fonction de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour la juste part suivante, le groupe atteignant un solde de zéro après le traitement de la répartition :

DESCRIPTION DE LA ZONE	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	2 190 USD	14 603 USD x 15 %
Projet 2	4 381 USD	14 603 USD x 30 %
Projet 3	8 032 USD	14 603 USD x 55 %
Total	14 603 USD	

Budgétisation de la répartition des coûts

Les coûts répartis doivent être inclus dans les budgets annuels de l'organisation. Des estimations des coûts annuels totaux doivent être établies pour chacun des groupes pour l'année suivante. Les coûts totaux groupés pour l'exercice de 12 mois précédent peuvent être utilisés comme point de départ de cette estimation, qui doit être ajustée en fonction des prévisions de l'inflation. D'autres facteurs susceptibles d'affecter les groupes de coûts ou la répartition des coûts groupés doivent également être pris en compte. Ces facteurs peuvent comprendre l'évolution de la taille de l'organisation, de sa structure, de son ensemble de projets ou de son financement. Lorsque des propositions sont soumises aux donateurs, les estimations des coûts répartis doivent également être incluses dans tous les budgets de subventions.

PROCESSUS 6.12 DU SERVICE FINANCIER – COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La comptabilité des subventions passe par l'étude et le respect des conditions générales stipulées dans un accord de subvention et par l'enregistrement des bénéfices et des dépenses dans le grand livre général de l'organisation. Les subventions (y compris les sous-subventions) ou accords de coopération, sont des arrangements par lesquels l'organisation noue une relation de financement contractuelle en vertu de laquelle un donateur apporte un soutien financier en échange de l'apport des services spécifiés dans le cadre du programme par l'organisation ou l'entité qui bénéficie de la sous-subvention. Cette section traite des principales fonctions liées aux finances et aux subventions ; elle n'aborde pas le domaine plus large de la gestion des subventions et ne traite donc pas de la supervision des programmes.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.12.1 – COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS

NOM DE L'ÉTAPE	COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS
Numéro de l'étape	6.12.1
Rôle organisationnel	Responsable du projet Directeur financier
Données d'entrée	Proposition de subvention Accord de subvention Budget détaillé et descriptif du budget
Résultats	Rapports financiers
Points d'intégration	Collaboration avec le responsable du projet et le directeur financier
Résumé	La comptabilité des subventions désigne un système d'enregistrement financier, de surveillance et d'établissement de rapports sur l'utilisation des ressources attribuées à une organisation par un organisme donateur.

1. Proposition

L'organisation doit soumettre un budget détaillé et une description/justification du budget visant à permettre les activités décrites dans la demande de subvention.

2. Approbation/Accord

Un donateur adresse une lettre de notification à son bénéficiaire s'il approuve la demande de financement. Cette lettre de notification fait office d'approbation du retrait ou de la demande de financement auprès du donateur. Dans certains cas, le donateur rédige un accord et invite le bénéficiaire à le signer pour attester l'acceptation des conditions générales de la subvention.

Le service des finances de l'organisation doit étudier les conditions générales financières de l'accord, y compris le traitement des intérêts, les revenus du programme, les exigences en termes de rapports, les modèles de rapports et la fréquence prévue pour la soumission des rapports financiers.

Des copies de l'accord initial et de toutes les modifications ultérieures de l'accord doivent être conservées par le service des finances.

Lorsque les fonds du donateur sont une sous-subvention, les conditions générales figurant dans l'accord, y compris les exigences en termes de rapports, doivent être transmises au bénéficiaire de niveau inférieur.

3. Mise en œuvre

Les fonds de subvention prélevés à l'avance par le donateur doivent être enregistrés au titre de dettes dans le grand livre général.

Les revenus des subventions doivent être enregistrés chaque mois au cours duquel l'organisation engage des dépenses raisonnables, acceptables et imputables par rapport à la subvention. Les bénéfices enregistrés réduisent d'autant la dette générée au cours du processus de décaissement.

Les dépenses financées par des subventions doivent être enregistrées dans le grand livre général de l'organisation. Chaque transaction doit être examinée pour assurer qu'elle répond aux critères définis dans la réglementation du donateur. Toutes les dépenses doivent être raisonnables, acceptables et correctement documentées.

Si l'organisation sous-attribue la subvention à d'autres partenaires, les subventions des sous-bénéficiaires seront transmises aux partenaires. Une fois exécutées, les copies des documents de subvention du sous-bénéficiaire, y compris leurs éventuelles modifications, doivent être archivées par le service financier de l'organisation. L'organisation doit se charger de réaliser l'écriture appropriée dans le grand livre général afin de suivre et de surveiller les avances accordées et les dépenses engagées, comme suit :

- Lorsqu'une avance est émise pour un sous-bénéficiaire, l'écriture suivante est enregistrée dans un bordereau de décaissement :
    - Débiter le compte d'avance du sous-bénéficiaire (recouvrable)
    - Créditer le compte de caisse
- Lorsqu'un sous-bénéficiaire adresse un rapport sur les dépenses qu'il a facturées en relation avec le projet et que les documents ont été révisés et vérifiés par le service financier, ce dernier enregistre l'écriture suivante dans un bordereau du journal général :
    - Débiter le compte de frais
    - Créditer le compte d'avance du sous-bénéficiaire

4. Rapports

En vertu des conditions de l'accord conclu avec le donateur, les exigences en termes de rapport sont précisées dans l'accord de subvention. L'organisation est tenue de rédiger des rapports mensuels, trimestriels, semestriels ou annuels et doit veiller à enregistrer ses dépenses et celles de ses sous-bénéficiaires.

5. Clôture financière de la subvention

L'accord de subvention et les réglementations régissant les subventions des

donateurs stipulent les exigences en termes de clôture. Au minimum, une organisation est tenue d'effectuer les tâches suivantes au cours du processus de clôture financière d'une subvention :

a. Vérifier et s'assurer que toutes les dépenses imputées à la subvention sont des dépenses acceptables engagées au cours de la période de financement de la subvention. Les coûts éventuellement déterminés comme inacceptables doivent être reclassés avant la clôture d'une subvention.
b. Le directeur des finances doit déterminer si des dépenses valides ont été engagées, mais pas encore payées à la date d'expiration de la subvention. Si tel est le cas, un produit à recevoir doit être enregistré dans le grand livre général sur un bordereau de journal général et accompagné des justificatifs appropriés. Le comptable enregistre un débit sur le compte de frais concerné et un crédit sur le compte bénéficiaire. Lorsque le paiement est effectué, une écriture de contrepassation est enregistrée en tant que débit de la somme due sur le compte bénéficiaire et en tant que crédit sur le compte de caisse.
c. Rapprocher le grand livre général et le registre des immobilisations et demander la revente de toute immobilisation obtenue à l'aide des fonds de la subvention.
d. S'assurer que les dépenses totales imputées aux fonds de la subvention dans le grand livre général ne dépassent pas le montant total des obligations du donateur.
e. Annuler tous les postes en souffrance du bilan du centre de coût de la subvention dans le grand livre général.
f. Restituer les éventuels fonds inutilisés au donateur.
g. Remettre au donateur un rapport financier final.

6. Audits spécifiques aux subventions

Certains donateurs de subventions peuvent exiger des audits externes pour toutes les activités et tous les soldes de compte d'actif associés à leur subvention. Cette exigence vise à garantir que leurs fonds ont été correctement protégés et que toutes les charges imputées à leur subvention étaient conformes aux conditions générales de leur accord de subvention et à la réglementation en vigueur.

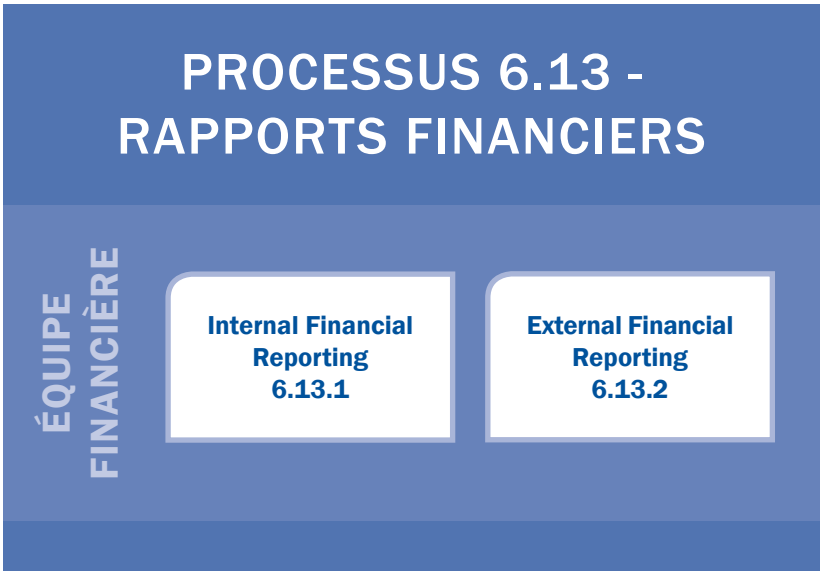
Suite à un audit spécifique à la subvention, certaines dépenses imputées à la subvention peuvent être remises en question ou annulées. Les coûts annulés doivent être reclassés hors des dépenses de la subvention et le montant annulé doit être remboursé au donateur de la subvention. Les coûts remis en question doivent être résolus à la satisfaction de l'auditeur. Les éventuels coûts remis en question qui ne peuvent être résolus à la satisfaction de l'auditeur doivent être reclassés hors de la subvention et remboursés au donateur.

PROCESSUS 6.13 DU SERVICE FINANCIER – RAPPORTS FINANCIERS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

L'objectif d'un système de rapports de gestion est de consolider les informations financières afin que la situation financière de l'organisation et ses activités puissent être surveillées régulièrement par la direction et les autres parties prenantes. Pour ce faire, des plans de travail et des budgets précisant les objectifs, les résultats et les coûts prévus sont préparés avant le début de chaque exercice fiscal. Au cours de l'année, les rapports financiers permettent à la direction d'évaluer les progrès de l'organisation par rapport aux objectifs prévus.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.13.1 – RAPPORTS FINANCIERS INTERNES

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS FINANCIERS INTERNES
Numéro de l'étape	6.13.1
Rôle organisationnel	Service des finances Direction
Données d'entrée	Résultats financiers
Résultats	États financiers Balances de vérification Rapports de comparaison budgétaire États des flux de trésorerie
Points d'intégration	Conseil d'administration Direction Personnel de programmation
Résumé	Le service financier doit fournir à la direction des informations financières consolidées afin que la situation financière et les activités de l'organisation puissent être surveillées régulièrement.

Les rapports financiers doivent être préparés sous la supervision du directeur financier de l'organisation. Avant leur distribution, tous les rapports doivent être révisés par le directeur financier ou un responsable équivalent. Il est fortement recommandé que l'organisation mette en place un comité des finances afin de réviser les rapports financiers et d'intégrer les résultats des rapports dans les processus de prise de décision de l'organisation. Des définitions de la balance de vérification, du descriptif des activités, de l'état de la situation financière et de l'état des flux de trésorerie figurent dans le glossaire de l'annexe de ce chapitre.

Les rapports suivants doivent être établis mensuellement ou trimestriellement comme indiqué et distribués à tous les membres de l'équipe de direction de l'organisation ainsi qu'aux responsables concernés :

1. Balance de vérification (mensuel)
2. Descriptif des activités – Déclaration des revenus (mensuel)
    a. Format 1 : compare les revenus et dépenses réels du mois et depuis le début de l'année aux revenus et dépenses budgétisés pour des périodes comparables. Cette opération est obligatoire.
    b. Format 2 : compare les revenus et dépenses réels du mois et depuis le début de l'année aux dépenses réelles de l'année précédente pour des périodes comparables. Cette opération est facultative, mais recommandée.

3. Rapports de comparaison budgétaire (mensuel)
    a. Comparent les dépenses réelles pour chaque centre de coût (service et projet) pour le mois et depuis le début de l'année par poste de dépense par rapport aux montants budgétisés pour les mêmes périodes.
    b. Un rapport distinct doit être établi pour chaque centre de coût.
4. État de la situation financière – Bilan (mensuel)
5. Note de service expliquant les principaux écarts entre les résultats réels et les performances budgétisées pour le mois et depuis le début de l'année (mensuel)
6. État des flux de trésorerie (au moins trimestriel et révisé par les membres de l'équipe de direction uniquement)
7. Rapports de comparaison budgétaire de la création à la date actuelle pour tous les projets financés par des subventions (au moins trimestriel)
    a. Remis à tous les responsables de projet concernés, à leur supérieur direct et au directeur des opérations de programmation.
    b. Ces rapports doivent comparer les dépenses réelles cumulées pour chaque projet financé par une subvention aux totaux comparables selon les budgets internes amendés de l'organisation et aux totaux portant sur la vie du projet et approuvés par le donateur dans le budget de la subvention concernée.
8. Les éventuels rapports personnalisés considérés comme pertinents par le directeur financier de l'organisation ou le responsable équivalent et le directeur général.
9. Les comptes de bilan doivent être rapprochés mensuellement. Les analyses doivent être révisées par le directeur financier et archivées. Chaque analyse doit présenter les composants spécifiques du compte et le total de chaque analyse doit correspondre au solde final du grand livre général correspondant à ce compte. Les classements erronés et autres erreurs d'enregistrement qui peuvent apparaître au cours du processus de rapprochement doivent être immédiatement corrigés.

ÉTAPE 6.13.2 – RAPPORTS FINANCIERS EXTERNES

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS FINANCIERS EXTERNES
Numéro de l'étape	6.13.2
Rôle organisationnel	Service financier Direction
Données d'entrée	Résultats financiers
Résultats	États financiers Balance de vérification Rapports de comparaison budgétaire État des flux de trésorerie
Points d'intégration	Banques, donateurs, gouvernement, destinataires principaux et fournisseurs
Résumé	Le service financier de l'organisation doit fournir aux parties externes des informations financières consolidées afin que les activités puissent être surveillées régulièrement.

Les rapports externes comprennent les rapports financiers requis par les donateurs, le gouvernement local, les banques, les fournisseurs et les principaux bénéficiaires des subventions. Les rapports requis par des parties prenantes externes comprennent souvent les états financiers audités les plus récents de l'organisation, lesquels incluent les rapports suivants et les notes afférentes :

- Descriptif des activités (déclaration de revenus)
- État de la situation financière (bilan)
- État des flux de trésorerie

La pratique standard pour les rapports de fin d'exercice consiste à inclure les états financiers audités pour l'exercice financier précédent. Tout changement significatif des méthodes comptables entre les deux exercices doit être mentionné dans les notes de bas de page des états financiers.

Les autres rapports demandés par les donateurs sont généralement propres à la subvention ou au projet. Les rapports adressés aux donateurs de subvention doivent être soumis conformément aux échéances de remise des rapports et aux formats précisés dans les accords de subvention et/ou aux réglementations des donateurs. Dans le cas des subventions, les rapports demandés peuvent également comprendre les documents suivants :

- Relevé des encaissements et des paiements reflétant l'ensemble des

encaissements, paiements et soldes de trésorerie relatifs à la subvention du donateur

- Un exemplaire des politiques comptables de l'organisation
- Une déclaration de la direction stipulant que les fonds octroyés par le donateur de la subvention ont été dépensés conformément aux objectifs prévus tels qu'ils sont spécifiés dans l'accord concerné.

Tous les rapports financiers remis à des parties externes doivent être préparés par le service financier et doivent correspondre aux résultats financiers enregistrés dans le grand livre général au cours de la période déclarée. Les rapports adressés au gouvernement local doivent être préparés et remis conformément aux exigences réglementaires en vigueur.



SR. ANN DUGGAN/CRS

Du personnel médical de l'hôpital Adventiste de Kendu au Kenya, dans la ville de Morcau.

LISTE DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ POUR LES FINANCES

Les finances représentent une discipline chargée de déterminer la valeur et de favoriser la prise de décision relative à la répartition et à l'utilisation des ressources. Dans le monde du commerce, la fonction des finances est d'acquérir, d'allouer, d'investir et de gérer les ressources financières. La fonction des finances ne se limite pas à la tenue des comptes ; elle constitue le trait d'union entre d'autres fonctions, car les activités réalisées par ces dernières ont des aspects financiers. Dans le secteur non gouvernemental, au-delà d'une comptabilité précise, l'accent est mis sur la responsabilité de gérance. La notion de gérance se manifeste dans des concepts tels que la gouvernance et la responsabilité de l'organisation.

Les ressources financières et physiques sont les actifs corporels de l'organisation. Les partenaires doivent exercer une gérance de qualité par rapport aux ressources : ils doivent atteindre les objectifs du programme de manière rentable, en s'assurant que des systèmes de contrôle internes sont mis en place et en optimisant les bénéfices dérivés de l'utilisation de ces actifs.

La gestion financière englobe la planification, l'organisation, le contrôle et la surveillance des ressources financières d'une organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elle ne doit pas être confiée au seul personnel du service des finances.

Comptabilité et audit

La comptabilité comprend la tenue de registre de comptes et la préparation d'états financiers en vertu des principes définis par le Comité des normes comptables et financières (FASB) et le Conseil des normes comptables internationales (IASB). La comptabilité et la tenue des registres génèrent des documents comptables. *Le terme audit* fait référence à la vérification indépendante des comptes et des déclarations. Il s'agit de vérifier les documents générés par d'autres parties. Les audits doivent prouver que les rapports financiers ne contiennent pas d'erreur, ne cachent pas de fraude, ne sont pas trompeurs, ne dissimulent pas d'informations pertinentes et se conforment à la réglementation. Les auditeurs expriment une opinion sur les états financiers et produisent également des rapports détaillés destinés à la direction au sujet des contrôles internes.

Les principales caractéristiques des rapports financiers sont les suivantes :

- Intelligibilité
- Fiabilité

- Pertinence
- Comparabilité

Utilisateurs des rapports financiers

Dans chaque organisation, différentes parties prenantes utilisent les états financiers et les autres rapports financiers de l'organisation. Ces parties prenantes comprennent :

- Les employés
- Les clients
- Les fournisseurs
- Les organismes gouvernementaux locaux et internationaux
- Les donateurs, qu'ils soient fournisseurs de fonds ou de subventions restreints ou sans restriction.

La comptabilité financière dans le secteur à but non lucratif diffère quelque peu de celle du secteur à but lucratif, mais certains principes comptables fondamentaux restent les mêmes.

Principes comptables

Les rapports financiers doivent être gérés conformément aux principes comptables fondamentaux suivants :

- Principe de continuité d'exploitation : la direction s'attend à ce que l'organisation continue à fonctionner de la même manière et poursuive ses activités dans un avenir prévisible.
- Cohérence : une fois adoptées, les politiques comptables doivent être appliquées de manière cohérente d'un exercice financier sur l'autre.
- Prudence : les revenus ne doivent pas être consignés tant qu'ils n'ont pas été reçus, alors que les dépenses doivent être enregistrées et les dettes reconnues dès que possible.
- Comptabilité d'exercice : selon cette méthode comptable, les revenus sont reconnus lorsqu'ils sont reçus et les dépenses sont enregistrées lorsqu'elles sont engagées. Toutes les recettes et dépenses liées à l'exercice comptable sont prises en compte, quelles que soient les dates réelles de réception ou de paiement. (Les organisations à but non lucratif qui opèrent selon une comptabilité de caisse doivent se reporter à l' ***Étape 6.3.6 – Exploitation dans un environnement de comptabilité de caisse*** pour obtenir plus de conseils.)

Objectifs des examens financiers

Les examens financiers sont réalisés pour garantir que les ressources sont utilisées aux fins prévues et conformément aux lois, réglementations et dispositions des contrats ou des accords de subvention et que les objectifs en termes de performance sont atteints. Les responsables de l'examen de conformité doivent connaître les politiques et procédures de l'organisation et étudier si elles sont appropriées aux activités des projets, mais aussi évaluer leur cohérence avec les pratiques comptables généralement acceptées.

Dans la plupart des organisations, le service financier se charge des évaluations de contrôle internes et de l'évaluation des risques. Ces responsabilités dépassent le mandat du service financier. En l'absence d'un service d'audit interne ou d'une unité de conformité, le service financier est chargé de réviser les manuels des autres fonctions.

Les manuels de l'organisation diffèrent, y compris ceux qui concernent les finances et la comptabilité. Il peut s'agir de simples résumés comme de manuels détaillés et complets. L'organisation doit disposer d'un manuel complet des opérations ou de manuels distincts pour chaque domaine opérationnel.

Les examens de conformité doivent être ordonnés par la haute direction. L'approbation des termes de référence et le programme d'examen doivent être reçus avant l'examen.

Étapes de l'examen de conformité du service des finances

Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, les actions préliminaires suivantes sont indispensables :

- Examinez les documents d'enregistrement des partenaires
- Examinez les accords et amendements concernant les subventions
- Renseignez-vous auprès de la direction et des autres membres de l'organisation
- Examinez les rapports d'audit externes
- Examinez les rapports d'audit internes
- Examinez les audits des projets spéciaux
- Examinez le manuel de Finance/Comptabilité
- Examinez les contrats
- Examinez les fichiers des projets.
- Procurez-vous l'organigramme. S'il n'existe pas d'organigramme, documentez la description de la composition de l'organisation.
- Procurez-vous un exemplaire du tableau des autorisations de l'organisation

- Procurez-vous le plan comptable
- Déterminez si les comptes sont informatisés ou non
- Determine whether or not accounts are computerized
- Déterminez l'identité de la personne qui prépare les comptes. Existe-t-il des succursales et une structure décentralisée ? Existe-t-il des comptables pour les différents projets ?
- Procurez-vous des exemples de copies des formats de rapports, financiers comme descriptifs
- Examinez les rapports sur les revenus et les dépenses, en comparant les niveaux de revenus et de dépenses à ceux des rapports de la période précédente
- Vérifiez que les formats des rapports sont conformes aux formats approuvés
- Obtenez des explications pour les écarts importants entre les dépenses d'une ligne à l'autre du budget et par catégorie de coût

Listes de vérification de conformité

Dans la présente section, l'approche d'audit consiste à définir les objectifs (le cas échéant) et à poser les questions pertinentes afin de tester l'évaluation des risques et la conformité aux politiques et procédures. Les listes de vérification permettent de s'assurer qu'il existe un système efficace de contrôle interne du système financier qui permet à l'organisation de gérer les risques importants et de surveiller la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles. Les listes de vérification permettent d'identifier les écarts dans les contrôles internes.

Le manuel du service des finances doit couvrir les éléments suivants :

- Objectif et portée du manuel
- Public ciblé : qui doit l'utiliser et comment
- Procédures et autorisations concernant les mises à jour
- Calendrier financier et rapports internes
- Exercice fiscal pour l'organisation
- Exercices financiers
- Périodes de déclaration et échéances
- Périodes de déclaration auprès du siège : rapports financiers mensuels, trimestriels et annuels
- Trésorerie et transactions bancaires
- Budgétisation
- Gestion de la trésorerie

- Gestion des actifs
- Traitement des salaires
- Rapports

Objectifs du contrôle

- Assurer que le service des finances est géré de manière ordonnée et efficace et soutient les opérations des partenaires
- Vérifier le respect des politiques de gestion
- Préserver les actifs
- Vérifier l'exactitude et la fiabilité des enregistrements

Séparation des tâches

La séparation des tâches est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. ***L'enregistrement et le traitement d'une transaction complète ne doivent pas être confiés à une même personne.*** Chaque transaction financière comprend les cinq étapes suivantes :

- Demande : demande d'achat ou de dépense
- Approbation : le personnel autorisé approuve la requête
- Autorisation : approbation concernant l'achat, émission d'un bon de commande
- Exécution : achat, réception et paiement
- Enregistrement : comptabilité

Questions relatives à la séparation des tâches

- Existe-t-il un organigramme du service ?
- Les cadres supérieurs de l'équipe sont-ils des comptables qualifiés ?• . . Do Finance staff members have job descriptions?
- Les membres du personnel du service financier ont-ils reçu des descriptions de leurs fonctions ?
- Les descriptions des fonctions sont-elles mises à jour ?
- Les rôles du personnel sont-ils clairement définis ?
- Les descriptions des fonctions sont-elles à jour et pertinentes ?
- Les membres du personnel du service financier disposent-ils de copies de la matrice d'autorisation ?
- Les tâches de préparation, d'approbation et de publication des écritures comptables du journal sont-elles confiées à des employés différents ?

Exigences comptables fondamentales

L'organisation doit conserver un ensemble complet de documents comptables. Ces derniers doivent comprendre au moins les éléments suivants :

- Un grand livre général complet. Il ne doit pas exister de registres distincts pour les différents donateurs. Toutes les activités de l'organisation doivent être consignées dans un grand livre général, sauf si le partenaire dispose de plusieurs entités juridiques, auquel cas un grand livre distinct doit être utilisé pour chaque entité juridique.
- Un journal des encaissements
- Un journal des décaissements
- Si des espèces (devises) sont reçues, un livre de caisse pour enregistrer les espèces reçues et dépensées (à la fin de chaque journée, le solde du livre de caisse doit correspondre au montant réel de la trésorerie disponible)
- Des analyses détaillées des comptes relatifs à l'actif et au passif de l'organisation et correspondant aux soldes du grand livre général concerné à la fin de chaque exercice financier.

Des codes de compte identifient la nature des éléments concernés par les transactions. Les comptes du grand livre général sont généralement regroupés dans les grandes catégories suivantes :

- Actif
- Passif
- Actif net (anciennement appelé solde de fonds)
- Produits
- Charges

Questions portant sur la comptabilité de base

- Existe-t-il un plan comptable ou une liste des registres ?
- Comment les différents comptes du grand livre sont-ils identifiés ?
- Les comptes du grand livre sont-ils décrits de façon détaillée ?
- Le plan comptable correspond-il à la structure comptable du progiciel de comptabilité ?
- Le plan comptable permet-il de suivre les revenus et les dépenses par source de financement/donateur ?
- Qui est autorisé à mettre à jour le plan comptables (ajouter et supprimer des comptes) ?
- S'il existe un progiciel de comptabilité, est-il accompagné d'un manuel ?

- Existe-t-il un livre de caisse ?
- Qui entre les écritures dans le livre de caisse ?
- Les écritures du livre de caisse sont-elles examinées avant publication dans le système comptable ?
- Une révision mensuelle de la balance de vérification et du bilan est-elle prévue ?
- Une révision du descriptif des activités (déclaration de revenus) est-elle prévue ?
- Une révision des rapports de comparaison budgétaire pour tous les centres de coût (service et projet) est-elle prévue ?
- Comment les bordereaux de dépense sont-ils classés ?
- Existe-t-il un système de classement des bordereaux ?
- Can all vouchers be accounted for?
- Est-il possible de comptabiliser tous les bordereaux ?
- Les bordereaux et autres documents comptables sont-ils sécurisés de façon adéquate ?
- Existe-t-il un registre des mesures de sécurité pour les chéquiers, les bons de commande et les factures ?
- Un système permet-il de s'assurer que les bons de paiement sont correctement remplis (demandés, approuvés, autorisés et vérifiés) avant le paiement ?
- Les reçus sont-ils entièrement remplis (datés, signés par le payeur et le bénéficiaire, avec mention du montant en lettres et en chiffres et motif du paiement) ?
- Les reçus sont-ils correctement enregistrés et les informations nécessaires du bordereau de réception correspondent-elles à celles qui figurent dans l'écriture du grand livre ?
- L'organisation tient-elle un grand livre général ?
- L'organisation utilise-t-elle un système de numérotation pour comptabiliser tous les encaissements, décaissements, écritures du journal général, bons de commande, bordereaux de réception des biens, lettres de transport, etc. ?

Comptes bancaires et décaissements

Dans la mesure du possible, les organisations doivent ouvrir et utiliser des comptes bancaires pour les encaissements et les décaissements. Les comptes bancaires offrent un contrôle nettement supérieur des flux de trésorerie que l'utilisation des fonds en caisse. Néanmoins, il est important que l'organisation

mette en place et applique un contrôle ferme sur l'ouverture de comptes bancaires, l'accès aux fonds en caisse et les décaissements.

Objectifs du contrôle

- Éviter les paiements non autorisés provenant des comptes bancaires
- Assurer que tous les chèques et encaissements sont intégralement déposés sur les comptes bancaires
- Faire en sorte que les chèques et les encaissements soient déposés rapidement et à intervalles prédéfinis sur les comptes bancaires
- Assurer que tous les chèques et encaissements sont enregistrés

Questions relatives aux comptes bancaires et aux décaissements

- Existe-t-il une politique concernant l'ouverture de comptes bancaires ?
- Qui approuve l'ouverture et la clôture des comptes bancaires ?
- Le registre des chèques/livre de caisse/grand livre présente-t-il des éléments inhabituels (par exemple, des paiements d'un montant inhabituellement élevé, des virements entre comptes bancaires ou des paiements au profit de fournisseurs inhabituels) ?
- Existe-t-il une liste approuvée et enregistrée de signataires pour les comptes bancaires ?
- Existe-t-il une politique régissant le nombre de signatures pour chaque chèque, par exemple une signature pour les paiements inférieurs à 5 000 USD et deux signatures ou plus pour les montants supérieurs à 5 000 USD ?
- Existe-t-il des procédures clairement définies concernant les documents justificatifs des paiements ?
- Les paiements importants, notamment concernant l'approvisionnement, sont-ils étayés par les éléments suivants ?
    - Bon de paiement (entièrement rempli)
    - Facture du fournisseur (originale)
    - Copie des contrats
    - Résumé de l'appel d'offres/feuille d'appel d'offres
    - Bon de commande local, dûment autorisé et approuvé
    - Factures ou devis pro forma
    - Bordereau de réception des biens
    - Avis de passage du fournisseur
    - Demandes d'achat

    - Autres pièces jointes
- Tous les chèques sont-ils pré-imprimés barrés à l'ordre du bénéficiaire uniquement ?
- Si tel n'est pas le cas, existe-t-il une explication raisonnable à cette situation ?
- Les espaces vides sur les chèques sont-ils barrés pour éviter toute altération ?
- Le nom du bénéficiaire est-il toujours entièrement inscrit ?
- Arrive-t-il que l'un ou l'autre des signataires signe des chèques en blanc ?
- Les chéquiers sont-ils conservés en lieu sûr, par ex. dans un coffre ?
- Sont-ils enregistrés dans un registre des mesures de sécurité et signés lorsqu'ils sont émis ?
- Tous les chèques annulés sont-ils conservés et classés/archivés ?
- Les numéros des chèques sont-ils vérifiés pour garantir que tous les chèques ont été enregistrés dans le registre adéquat et que les chèques annulés ont été correctement marqués et conservés pour vérification ?
- Toutes les dépenses sont-elles documentées sur un bordereau de chèques numéroté de manière séquentielle ?
- Les bordereaux sont-ils pré-imprimés ?
- La mention « REÇU » et/ou « PAYÉ » est-elle apposée sur les bordereaux réglés et les documents justificatifs connexes tels que la facture du fournisseur, le bon de commande, le bordereau de réception des biens et toutes les pièces jointes ?
- Le bordereau de chèques contient-il les informations habituelles suivantes ?
    - Numéro du chèque/bordereau
    - Nature/date/montant de la dépense
    - Nom du bénéficiaire
    - Détails du transfert bancaire
    - Signatures d'approbation et d'autorisation
    - Numéro du chèque
    - Codes comptables
    - Nom et signature du représentant agréé qui a reçu le paiement
- Tous les chèques et bordereaux de chèque présentés au signataire agréé sont-ils accompagnés des documents justificatifs requis ?
- Les bordereaux de chèque sont-ils approuvés pour paiement par le responsable/directeur des finances avant que les chèques ne soient préparés pour le paiement ?

- Existe-t-il une séparation adéquate des tâches entre la personne qui a préparé le paiement par chèque et la personne qui a autorisé/signé le chèque ?
- Les bordereaux sont-ils vérifiés pour garantir qu'ils ont tous été enregistrés dans le livre de caisse ?

Questions relatives aux paiements et virements aux partenaires

- Qui sont les personnes autorisées à demander des virements vers des projets ?
- Qui approuve les virements ?
- Comment les virements sont-ils envoyés ? Les chèques ou les espèces sont-ils portés par le personnel ou envoyés par virement bancaire ?
- S'ils sont portés manuellement, quels contrôles sont en place pour garantir que les fonds parviennent sans encombre à leur destinataire ?
- Les virements sont-ils effectués conformément aux conditions de l'assurance ?

Petite caisse

L'objectif de la création d'une petite caisse est de permettre l'accès aux espèces à la demande pour les petits paiements. Il incombe à la direction de l'organisation de définir le solde maximum de la petite caisse, d'établir une limite pour les décaissements individuels à partir de la petite caisse et de désigner un responsable de la petite caisse. La petite caisse doit être maintenue à un montant fixe. Le niveau recommandé de la petite caisse doit satisfaire les besoins d'espèces pour une durée comprise entre deux semaines et un mois.

Questions relatives à la petite caisse

- Existe-t-il une politique régissant la petite caisse ? Le manuel des politiques et procédures précise-t-il le montant fixe de la petite caisse ?
- Un responsable a-t-il été désigné ? Le responsable est-il formé à la gestion de la petite caisse ?
- La petite caisse est-elle conservée dans un coffre verrouillé dont l'accès est limité au responsable ?
- Les enregistrements de la petite caisse sont-ils effectués quotidiennement ?
- Un superviseur vérifie-t-il régulièrement ces enregistrements ?
- Les politiques et procédures précisent-elles un montant maximum de paiement à partir de la petite caisse ?
- Les montants supérieurs à la limite sont-ils payés par chèque ?
- Tous les paiements sont-ils comptabilisés ? Les paiements sont-ils indiqués dans le livre de la petite caisse par séquence numérique des bordereaux de petite caisse ?

- Chaque bordereau comprend-il les informations suivantes ?
  - Nature, date et montant de la dépense
  - Nom du bénéficiaire
  - Signature autorisée
  - Signature du bénéficiaire à réception des espèces
  - Numéro de séquence, le cas échéant
  - Approbation des ajouts au bordereau
- Chaque bordereau est-il étayé par un reçu, une facture ou un autre document ?
- Existe-t-il des reconnaissances de dette détenues dans la petite caisse ? Toutes les transactions de ce type doivent s'effectuer par les canaux appropriés.
- Existe-t-il des procédures de remise de la petite caisse (par ex. lorsque le comptable remet les clés au caissier) ?
- La petite caisse est-elle comptée au moment des remises ?
- Les deux responsables signent-ils et datent-ils la feuille de compte de la petite caisse pour confirmer de dernier ?
- Des reçus sont-ils émis lors de la réception d'espèces ?
- Le caissier appose-t-il la mention « REÇU » sur le bordereau de reçu ou de reçu d'espèces ?
- Le bénéficiaire/personnel signe-t-il le bordereau de reçu ou de reçu d'espèces ?
- Le bordereau de reçu ou de reçu d'espèces est-il approuvé ?
- Le code approprié pour le centre de coût, le compte, l'activité, etc. est-il indiqué sur le bordereau ?
- Existe-t-il une assurance couvrant les espèces détenues dans les locaux et les espèces en transit ?
- Le montant détenu dans le coffre est-il conforme au montant limite des espèces indiqué dans la police d'assurance des espèces ?
- La méthode de stockage des espèces est-elle conforme aux exigences de l'assurance ?
- Le manuel des politiques et procédures souligne-t-il les procédures de sécurité à respecter pour la petite caisse ?
- Ces règles sont-elles suivies ? Par exemple, les espèces sont-elles conservées dans une boîte verrouillée, un coffre ou des tiroirs en acier ?
- Quel est l'emplacement du coffre ou des tiroirs en acier ?

- L'accès aux clés et aux lieux où les espèces sont conservées est-il restreint ?
- Existe-t-il des preuves des comptes réguliers des espèces par un superviseur ?
- Le caissier compte-t-il quotidiennement la caisse et documente-t-il ces vérifications ?
- Tous les reçus figurant dans le livre officiel des reçus sont-ils enregistrés dans le livre de caisse/grand livre ?
- Tous les reçus sont-ils rapidement placés en banque ?
- Toutes les collectes d'espèces sont-elles déposées intégralement en banque ?
- Existe-t-il des éléments inhabituels dans le livre de caisse, par exemple des reçus d'un montant inhabituel, des transferts entre comptes bancaires ou des reçus émanant de sources inhabituelles ?
- Existe-t-il un solde minimum prédéfini disponible pour réapprovisionner la petite caisse ?
- Le responsable prépare-t-il un bordereau de réapprovisionnement ? (Le bordereau de réapprovisionnement est une liste des paiements triés par compte du grand livre général.)
- Existe-t-il un responsable des finances qui examine le bordereau de réapprovisionnement pour en vérifier l'exactitude et qui s'assure de la validité des documents justificatifs ?
- Un chèque est-il émis pour le montant du réapprovisionnement effectué ? (Il est recommandé d'émettre le chèque de réapprovisionnement à l'ordre du responsable.)
- Les écritures comptables pour établir la petite caisse, réapprovisionner la petite caisse ou clôturer le compte de la petite caisse sont-elles comprises et respectées ?

Rapprochements bancaires

Les rapprochements bancaires doivent être préparés mensuellement pour chaque compte bancaire par un employé qualifié indépendant des fonctions de traitement des fonds. Les rapprochements doivent être effectués dans un format standard et révisés par un responsable compétent. Le rapprochement doit être signé et daté par le préparateur et le réviseur, lesquels s'assureront que :

- Les soldes bancaires et des registres correspondent au relevé bancaire et au grand livre général, respectivement, à la date de fin indiquée.
- Le solde du registre est entièrement rapproché à celui de la banque.
- Tous les éléments de rapprochement sont bien documentés et rapidement annulés.

Objectifs du contrôle

- Garantir que les rapprochements bancaires sont effectués au moins chaque mois afin de rapprocher les enregistrements bancaires et ceux de l'organisation.
- Vérifier que les différences (éléments de rapprochement) entre le compte du grand livre de banque de l'organisation et le relevé bancaire sont identifiées et rapprochées.

Questions relatives aux rapprochements bancaires

- Combien de comptes bancaires l'organisation détient-elle ?
- Tous les comptes bancaires sont-ils actifs ?
- Existe-t-il un compte bancaire distinct pour chaque projet si le donateur le demande ?
- Les rapprochements bancaires sont-ils préparés mensuellement pour vérifier l'exactitude des documents comptables ?
- La responsabilité du rapprochement des comptes bancaires est-elle confiée à des personnes qui ne participent pas au traitement des encaissements ni des décaissements ?
- Un responsable désigné révise-t-il les rapprochements ?
- Les rapprochements bancaires sont-ils archivés à des fins de révision en cas d'audit ou d'autre vérification ?
- Les documents qui viennent étayer les éléments de rapprochement sont-ils joints au rapprochement bancaire correspondant ? Ces documents comprennent une liste des chèques en suspens, des dépôts en transit et d'autres documents pertinents.
- Les étapes de rapprochement appropriées sont-elles suivies ? (La préparation des rapprochements bancaires doit toujours commencer par le report du solde d'ouverture du rapprochement précédent et se terminer par un solde ajusté qui est rapproché du solde final conformément au relevé bancaire.)
- Les éléments de rapprochement sont-ils identifiés au cours du processus de rapprochement bancaire effacé le mois suivant ?
- Les chèques en suspens sont-ils sortis des comptes après une période définie, par ex. six mois ? (Cette période ne doit pas dépasser le temps au terme duquel la législation locale annule la validité de ces chèques.)
- Le responsable des finances enquête-t-il sur les éléments de rapprochement pouvant apparaitre deux mois de suite ?

Budgétisation

Un budget est une estimation financière détaillée des activités prévues pour une période définie. Il existe différents types de budgets :

- Budget d'exploitation annuel : estimation du chiffre d'affaires total et des dépenses d'une organisation au cours d'un exercice fiscal
- Budget de trésorerie : trésorerie qu'une organisation prévoit de recevoir et de dépenser
- Budget d'investissement : montant total des coûts destinés à acquérir des biens (dépenses en immobilisations)
- Budget de projet : coût estimé d'un projet spécifique
- Budget de subvention : coût estimé de la conduite des activités d'un projet financé par une subvention

Pour que le budget soit utile et efficace, il est préférable d'entreprendre son processus de préparation comme un exercice collectif organisé et structuré. Le processus de budget entraîne un certain nombre de questions, parmi lesquelles :

- Quelles activités seront nécessaires à la réalisation des objectifs planifiés ?
- Quelles ressources seront nécessaires pour mener à bien ces activités ?
- Quel sera le coût de ces ressources ?
- Quelles seront les sources des fonds ?
- Les résultats anticipés sont-ils réalistes ?
- Quelles approbations sont requises pour accepter les écarts budgétaires ?
- Les différents services de l'organisation disposent-ils d'un budget ?

Une fois le budget accepté et l'activité réalisée, le processus s'achève parla comparaison du plan (budget) avec le résultat final (réel). Les types de budget utilisés comprennent :

- Budget d'exploitation
- Budget d'investissement
- Budgets de subvention
- Cycle budgétaire
- Instructions et gestion de la budgétisation
- Formats de budget

L'organisation doit réaliser des rapports de comparaison budgétaire chaque mois afin de déterminer si les dépenses sont conformes aux budgets respectifs. L'organisation doit tenir des budgets amendés pour ses examens. Dans la mesure où le budget original approuvé devient souvent rapidement obsolète,

il est recommandé de tenir à jour un budget amendé au cours de l'année pour permettre des comparaisons plus significatives.

Gestion de la trésorerie

Objectifs du contrôle :

- Garantir que la trésorerie est gérée efficacement
- Faire en sorte que l'organisation dispose d'une trésorerie pour satisfaire ses obligations financières

La gestion de la trésorerie est une fonction importante dans toute organisation. Pour optimiser la position de sa trésorerie, l'organisation doit mettre en place des procédures de trésorerie permettant une gestion efficace des encaissements et des décaissements. La prévision et la budgétisation sont des aspects importants de la gestion de la trésorerie. L'organisation doit s'efforcer de planifier, de manière détaillée et à l'avance si possible, les reçus qui peuvent être attendus et les décaissements qui seront nécessaires. Les fonctions de gestion de la trésorerie tournent autour des encaissements, des décaissements, des prévisions et des rapprochements.

Une gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour les organisations. Il s'agit d'un élément clé pour une planification et une gestion opérationnelle efficaces. Si les entrées et les sorties de fonds ne sont pas planifiées et surveillées correctement, les organisations risquent de se trouver à court de fonds et de ne pas pouvoir servir les bénéficiaires ou payer les employés et les fournisseurs à temps. Une prévision de trésorerie est souvent requise par les parties externes pour leur permettre de planifier les dates d'émission de fonds au bénéfice de l'organisation.

Questions relatives à la gestion de la trésorerie

- L'organisation détermine-t-elle la position de la trésorerie au début d'une période donnée sur base de ses documents comptables ?
- L'organisation planifie-t-elle les dates des futures entrées d'espèces prévues, les sources approuvées de financement des subventions et les autres sources de revenus prévues ?
- Quelles sont les principales sources d'entrée de trésorerie de l'organisation ? (Il peut s'agir de contributions, d'avances ou de remboursements des donateurs, de collecte de soldes de comptes débiteurs et de rentrées d'espèces liées à des activités génératrices de revenus.)
- Des estimations des décaissements de trésorerie sont-elles réalisées, en tenant compte des activités planifiées de l'organisation ? Les organisations qui gèrent leur comptabilité selon la méthode de la comptabilité d'exercice

ne doivent pas oublier que des paiements aux fournisseurs peuvent être nécessaires pour réduire une dette précédemment enregistrée.

- Le plan de trésorerie est-il récapitulé dans une feuille de calcul indiquant les soldes de trésorerie prévus par période ?
- Les prévisions sont-elles remises au directeur général ou à un autre responsable approprié dans le but de prévoir les surplus ou les besoins de trésorerie ?

Gestion des comptes débiteurs

Les montants dus à l'organisation doivent être enregistrés au titre des comptes débiteurs. Il s'agit des actifs de l'organisation. Ils doivent être surveillés de près afin d'assurer leur collecte ou leur remboursement en temps opportun et doivent être indiqués avec précision et classés correctement.

Objectifs du contrôle

- Garantir que toutes les factures à recevoir sont entrées dans les livres
- Garantir que tous les efforts sont déployés pour réclamer les créances impayées
- Vérifier qu'aucun crédit ni annulation non autorisé n'est consenti
- Faire en sorte que les avances pour déplacement, les avances à court terme, les prêts au personnel et les services tels que l'utilisation du téléphone soient facturés

Questions relatives à la gestion des comptes débiteurs

- Vérifie-t-on la présence des éléments suivants dans les registres des comptes débiteurs ?
  - Soldes du compte débiteur des employés de l'organisation qui sont dus par des personnes n'étant pas actuellement employées par l'organisation
  - Soldes des immobilisations
  - Éléments ou soldes inhabituels
- Les soldes débiteurs importants dans la balance de vérification sont-ils révisés en termes de validité et de montant ?
- Chaque transaction est-elle facturée aux créanciers ?
- Des relevés mensuels sont-ils adressés aux débiteurs ?
- Les rapports de classement par échéance sont-ils préparés chaque mois ?
- Les rapports de classement par échéance sont-ils révisés par un responsable approprié ?
- Des efforts sont-ils mis en place pour enquêter sur la recouvrabilité des

soldes importants datant de plus de trois mois ?

- Les éventuelles annulations sont-elles correctement autorisées ?
- Les annulations ou provisions sont-elles correctement enregistrées et les journaux dument étayés et autorisés ?

Débiteurs internes et prêts

Les types de débiteurs internes sont les suivants :

- Avances sur salaire
- Avances au personnel pour les déplacements
- Autres prêts au personnel

Questions relatives aux débiteurs internes et aux prêts

- Les débiteurs membres du personnel respectent-ils les politiques de l'organisation ?
- Le système comptable enregistre-t-il les dettes de chaque personne individuellement ou dans le grand livre auxiliaire ?
- Les politiques et procédures, telles que l'interdiction de dépassement de certains plafonds ou le refus par le personnel de ses propres avances, sont-elles respectées ?
- Des informations sont-elles communiquées au service de la paie pour s'assurer que le recouvrement des dettes en suspens s'effectue conformément aux propositions et aux accords ?
- Les remboursements interviennent-ils dans la période définie ?
- Un relevé de compte est-il établi pour décrire les soldes débiteurs, puis communiqué à chaque débiteur membre du personnel ?
- Existe-t-il des procédures permettant de gérer les éventuels soldes et/ou écritures litigieux ?

Questions relatives aux avances sur salaire

- Chaque membre du personnel dispose-t-il d'un compte distinct dans le grand livre du système comptable concernant ses avances sur salaire ?
- Les politiques et procédures, telles que le refus de nouvelles avances avant que les dettes antérieures soient réglées, sont-elles correctement suivies ?
- Les avances sont-elles remboursées conformément à la politique de l'organisation régissant le retrait des avances ?
- Les avances sont-elles remboursées avant l'émission de nouvelles avances ? Les dérogations à cette règle sont-elles autorisées, avec justification écrite de leur motif ?

- Des réserves sont-elles constituées pour les soldes des comptes qui ne semblent pas recouvrables ? (Une réserve est constituée en enregistrant un débit sur un compte de créances douteuses et un crédit sur un compte de réserve pour comptes débiteurs.)
- Un cadre supérieur, tel que le directeur exécutif, est-il chargé d'approuver la création des réserves ?
- Les soldes des comptes non recouvrables sont-ils annulés conformément à la politique ?

Comptabilité des immobilisations

Les immobilisations sont les actifs les plus visibles, et souvent les plus importants, d'une organisation. Une documentation et des rapports adéquats sont nécessaires pour garantir l'efficacité des contrôles physiques.

L'organisation doit utiliser un formulaire standard pour justifier ses acquisitions et ses cessions d'immobilisations. Un formulaire prénuméroté en deux parties est recommandé. Ce formulaire doit contenir deux sections : l'une consacrée à la demande et l'autre à la cession.

Le registre/dossier des immobilisations doit contenir les informations suivantes :

- Nom et description du bien
- Coût, y compris le prix d'achat, les taxes, charges, frais de transport et coûts d'installation
- Numéro de référence de la transaction comptable
- Bordereau de décaissement ou numéro de chèque (pour les immobilisations achetées)
- Numéro de bordereau du journal général (pour les biens donnés)
- Date d'acquisition (mois et année)
- Lieu
- État
- Numéro du bien (doit être attribué par le service d'administration)
- Numéro de série du fabricant ou numéro de modèle
- Propriétaire : indiquer le nom de la personne détenant le droit de propriété de l'équipement
- Durée estimée de vie utile
- Dépenses mensuelles d'amortissement
- Source de financement, si les acquisitions de biens ont été financées par plusieurs donateurs.

CARL D. WALSH POUR CRS



Des bicyclettes en bois sont souvent aperçues en République Démocratique du Congo ainsi que dans d'autres pays d'Afrique de l'Est et Afrique Centrale. La plupart n'ont pas de frein et les conduire peut devenir dangereux.

Objectifs du contrôle

- Assurer que toutes les immobilisations existent, appartiennent à l'organisation et sont utilisées
- Assurer que les immobilisations sont correctement enregistrées dans les livres, sécurisées et entretenues de manière adéquate
- Assurer que les acquisitions et les cessions sont dûment autorisées
- Assurer, dans la mesure du possible, que les biens sont dûment amortis et que l'amortissement est correctement enregistré.

Questions relatives à la comptabilité des immobilisations

- Lors de l'achat de biens, les écritures comptables appropriées sont-elles enregistrées ? (L'écriture comptable doit comprendre un débit sur le compte des immobilisations et un crédit sur le compte de caisse/bancaire.)
- Si le bien a été reçu à titre de don en nature de la part d'un donateur privé ou en tant que don en nature non grevé de la part d'un donateur de subvention, l'écriture comptable a-t-elle été correctement enregistrée en tant que débit sur le compte des immobilisations et que crédit sur les revenus des dons ?
- Si le bien a été reçu d'un donateur de subvention dont l'approbation est nécessaire avant la mise au rebut ou la cession du bien à la fin de l'attribution de la subvention, l'écriture comptable a-t-elle été correctement enregistrée en tant que débit sur le compte des immobilisations et que crédit sur le compte de passif de la subvention ? (Le compte de passif est réduit dans la mesure où l'organisation déclare un revenu pour les charges d'amortissement enregistrées dans le cadre de la subvention.)
- L'organisation procède-t-elle à des comptes physiques de ses immobilisations à intervalles prédéfinis au cours de l'année ? (Il est fortement recommandé de procéder à ces comptes au moins une fois par trimestre.)
- Les comptes d'immobilisations sont-ils supervisés et dirigés par des employés indépendants de la surveillance des fonctions d'immobilisations et de tenue des comptes ?
- La fonction finances rapproche-t-elle les comptes d'immobilisations des soldes du grand livre général et prépare-t-elle des bordereaux du journal général pour les écarts non rapprochés ?

Amortissement

Dans la mesure où les immobilisations profitent à l'organisation pendant plusieurs années, leur coût doit être comptabilisé au titre des dépenses au cours des

périodes qui profitent de l'utilisation de l'actif. La charge d'amortissement est la distribution du coût d'une immobilisation au cours de sa vie utile estimée.

Les principes comptables généralement acceptés (PCGR) requièrent que les immobilisations à long terme soient enregistrées comme des immobilisations et amorties au cours de leur vie utile estimée. En ce qui concerne les immobilisations achetées à l'aide de fonds de subventions ou reçus de la part d'un donateur de subvention qui conserve la propriété du bien, des écritures comptables supplémentaires seront requises pour se conformer aux PCGR tout en respectant les exigences du donateur de la subvention en termes de présentation de rapports. Les organisations doivent demander conseil à leurs auditeurs externes en ce qui concerne les écritures comptables supplémentaires requises.

L'organisation doit estimer la vie utile de chaque type d'immobilisation acquise et utiliser cette durée de vie estimée pour amortir tous les biens appartenant à cette catégorie. L'organisation doit se reporter aux normes ou aux pratiques comptables professionnelles locales pour faire cette estimation. La durée de vie suggérée des immobilisations est la suivante :

- Ordinateurs : 3 à 5 ans
- Mobilier et équipement autre que les ordinateurs : 10 ans
- Véhicules : 3 à 5 ans
- Immeubles : 40 ans
- Améliorations apportées par le locataire : si le bail des locaux concernés possède une option de reconduction automatique, la durée de vie recommandée de l'actif est de 40 ans. Dans le cas contraire, les améliorations doivent être amorties au cours du reste de la durée du bail.

Questions relatives à l'amortissement

- L'organisation dispose-t-elle d'une politique concernant les amortissements ?
- Les actifs sont-ils correctement classés et les taux d'amortissement correctement déterminés ?
- Les taux d'amortissement sont-ils modifiés occasionnellement ?
- Les taux d'amortissement sont-ils gardés d'une période comptable à la suivante ?
- Les biens amortissables sont-ils amortis de façon cohérente chaque mois ?

Comptabilité des frais payés d'avance et des dépôts de garantie

Dans le cadre normal des activités, la plupart des organisations effectuent des

paiements qui profitent aux périodes futures. Les frais payés d'avance sont, par exemple, les loyers des bureaux, les primes d'assurance et les contrats de maintenance informatique. La partie du paiement qui profite aux périodes futures doit être enregistrée en tant que frais payé d'avance. Pour faciliter le suivi des soldes des frais payés d'avance, le service financier doit procéder à une analyse détaillée des éléments payés d'avance en cours d'utilisation.

Le directeur financier de l'organisation doit réaliser cette analyse en fonction de la pertinence et des types de dépenses des décaissements qui doivent être payés à l'avance. Les frais payés d'avance d'un montant inférieur au seuil minimum défini par le directeur financier doivent être enregistrés comme dépenses au moment de leur versement. Le directeur financier doit documenter les décisions et le comptable doit conserver des copies de la justification des décisions dans ses fichiers.

L'organisation peut tenir un compte de frais payés d'avance distinct dans le grand livre général pour chaque type de frais payé d'avance ou peut décider de conserver tous les frais payés d'avance sur un même compte. Si plusieurs types de frais payés d'avance sont enregistrés dans un même compte de frais payés d'avance dans le grand livre général, il convient de s'assurer que chaque frais payé d'avance est correctement amorti.

Les dépôts de garantie comme ceux exigés par les sociétés de services publics ou de téléphonie ne constituent pas des frais payés d'avance et doivent être enregistrés sur un compte d'actif distinct, s'ils sont significatifs pour l'organisation. Si le montant des dépôts de garantie est peu élevé, il convient de les enregistrer comme des dépenses lorsqu'ils sont versés.

Questions relatives aux frais payés d'avance et aux dépôts de garantie

- L'organisation conserve-t-elle les détails des frais payés d'avance, y compris les informations suivantes ?
    - Description du frais payé d'avance
    - Fournisseur
    - Numéro de référence de la transaction
    - Date de la transaction
    - Périodes qui profiteront du frais payé d'avance (la durée au cours de laquelle le frais payé d'avance doit être enregistré, généralement exprimée en mois)
    - Montant total du frais payé d'avance
    - Montant qui sera enregistré comme dépense (amorti) chaque mois

    - Solde mensuel initial
    - Ajouts (décaissements)
    - Réductions (écritures du journal général correspondant aux amortissements mensuels, remboursement de primes d'assurance)
    - Solde mensuel final
- Les documents détaillés sont-ils révisés mensuellement par le directeur financier pour vérifier qu'ils sont suffisamment détaillés et correspondent au solde du grand livre général ?
- Les biens prépayés sont-ils enregistrés au titre des dépenses au cours de la ou des périodes pendant lesquelles l'organisation tire des bénéfices des dépenses d'origine ? (Le processus selon lequel les soldes de frais payés d'avance sont imputés aux dépenses est appelé amortissement).
- Un employé du service financier est-il chargé de la préparation de l'écriture mensuelle d'amortissement ?
- L'employé désigné se réfère-t-il aux dossiers comptables détaillés concernant le montant à amortir pour chaque compte et/ou type de frais payé d'avance chaque mois ?
- Un exemplaire de la feuille de calcul/du document détaillé est-il joint à l'écriture d'amortissement chaque mois ?
- Les frais payés d'avance sont-ils amortis de façon régulière au cours des périodes qui en profitent ? (Par exemple, si une organisation est tenue par contrat de payer à l'avance le loyer de l'année suivante, le paiement doit être enregistré sur un bordereau de décaissement en tant que débit au titre des frais payés d'avance et que crédit sur le compte de fonds en banque. Chaque mois pendant la durée du bail, le service des finances doit enregistrer un débit au titre des dépenses et un crédit sur le compte au titre de frais payés d'avance sur un bordereau du journal général correspondant à un douzième du loyer prépayé. À la fin de la durée du bail, les frais payés d'avance du loyer doivent être entièrement amortis.)
- Les dossiers détaillés des dépôts de garantie sont-ils révisés mensuellement par le directeur financier pour vérifier qu'ils sont suffisamment détaillés et correspondent au solde du grand livre général ?

Comptes fournisseurs

Les comptes fournisseurs correspondent au processus, réalisé par le service des finances de l'organisation, par lequel les montants dus par cette dernière sont enregistrés en tant que dettes pour paiement ultérieur. Des normes de documentation et des disciplines d'approbation doivent être mises en place

et rigoureusement appliquées pour assurer que toutes les approbations nécessaires sont obtenues avant que des engagements ne soient pris et des paiements effectués.

Objectifs du contrôle

- Assurer que les biens et les services ne sont commandés que dans la quantité et la qualité nécessaire et dans les meilleures conditions possibles. Il est nécessaire de déposer une demande et d'obtenir une approbation et une autorisation
- Assurer que les biens et les services reçus sont inspectés et que seuls des éléments acceptables sont acceptés
- Assurer que les factures sont comparées aux commandes autorisées et aux bordereaux de réception des biens
- Assurer que tous les biens et services sont correctement enregistrés dans les livres

Questions relatives aux comptes fournisseurs

- Tous les comptes fournisseurs sont-ils révisés chaque mois ?
- Un registre des factures est-il tenu pour journaliser et suivre les factures ?
- Les factures sont-elles approuvées avant d'être entrées dans le registre ?
- Les relevés des fournisseurs sont-ils rapprochés régulièrement du solde du registre des fournisseurs ?
- Le grand livre auxiliaire concernant le compte de contrôle des créditeurs, s'il existe, est-il rapproché chaque mois aux fournisseurs ?
- Comment s'assure-t-on que les modalités de règlement sont entièrement utilisées ?
- Comment la liste des créanciers est-elle révisée pour s'assurer que les paiements ne sont pas en souffrance ?

Comptabilité des charges à payer

Les informations qui doivent apparaître dans l'analyse des comptes pour chaque type de charge à payer sont les suivantes :

- Description de la charge à payer
- Partie à laquelle la dette est due
- Base de la charge à payer (mode de calcul)
- Solde des charges à payer au début du mois
- Ajout(s) à chaque charge à payer (indiquer le montant, le numéro de transaction et la date de la transaction) au cours du mois

- Réductions de chaque charge à payer (indiquer le montant, le numéro de la transaction et la date de la transaction) au cours du mois
- Solde des charges à payer en fin de mois

Objectifs du contrôle

- Assurer que la politique des charges à payer est respectée
- Assurer que toutes les charges à payer sont correctement enregistrées

Questions relatives à la comptabilité des charges à payer

- Toutes les charges à payer sont-elles révisées chaque mois ?
- Les charges à payer sont-elles étayées par des analyses des comptes individuels ?
- Les écritures des charges à payer sont-elles approuvées avant d'être consignées dans le grand livre ?
- Chaque solde de charge à payer est-il étayé par les documents appropriés ?
- Chaque charge à payer est-elle révisée mensuellement afin de déterminer si elle est nécessaire et si le montant à payer représente l'évaluation la plus récente du montant dû ?
- Existe-t-il un système efficace permettant de s'assurer que les dettes sont acquittées rapidement ?

Revenus et financement

Le traitement comptable du financement reçu varie en fonction des conditions particulières qui peuvent avoir été imposées par le donateur sur le financement qu'il a apporté à l'organisation. Des restrictions peuvent s'appliquer à l'utilisation des fonds ou au délai avant lequel ils doivent être dépensés. Il est également possible que le donateur demande des rapports ou impose d'autres obligations. Il est recommandé à l'organisation de tenir des comptes séparés pour les différents types de financement qu'elle s'attend à recevoir ou les éventuels revenus qu'elle prévoit de générer. Cela facilite le processus d'analyse et de présentation de rapports.

Les organisations sont généralement tenues d'effectuer les opérations suivantes pour demander et recevoir des subventions :

- Signature d'un accord et acceptation de ses conditions générales
- Présentation d'un budget détaillé à l'approbation du donateur
- Restitution des fonds non dépensés au donateur
- Présentation de rapports financiers formels au donateur

- Conformité à la réglementation en vigueur du donateur ou aux obligations liées à l'administration de la subvention.

Les revenus des subventions doivent être enregistrés chaque mois au cours duquel l'organisation engage des dépenses raisonnables, acceptables et imputables par rapport à la subvention. Les étapes généralement respectées sont les suivantes :

- Le financement par subvention reçu à l'avance doit être enregistré en tant que dette envers le donateur lorsqu'il est reçu.
  - Porter la trésorerie au débit
  - Porter les subventions payables au crédit
- Lorsque cela est raisonnable, des dépenses admissibles sont engagées
  - Porter les dépenses au débit
  - Porter les fonds au crédit
- Au moins une fois par mois, lorsque des dépenses sont engagées dans le cadre de la subvention, les revenus de la subvention doivent être reconnus et la dette doit être réduite.
  - Porter les subventions payables au débit
  - Porter le revenu issu de la subvention au crédit

Objectifs du contrôle

- Assurer que les revenus sont correctement déclarés et enregistrés au cours de la période comptable appropriée
- Assurer que les revenus sont correctement classés (sans restriction, avec restriction, subvention, contrat)

Questions relatives aux revenus et au financement

- Les revenus des subventions et toute subvention à recevoir correspondante (si l'organisation opère sur la base d'un remboursement) ou les dettes de la subvention (si l'organisation perçoit ses subventions à l'avance) sont-ils révisés chaque mois pour vérifier qu'ils sont correctement déclarés ?
- Une révision est-elle réalisée chaque mois pour déterminer si les revenus enregistrés au cours du mois ont été ou non correctement classés ?

Traitement des salaires – (Salaires et traitements)

Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La fonction salaires comprend également le traitement des feuilles de temps et des rapports sur les programmes. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les

historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard.

La fonction salaires doit être indépendante de la fonction ressources humaines. Compte tenu de leur nature sensible et confidentielle, les salaires doivent être administrés avec soin et diligence.

Objectifs du contrôle

- Assurer que les salaires et traitements sont payés uniquement aux employés concernés et selon les montants autorisés
- Assurer que les salaires sont correctement calculés
- Assurer que les retenues salariales sont correctement comptabilisées et versées aux tierces parties appropriées
- Assurer que les salaires sont imputés au bon numéro de projet de donateur et aux lignes budgétaires appropriées dans un temps opportun (avant l'expiration des projets)

Questions relatives au traitement des salaires – (Salaires et traitements)

- Existe-t-il des procédures permettant de s'assurer que les nouveaux employés et ceux qui ont récemment quitté l'organisation sont respectivement ajoutés et retirés du système de paie dans un délai opportun ?
- Existe-t-il des procédures visant à s'assurer que les changements apportés aux détails de la paie des employés sont correctement enregistrés ?
- Existe-t-il un logiciel chargé de la paie ?
- Les employés remplissent-ils des feuilles de temps ?
- Existe-t-il des procédures concernant l'approbation des feuilles de temps ?
- Les feuilles de temps sont-elles utilisées pour la préparation des salaires ?
- Existe-t-il des stratégies et procédures écrites en ce qui concerne les heures supplémentaires ?
- Existe-t-il un responsable qui approuve les salaires et les traitements avant leur paiement ?
- Les salaires et traitements sont-ils payés par chèque ou par virement bancaire ?
- Les personnes participant au versement des paiements sont-elles différentes de celles qui préparent les salaires ?
- Un journal des salaires est-il tenu pour entrer les charges salariales relatives aux projets ?

- Le journal des salaires est-il approuvé par le directeur financier ?
- Les retenues salariales sont-elles remises aux tiers concernés dans les délais ?
- Existe-t-il des comptes de grand livre relatifs aux retenues salariales et sont-ils apurés chaque mois ?
- Des enquêtes sont-elles réalisées à propos des soldes en souffrance sur les comptes de retenues salariales, tels que les comptes relatifs à la sécurité sociale, aux impôts sur le revenu et à l'assurance maladie

Répartition des coûts

Les coûts partagés sont des dépenses qui sont engagées pour un objectif commun, mais qui ne peuvent pas être imputées directement à un projet, donateur, service, produit ou segment particulier de l'organisation. La répartition des coûts est le processus consistant à distribuer les coûts partagés aux projets concernés. Si elle est réalisée de manière cohérente, la répartition des dépenses entre les projets fournit à la direction le coût total de chaque projet mis en œuvre. Pour que ces informations soient utiles, la direction doit imputer les coûts aux projets en utilisant une méthode cohérente et rationnelle.

L'objectif de la répartition des coûts est d'imputer les dépenses à des projets en fonction des bénéfices que les dépenses engagées génèrent pour chaque projet. L'utilisation d'une méthode systématique et documentée pour répartir les coûts partagés garantit que chaque donateur couvre sa « juste part » des dépenses pouvant être réparties.

Les étapes suivantes sont indispensables à la mise en œuvre d'une méthode de répartition des coûts :

1. Définissez les inducteurs de coûts.
2. Déterminez quels coûts l'organisation considère comme des coûts communs devant être répartis à l'aide d'une méthode de répartition des coûts
3. Mettez en place un système auditable pour déterminer les coûts partagés et leur imputation.
4. Élaborez une politique écrite qui intègre les concepts de répartition.
5. Utilisez les méthodes de répartition des coûts décrites dans la politique de manière cohérente tout au long de l'année.
6. Basez les formules de répartition des coûts sur les données actuelles réelles.

Répartition des dépenses relatives aux véhicules

L'inducteur de coûts le plus logique pour les dépenses relatives aux véhicules est la distance parcourue au cours d'une période donnée pour administrer

chaque projet ou service non lié au soutien. À l'aide de cette méthode, des journaux de véhicules doivent être tenus à jour afin de mentionner les distances parcourues pour chaque projet/service non lié au soutien.

Répartition des coûts de soutien

Plusieurs inducteurs de coûts peuvent être utilisés, par exemple les dépenses directes. Il incombe à l'organisation de choisir l'inducteur le plus approprié pour son portefeuille de programmes et de l'utiliser de manière cohérente. La méthode de répartition doit démontrer un calcul équitable et raisonnable.

Répartition des dépenses d'occupation

L'inducteur de coûts le plus logique pour la répartition des dépenses d'occupation (par ex. loyer des bureaux, électricité, eau, etc.) est l'espace de bureau occupé par le personnel affecté à chaque projet. Pour cette méthode, l'organisation doit mesurer l'espace de bureau total et calculer les mètres carrés dévolus aux coûts communs.

Questions relatives à la répartition des coûts

- Les coûts considérés comme communs par l'organisation sont-ils clairement définis ? Parmi les exemples de coûts communs qui concernent normalement plusieurs projets, on peut citer les factures de services publics, les fournitures de bureau, le loyer des bureaux et le salaire du personnel administratif.
- L'organisation a-t-elle établi un système auditable permettant de déterminer les coûts partagés et leur imputation ?
- Existe-t-il une politique écrite qui intègre les concepts de répartition ?
- La méthode de répartition des coûts adoptée est-elle appliquée de manière cohérente tout au long de l'année ?
- Les formules de répartition des coûts s'appliquent-elles aux données réelles actuelles et non aux budgets ?
- Les formules de répartition des coûts sont-elles mises à jour chaque mois pour s'assurer que les frais imputés à chaque projet reflètent de manière exacte ce qui s'est passé au cours du mois ?
- Existe-t-il une méthode de groupement des coûts utilisée pour répartir les coûts partagés à la fin de la période comptable ? Dans le cadre de la méthode de groupement, toutes les dépenses applicables sont imputées à un ou plusieurs centres de coût au moment de leur traitement initial. (Certains partenaires ayant organisation particulièrement réduite peuvent préférer ne pas grouper les coûts, mais les facturer directement au moment de l'enregistrement de chaque transaction.)
- Quelle autre méthode est utilisée ?

- Si l'organisation utilise des groupes de coûts pour enregistrer ses dépenses imputables, ces groupes sont-ils répartis entièrement à la fin de chaque mois afin que le total des dépenses de chaque groupe produise un résultat net de zéro ?

Comptabilité des subventions

La comptabilité des subventions passe par l'étude et le respect des conditions générales stipulées dans un accord de subvention et par l'enregistrement des bénéfices et des dépenses dans le grand livre général de l'organisation. Les subventions (y compris les sous-subventions) ou accords de coopération, sont des arrangements par lesquels l'organisation noue une relation de financement contractuelle en vertu de laquelle un donateur apporte un soutien financier en échange de l'apport des services spécifiés dans le cadre du programme par l'organisation ou l'entité qui profite de la sous-subvention.

Many grant-funded projects include the following phases:

- Exigences avant l'attribution de la subvention
- Exigences après l'attribution de la subvention
- Exigences financières et du programme
- Normes en matière de propriété
- Normes d'approvisionnement
- Rapports et registres
- Résiliation et respect des clauses

Questions relatives à la comptabilité des subventions

- Existe-t-il un système de suivi des subventions ?
- Existe-t-il des fichiers de projet contenant des informations relatives au projet, notamment les suivantes ?
  - Accord du donateur
  - Communications avec le donateur
  - Points essentiels de l'accord du donateur
  - Gestion du budget
- Existe-t-il un système de suivi des dépenses et des revenus par projet ?
- Existe-t-il des contrôles garantissant que les fonds sont utilisés dans le but initialement prévu ?
- L'organisation possède-t-elle et utilise-t-elle régulièrement une liste de vérification pour la clôture des subventions ?

Rapports financiers

Les organisations ont des obligations en termes de rapports internes et externes. Le directeur financier doit s'assurer que l'équipe de direction de l'organisation reçoit régulièrement des rapports financiers au cours de l'année. Les rapports financiers internes doivent contenir des informations pertinentes et suffisantes présentées dans des formats qui permettront à la direction de prendre des décisions commerciales avisées. Les accords ou réglementations des donateurs, les normes comptables professionnelles ou les lois nationales peuvent exiger un certain nombre de rapports externes. Tous les rapports financiers doivent être précis, opportuns et vérifiables.

Objectifs du contrôle

- Déterminer si les types de rapports financiers internes fournis à la direction sont appropriés, complets et offrent une valeur ajoutée
- Vérifier si toutes les exigences de rapports externes sont satisfaites conformément aux accords des donateurs et aux réglementations gouvernementales
- Vérifier que les rapports financiers internes et externes préparés par l'organisation sont précis, vérifiables, opportuns et soumis dans les délais impartis

Questions relatives aux rapports financiers

- Quels rapports doivent être présentés à la direction chaque mois, chaque trimestre et chaque semestre ?
- Tous les rapports répondent-ils aux exigences suivantes ?
  - Modèles de rapports
  - Méthode de distribution
  - Échéances de remise des rapports
  - Toutes les exigences du donateur
- Les échéances de clôture financière et de remise des rapports en fin de mois sont-elles régulièrement respectées ? Dans le cas contraire, obtenez des explications.
- Les rapports sont-ils distribués et reçus comme prévu ?
- Le directeur financier rencontre-t-il chaque mois le directeur général pour discuter des rapports financiers ?
- Le directeur financier présente-t-il les rapports financiers mensuels à la haute direction chaque mois ? Quelles mesures sont prises lorsque les lignes budgétaires ont été dépassées ?

- Le cycle de rapports est-il défini ?
- Les budgets sont-ils correctement détaillés par élément et toutes les devises des rapports concernant les projets financés par des subventions sont-elles clairement indiquées ?
- Qui révise et répond aux communications des donateurs concernant les rapports de liquidation qui leur ont été soumis ?
- Qui révise et fournit des informations relatives aux rapports de liquidation reçus des sous-bénéficiaires ?

Documentation des transactions financières

Toutes les transactions financières doivent être enregistrées dans des formulaires comptables standard appelés écritures de journal ou bordereaux et doivent être étayées par la documentation appropriée. Les bordereaux doivent être numérotés de manière séquentielle, dûment approuvés et classés systématiquement afin d'être faciles à retrouver.

Objectifs du contrôle

- Assurer que toutes les transactions financières sont correctement documentées, approuvées et étayées
- Vérifier que toutes les écritures de journal et les documents justificatifs, une fois classés, sont archivés de manière sécurisée et peuvent être récupérés rapidement

Questions relatives à la documentation des transactions financières

- Toutes les écritures de journal sont-elles signées par les employés qui les ont respectivement préparées, vérifiées, entrées, approuvées et publiées ?
- Les descriptions des écritures de journal sont-elles adéquates ?
- Les documents de sauvegarde sont-ils adéquats et appropriés ?
- Les bordereaux des journaux sont-ils numérotés et le même numéro est-il conservé dans le système comptable ?
- Toutes les écritures du journal des décaissements, celles du journal général et les documents justificatifs sont-ils annulés pour éviter leur réutilisation ?
- Toutes les écritures sont-elles sélectionnées pour des examens et les documents justificatifs sont-ils faciles à retrouver ?
- Les écritures et les documents justificatifs sont-ils sécurisés en permanence ?
- Les écritures et les documents justificatifs sont-ils conservés dans des fichiers pendant la période appropriée ?

- Lorsqu'il n'est pas possible de joindre les documents justificatifs aux écritures pour des raisons de confidentialité ou compte tenu de leur taille, les emplacements de stockage des documents connexes sont-ils clairement indiqués dans les écritures de journal ?
- Des références croisées sont-elles effectuées sur les écritures de corrections, les ajustements ou les reclassements des écritures d'origine et vice versa ?
- Les personnes sont-elles tenues de signer des documents attestant la réception et l'émission de fonds ?

Révision des dépenses

Les critères généraux qui déterminent l'admissibilité des coûts dans le cadre des subventions sont les suivants :

- Les coûts doivent être raisonnables et nécessaires à la réalisation et à l'administration des subventions.
- Les coûts doivent provenir des subventions en vertu des dispositions des circulaires sur les principes du coût du Bureau de la gestion et du budget de la Maison-Blanche (OMB). Un coût est assignable à un objectif de coût particulier si les produits ou les services concernés sont facturés ou attribués audit objectif de coût conformément aux bénéfices relatifs obtenus.
- Les coûts doivent être traités de manière cohérente dans le cadre de l'application des principes comptables généralement acceptés appropriés dans les circonstances. Un coût ne peut pas être attribué à une subvention comme coût direct si un autre coût engagé aux mêmes fins, dans des circonstances similaires, a été attribué à la subvention comme coût indirect.
- Les coûts doivent se conformer aux limites ou aux exclusions définies dans les circulaires, les lois nationales, régionales ou locales, les accords de parrainage ou les autres réglementations régissant les types ou les montants des éléments de coût.
- Les coûts doivent être nets de tous les crédits applicables résultant de transactions qui réduisent ou inversent les coûts directs ou indirects. Parmi les exemples de telles transactions, on peut citer les remises ou réductions sur achats, les recouvrements, les indemnisations pour perte, les remboursements ou les baisses de primes d'assurance et les ajustements en cas de paiement excédentaire ou de charges erronées.

Questions relatives à la révision des dépenses

- Les règles des donateurs concernant les subventions concernées sont-elles archivées ?

- Tout le personnel concerné a-t-il suivi une formation adéquate pour comprendre et respecter ces règles ?
- Les coûts sont-ils admissibles conformément aux exigences des donateurs ?
- Toutes les dépenses prévues ont-elles été envisagées dans le budget de l'organisation, ou dans ses amendements approuvés ?
- Les coûts sont-ils conformes aux politiques et procédures de l'organisation ?
- Les dates des dépenses se situent-elles pendant la période de la subvention ?
- Ces dépenses sont-elles entièrement documentées ?

GLOSSAIRE

Solde de compte

montant cumulé d'un compte du grand livre général, égal au résultat net de ses débits et crédits cumulés. Les soldes de compte concernant les bénéfices et les dépenses sont clôturés en fin d'exercice et ne sont pas reportés sur l'exercice fiscal suivant. Les soldes de compte concernant l'actif, le passif et les actifs nets (soldes de fonds) sont cumulatifs à compter de leur création.

Code ou numéro de compte

Account codes identify the nature of the items affected by financial transactions. General ledger accounts are usually grouped into the following major categories: assets, liabilities, net assets (formerly known as fund balances), revenues, and expenses.

Écriture comptable

écriture composée de deux parties, dans laquelle les débits doivent être équivalents aux crédits. Voir aussi *Bordereau*.

Politiques comptables

principes, bases, conventions, règles et pratiques appliqués par une entité dans l'enregistrement de ses transactions financières et dans la préparation et la présentation des états financiers.

Comptabilité d'exercice

discipline comptable par laquelle les recettes sont enregistrées au cours des périodes comptables durant lesquelles elles sont obtenues tandis que les passifs ou dépenses sont enregistrés au cours des périodes durant lesquelles ils sont engagés (ou durant lesquelles ils génèrent un bénéfice).

Charge à payer

passif enregistré pour des dépenses engagées, mais non payées à la fin d'une période donnée. Comprend souvent une estimation de la dette.

Amortissement cumulé

montant cumulé d'un amortissement enregistré par une organisation par rapport à un bien donné. Ce compte est calculé net par rapport au compte de l'actif correspondant à des fins de présentation dans les états financiers. L'amortissement cumulé doit rester dans les registres de l'organisation jusqu'à la cession ou l'élimination du bien concerné.

Avance

fonds émis en faveur d'un tiers. La partie bénéficiaire des fonds doit alors les comptabiliser. Une avance est effacée par la fourniture d'un bien, la prestation d'un service, la soumission d'un rapport approuvé et/ou le remboursement en espèces, selon la nature de la transaction.

Amortissement
réduction progressive de frais payés d'avance par la répartition de leur coût sur les périodes comptables (mois) qui profitent de la dépense initiale.

Plan de comptes annoté
liste des comptes du grand livre général indiquant le numéro, le nom et la description (objectif prévu) des comptes.

Autorisation
processus d'approbation des transactions financières, soit généralement la décision d'engager ou de dépenser les ressources de l'organisation.

Matrice d'autorisation
liste des autorisations de l'organisation en ce qui concerne les approbations. Généralement présentée sous la forme d'une grille répertoriant les différents postes au sein de l'organisation et leur niveau d'autorisation respectif. Peut également indiquer les types d'engagements, de dépenses ou de documents que les employés en question sont autorisés à approuver. On parle parfois également de *Tableau des autorisations*.

Bilan
voir *État de la situation financière.*

Rapprochement bancaire
processus par lequel le solde de caisse de l'organisation, selon son grand livre général, est rapproché du solde final figurant sur les relevés bancaires à la même date. Le processus comprend également la prise en compte des éventuelles différences entre les deux soldes. Un employé indépendant des fonctions de surveillance de la trésorerie et de tenue des comptes doit réaliser cette tâche. Ce processus permet de vérifier le caractère exhaustif et exact du solde de caisse et des transactions financières enregistrés par l'organisation.

Relevé bancaire
rapport émis par une banque qui présente les soldes initiaux et finaux et l'ensemble des activités enregistrées sur le compte bancaire d'un titulaire de compte pendant la période de déclaration. Les relevés bancaires sont régulièrement adressés aux titulaires de compte, généralement chaque mois.

Dépense en immobilisations
acquisition d'une immobilisation.

Trésorerie
dans le contexte de ce guide, ce terme fait référence à la trésorerie en espèces, au fonds en banque ou à une combinaison des deux.

Flux de trésorerie
différence entre les fonds reçus et les fonds dépensés au cours d'une période donnée.

État des flux de trésorerie
rapport présentant les totaux cumulés pour les sources et les utilisations de fonds au cours de la période de déclaration. On parle parfois de *Tableaux des flux de trésorerie*.

Prévision de trésorerie
estimation des réceptions de fonds prévues et des paiements à réaliser au cours des prochaines périodes, lesquelles peuvent être exprimées en mois, trimestres fiscaux ou exercices fiscaux, selon la nature de la prévision. Cette tâche requiert que l'organisation évalue le montant qui sera perçu et dépensé au cours de chacune des périodes prises en compte. Ces informations doivent être sollicitées auprès des principaux responsables de l'équipe de direction dans le cadre de cet effort visant à assurer que toutes les sources de financement et les dépenses de l'organisation sont prises en compte dans les prévisions.

Plan comptable
liste des comptes du grand livre général utilisée pour enregistrer les transactions financières. Cette liste apparaît par ordre des numéros de compte et mentionne les numéros des comptes et les noms correspondants.

Signataires des chèques (ou signataires bancaires)
employés qui sont autorisés à signer des chèques pour le compte de l'organisation.

Coût
prix d'achat d'un bien ou d'un service. Il comprend l'ensemble des dépenses engagées pour la mise en service d'un bien acheté. Ce terme désigne également la valeur des biens donnés.

Centre de coût
élément structurel d'une organisation permettant d'enregistrer les coûts à des fins de surveillance et de rapport. On parle également d'unité commerciale. Il peut être utilisé pour désigner un projet spécifique, une subvention, un lieu ou un service.

Répartition des coûts
processus de répartition des dépenses partagées entre les centres de coût concernés.

Crédit
colonne de droite d'une écriture comptable. Les crédits augmentent les revenus et les dettes et réduisent les dépenses et les actifs.

Créancier ou créditeur
toute partie à qui l'organisation doit de l'argent.

Débit
colonne de gauche d'une écriture comptable. Les débits augmentent les actifs et les dépenses et réduisent les revenus et les dettes.

Débiteur
toute partie qui doit de l'argent à l'organisation.

Amortissement
répartition du coût d'un actif tangible à long terme au cours de sa vie utile estimée. Les actifs à long terme sont ceux qui sont censés apporter des bénéfices à l'organisation pendant plus d'un an. L'amortissement est enregistré chaque mois.

Comptabilité en partie double (ou écriture double)
discipline comptable de base exigeant que chaque écriture comptable s'équilibre, c'est-à-dire que les débits sont équivalents aux crédits.

Dépense
désigne globalement un décaissement. Il ne faut pas confondre les dépenses avec les *Frais*.

Frais
dépenses s'inscrivant dans les coûts d'exploitation d'une organisation. Ils sont enregistrés au cours des périodes (mois comptables) au cours desquelles ils sont engagés. Les frais sont considérés comme engagés au cours du mois durant lequel les services rendus ou les biens achetés ont été reçus, et non au moment de l'envoi de la commande ou de la prise d'un autre engagement. Une charge à payer doit être créée pour tous les frais qui ont été engagés, mais non payés à la fin de la période de déclaration. Cette charge à payer doit de préférence être créée chaque mois. Elle doit impérativement être produite au minimum à la fin de l'exercice fiscal de l'organisation. Les frais sont considérés comme des coûts non incorporables, car ils n'apportent pas de valeur future à l'organisation.

Juste part
concept d'imputation des frais à des projets en fonction du bénéfice que chaque projet reçoit ou tire de l'activité pour laquelle les frais sont engagés.

États financiers
rapports financiers préparés par une organisation afin d'être soumis à la direction, au conseil d'administration et à des tiers. Ces rapports peuvent faire l'objet d'audits internes sur une base intermédiaire, par exemple mensuelle

ou trimestrielle. Les états financiers de l'organisation en fin d'exercice doivent cependant faire l'objet d'un audit externe. Les types les plus courants d'états financiers sont l'état de la situation financière, la déclaration des activités et l'état des flux de trésorerie.

Exercice fiscal
période de douze mois utilisée par l'organisation pour mener ses activités et produire ses états financiers. L'exercice fiscal ne correspond pas nécessairement à une année civile.

Immobilisations
biens, installations et équipement tangibles et à long terme de l'organisation dont la vie utile estimée est supérieure à un an.

Solde des fonds
voir *Actifs nets.*

Méthode de la caisse à montant fixe
concept comptable utilisé pour décrire un fonds de caisse qui est comblé exactement du montant dépensé. Une fois établi, le solde du grand livre général pour un compte maintenu à un montant fixe ne change pas, excepté sur décision de la direction.

Déclaration de revenus
voir *Déclaration des activités.*

Journal
enregistrement chronologique ou séquentiel d'un certain type de transaction financière. Les journaux couramment utilisés sont le journal des encaissements, le journal des décaissements, le journal général et le journal des ventes.

Écriture de journal
voir *Bordereau*.

Grand livre
terme désignant normalement un « livre » comptable dans lequel les transactions financières sont enregistrées et les soldes cumulés calculés. Un registre peut être un grand livre général dans lequel toutes les transactions financières de l'organisation sont consignées (s'il est informatisé) ou récapitulées (s'il est manuel) ou un grand livre auxiliaire. Les écritures dans le grand livre général doivent toujours s'équilibrer, c'est-à-dire que les débits doivent être équivalents aux crédits. Le grand livre auxiliaire est généralement limité à un type spécifique de transaction ou à un ou plusieurs types spécifiques de comptes du grand livre général. Il n'est pas utilisé pour les écritures doubles (équilibrées). Certains types courants de grands livres

auxiliaires sont le livre de la petite caisse, le livre de caisse, le grand livre clients, le grand livre fournisseurs et le registre des immobilisations. Un registre d'entrepôt est habituellement utilisé pour enregistrer les soldes et les mouvements des biens inventoriés. Il peut être utilisé comme un document quantitatif pour calculer le nombre d'unités de biens inventoriés disponibles et comme enregistrement de leur valeur.

Passif
montant dû par l'organisation à des tiers. Les types de passifs comprennent notamment, mais sans s'y limiter, les passifs accordés par des donateurs (pour les fonds reçus au-delà des dépenses des subventions), employés, fournisseurs, organismes gouvernementaux et prêteurs..

Actifs nets
comptes du grand livre général qui représentent la différence entre l'actif et le passif de l'organisation. Désignent également la différence cumulée entre les revenus et les dépenses d'une organisation depuis sa création. (Anciennement appelés *Solde de fonds*.)

Petite caisse
petite somme en espèces utilisée pour répondre aux besoins d'exploitation courants pour lesquels les chèques ne sont pas appropriés, efficaces ou rentables. Elle est généralement maintenue à un montant fixe.

Publier
enregistrer une transaction financière dans un registre/livre.

Frais payés d'avance
The asset account charged for those payments of operating expenses that will benefit future periods. See also *Amortization*.

Approvisionnement
processus par lequel des biens ou des services sont achetés.

Projection
estimation quantitative des performances ou des résultats financiers ou d'exploitation futurs.

Comptabilité (tenue des comptes)
enregistrement des différentes transactions financières dans un registre/livre.

Revenus
somme des montants reçus par une organisation de la part de sources extérieures. Ce terme comprend les ventes, les dons, les subventions de différents donateurs, les frais d'adhésion, les charges liées aux services

rendus, les locations et les intérêts reçus des dépôts et investissements bancaires. Les dons sont enregistrés au cours des périodes durant lesquelles elles sont reçues. Tous les autres types de revenus sont déclarés en tant que revenus pour les périodes durant lesquelles ils sont obtenus.

Déclaration des activités (déclaration des revenus)
rapport financier présentant les revenus et dépenses cumulés de l'organisation pendant une période donnée. Les revenus et les dépenses sont classés dans de grandes catégories. Les frais sont généralement divisés en coûts de programme et coûts de soutien. Les totaux cumulés au cours d'une période comparable de l'exercice fiscal précédent sont généralement inclus dans cette déclaration à des fins de comparaison.

État de la situation financière (Bilan)
présente la situation financière de l'organisation à un moment précis. Les soldes finaux des principaux groupes d'actifs, de passifs et d'actifs nets de l'organisation (soldes de fonds) apparaissent dans ce rapport. Les soldes finaux d'une période comparable lors de l'exercice fiscal précédent sont souvent inclus dans cette déclaration à des fins de comparaison.

Coûts de soutien
coûts qui appuient tous les programmes et projets de l'organisation et qui ne sont pas spécifiquement attribuables à un ou plusieurs programmes ou projets.

Documents justificatifs
documents qui viennent étayer une transaction financière. Les types de documents requis varient selon la nature de la transaction. Les politiques et procédures de l'organisation doivent indiquer les documents requis pour étayer chaque type de transaction.

Note de frais de déplacement (Bordereau de frais de déplacement)
formulaire standard de l'organisation utilisé par ses employés pour déclarer les frais engagés au cours d'activités ou de voyages professionnels dûment autorisés. Ce formulaire est utilisé pour enregistrer soit les montants avancés au préalable à l'employé, soit le montant à rembourser à l'employé.

Fonds non restreints
fonds reçus de donateurs qui n'ont imposé aucun délai ni aucune contrainte d'utilisation.

Vérification
dans le contexte de ce guide, ce terme désigne une vérification indépendante de l'exhaustivité et de l'exactitude d'un ou de plusieurs documents, registres, rapports, soldes, comptes physiques ou autres actions et réalisée par un employé désigné.

Bordereau

dans le contexte de ce guide, ce terme désigne généralement une écriture comptable permettant d'enregistrer une transaction financière. Il est également utilisé pour désigner le formulaire comptable classique utilisé pour enregistrer cette transaction ainsi que tous les documents justificatifs. Ce terme est utilisé de manière interchangeable avec *écriture comptable ou écriture de journal.*

RÉFÉRENCES

Catholic Relief Services. (2004). *AIDSRelief point of service compliance manual* (pp. 12–13). Baltimore, MD: CRS.

Catholic Relief Services. (2011). *Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument (HOCAI).* Baltimore, MD: CRS.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Chapitre 7 :

Gestion de la chaîne logistique



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : Un homme à cheval traversant la frontière en fuite. Le Service de Secours Catholique répond aux besoins des refugiés soudanais au Tchad qui ont échappé les conflits du Darfour, dans la région Ouest du Soudan. Photo de Kevin Hartigan/CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Télécharger ce Guide et autres publications sur le site www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 7 : Gestion de la chaîne logistique 1
Schéma du processus d'approvisionnement 2
Objectif de ce Guide 3
Quelle fonction l'approvisionnement sert-il ? 3
Résumé de ce guide 4
Principes clés 6
Processus professionnel d'approvisionnement 7.1 – Planification 12
Étape 7.1.1 – Planification de la demande 14
Étape 7.1.2 – Planification de l'approvisionnement 18
Étape 7.1.3 – Équilibrage de l'offre et de la demande 22
Étape 7.1.4 – Planification du réseau logistique 25
Processus professionnel d'approvisionnement 7.2 – Sourçage 28
Étape 7.2.1 – Demande 30
Étape 7.2.2 – Achats et acquisition 34
Étape 7.2.3 – Contrats 39
Étape 7.2.4 – Gestion des expéditions 42
Étape 7.2.5 – Gestion des paiements 47
Étape 7.2.6 – Gestion des fournisseurs 51
Processus professionnel d'approvisionnement 7.3 – Exécution 55
Étape 7.3.1 – Gestion des entrepôts et des stocks 56
Étape 7.3.2 – Distribution 64
Étape 7.3.3 – Gestion du parc de véhicules 68
Processus d'affaires d'approvisionnement 7.4 – Production de rapports 72
Étape 7.4.1 – Production de rapports et tenue des comptes 74
Listes de vérification de la conformité de l'approvisionnement 77
Glossaire 89
Références 99

Annexe A : Exemple de formulaire d'enregistrement des inventaires 100
Annexe B : Exemple de note de transport 101
Annexe C : Exemple d'accusé de réception des denrées 102
Annexe D : Exemple de rapport sur l'état des denrées 103
Annexe E : Exemple de rapport de réception par le destinataire 104
Annexe F : Exemple de rapport d'approvisionnement et de distribution de moustiquaires 105
Annexe G : Exemple de description des fonctions du responsable de l'approvisionnement 107
Annexe H : Exemple de description des fonctions du responsable adjoint de l'approvisionnement 109
Annexe I : Exemple de description des fonctions de responsable logistique EFR 111

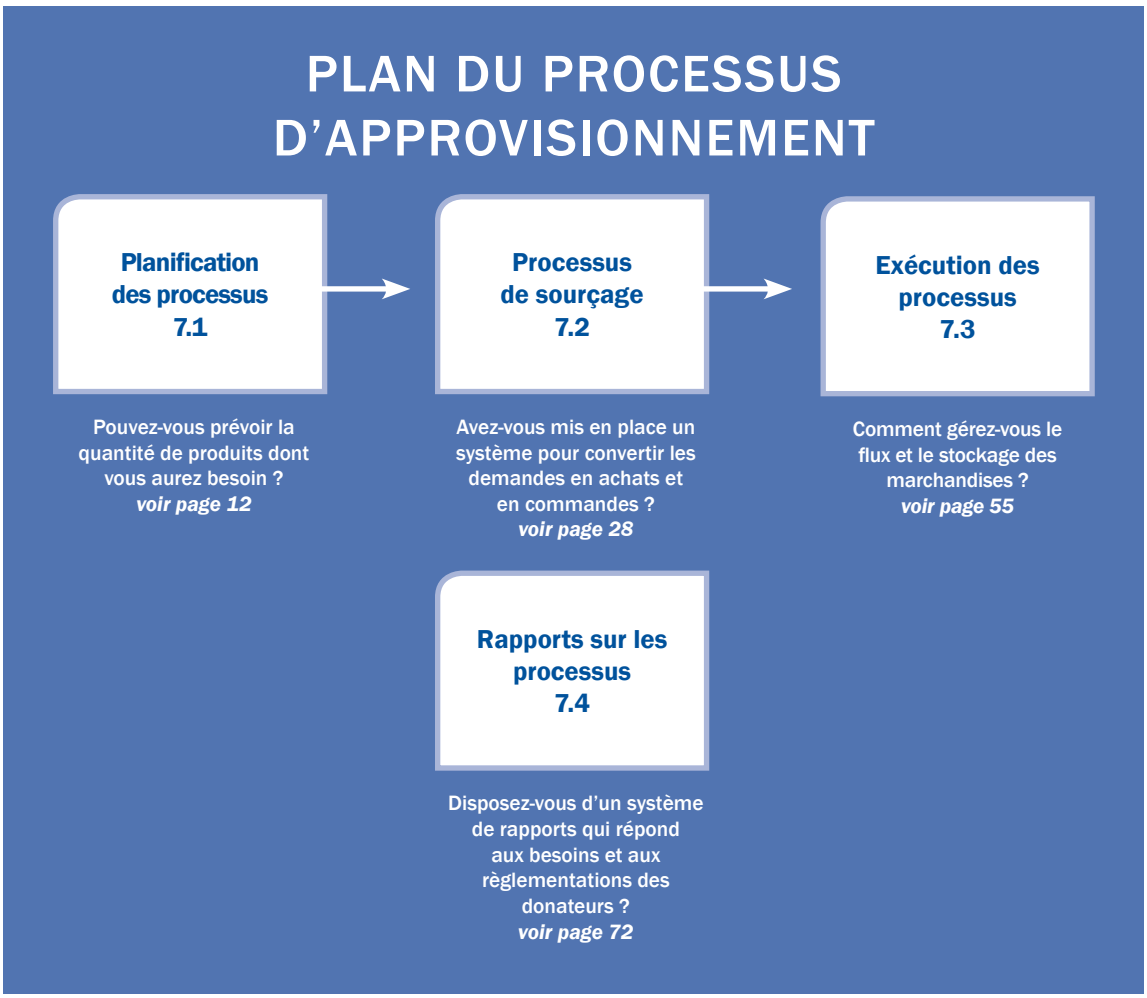
CHAPITRE 7 : GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE



KARL GROBL POUR CRS

Le Centre des Lépreux Gandhji Prem Nivas des Missionnaires de Charité, près de Kolkata en Inde, où les lépreux reçoivent des soins et apprennent à vivre et travailler avec leur handicap. Ce centre a été lancé par la Mère Térèse en 1958.

SCHÉMA DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT



OBJECTIF DE CE GUIDE

Les directives ici présentées sont un recueil de descriptions d'activités de la gestion de la chaîne logistique (GCL), d'exigences, de normes minimales et de meilleures pratiques qui visent à aider la direction et le personnel des organisations à développer et/ou à améliorer leurs politiques, procédures et pratiques sur le plan de la GCL.

Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs processus professionnels et des politiques et manuels de procédures connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce guide. Chaque organisation possède sa propre compréhension, interprétation et mise en œuvre des processus professionnels sur le plan de la GCL.

QUELLE FONCTION L'APPROVISIONNEMENT SERT-IL ?

Toute organisation a besoin d'acheter, de stocker et de distribuer des biens, du matériel (produits) et des services dans le cadre de ses activités. De plus, les organisations doivent gérer et surveiller les produits lorsqu'ils entrent et sortent du magasin ou de l'entrepôt.

Les composantes de la GCL (approvisionnement, transport, entreposage et gestion des stocks) sont des processus professionnels importants qui permettent aux organisations d'obtenir une valeur optimale pour les ressources dépensées en biens et en services. La gestion efficace des ressources à travers un approvisionnement, un entreposage et des processus de gestion des stocks logiques contribue à la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques d'un projet et d'une organisation. Les processus de GCL efficients et efficaces doivent faire preuve de professionnalisme, de conformité, d'équité, de fiabilité et de transparence pour les personnes liées à l'organisation (membres, donateurs, bénéficiaires, autorités locales et grand public). Par conséquent, la GCL requiert une attention considérable.

Il n'y a pas une seule façon correcte d'établir des politiques et des procédures de GCL. Des facteurs comme la taille de l'organisation, la disponibilité des fournisseurs à fournir les biens et les services nécessaires, les flux de trésorerie et le crédit de l'organisation influenceront l'approche de l'organisation vis-à-vis de l'approvisionnement. La taille de l'organisation aura également un impact sur le développement des politiques et des procédures de GCL.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Ce guide traite de l'approvisionnement en biens, en matériel et en services et de l'entreposage et de la gestion des stocks. Il est partagé en quatre sections : la planification, le sourçage, l'exécution et la production de rapports. Chacune de ces sections est associée à des exigences particulières de production de rapports et de tenue des comptes.

LES PILIERS DE LA GCL

PLANIFICATION

- Planification de la demande
  - Plans opérationnels
  - Prévision de la demande
  - Validation de la prévision de la demande
- Planification de l'offre
  - Prévision de l'offre
  - Validation de la prévision de l'offre
- Équilibre entre demande et offre
  - Collaboration avec les fournisseurs
  - Équilibre entre l'offre et la demande
  - Identification des lacunes
  - Résolution des écarts
- Planification du réseau logistique
  - Conception du réseau
  - Planification de l'entrepôt
  - Planification du transport

APPROVISIONNEMENT

- Demande
  - Création de la demande
  - Évaluation de l'inventaire
- Achat
  - AO
  - Analyse de l'offre
  - Création du bon de commande
- Gestion des expéditions
  - Organisation du transport entrant
  - Réception et dédouanement au niveau du port
  - Transport aux entrepôts principaux
- Gestion des paiements
  - Traitement des factures des fournisseurs
- Gestion des fournisseurs
  - Gestion des fournisseurs/ donateurs
  - Gestion de contrat
  - Gestion du catalogue et des articles

EXÉCUTION

- Entrepôt et inventaire
  - Réception
  - Disposition
  - Organisation/Stockage
  - Sélection/Équipement/ Emballage
  - Inventaire tournant
  - Suivi du niveau de stockage
  - Gestion de l'âge des stocks
  - Renvoi/remise en état du matériel
  - Gestion des biens
- Distribution
  - Itinéraire/calendrier de livraison
  - Réception à destination
- Gestion du parc
  - Gestion des fournisseurs/ donateurs
  - Gestion du parc
  - Enregistrement des opérations de maintenance

PRODUCTION DE RAPPORTS ET VISIBILITÉ

- Production de rapports
- Gestion d'événements
- Suivi

Le premier pilier de la GCL est composé de sections qui se concentrent sur les principaux processus de planification de la GCL, à savoir notamment la planification de la demande, la planification de l'offre, l'équilibrage de l'offre et de la demande et la planification logistique.

Le deuxième pilier est composé de sections qui se concentrent sur les processus de sourçage de la GCL, à savoir notamment les demandes, les achats, la gestion des fournisseurs, la gestion des dons, la gestion de l'expédition et la gestion des paiements.

Le troisième pilier se concentre sur les processus d'exécution, avec des sections sur l'entreposage, la gestion des stocks et la gestion des distributions et des biens.

La production de rapports est utilisée dans chacun des trois piliers pour faciliter les transitions et permettre la communication.

Il est recommandé d'utiliser l'outil d'évaluation HOCAI (voir chapitre 2) et les questionnaires sur les piliers (qui se trouvent au début de chaque section) avant de lire le guide afin de sélectionner les sections pertinentes pour chaque organisation ou utilisateur. Selon les besoins de l'organisation, il peut ne pas être nécessaire de lire toutes les sections ou tous les chapitres.

PRINCIPES CLÉS

1. Aperçu des principes clés

Le processus de GCL est guidé par des principes qui tiennent lieu de conseils. Lorsqu'ils sont bien appliqués, ils conduisent à l'adoption des meilleures pratiques dans le processus de GCL. Ces principes comprennent :

a. Concurrence, transparence et ouverture :

Les activités d'approvisionnement doivent être effectuées de façon ouverte et impartiale, en utilisant des processus d'achats transparents et ouverts, en évaluant le marché de façon adéquate, en évitant les spécifications partiales et en traitant tous les fournisseurs de manière cohérente et équitable, pour que les fournisseurs et les donateurs potentiels puissent faire confiance aux résultats du processus d'approvisionnement.

b. Rapport qualité/prix :

Les agences doivent aspirer à des résultats d'achats ayant un bon rapport qualité/prix. Pour cela, elles doivent comparer les avantages de l'achat par rapport à son coût, en tenant compte des facteurs suivants :

i. la conformité de l'achat par rapport aux spécifications ;

ii. l'assurance de la qualité ;

iii. la capacité du fournisseur (par exemple, ses capacités administratives et techniques) ; et

iv. les avantages d'un achat local, qui peut permettre de meilleurs délais de livraison, une assistance et un entretien au niveau local et la disponibilité de pièces de rechange.

c. La conformité avec toutes les exigences légales et réglementaires :

Tout approvisionnement devra être effectué conformément aux réglementations légales de la juridiction et respecter toutes les réglementations des donateurs.

d. Contrôles internes et mesures de gestion des risques :

Dans la mesure du possible, des mécanismes de contrôle interne et des mesures de gestion des risques devront être mis en place pour préserver les ressources. Cette question est traitée plus en détail ci-après.

e. Conflit d'intérêts :

L'organisation et son personnel devront à tout moment éviter les situations dans lesquelles des intérêts privés entrent en conflit, peuvent raisonnablement être considérés comme conflictuels ou peuvent potentiellement entrer en conflit avec le mandat de l'organisation. Cette question est traitée plus en détail ci-après.

f. Traçabilité :

Chaque produit qui entre dans la chaîne logistique doit être enregistré individuellement et rester entièrement traçable tout au long de la chaîne, de la planification jusqu'à la comptabilisation après la distribution.

g. Responsabilité :

Les organisations doivent assumer la responsabilité de tous les biens et services qu'elles procurent, stockent et distribuent ou utilisent. Il est nécessaire de produire régulièrement des rapports pour fournir aux membres constituants une image claire de l'état de la chaîne logistique. Tous les processus et toutes les informations sont sujets à vérification.

2. Principes clés : Précisions sur les contrôles internes

a. Principes de base du contrôle interne

Les employés effectuant des opérations commerciales au nom de l'organisation bénéficient d'une position de confiance qui exige que leurs actions soient régies par les plus hautes normes de conduite personnelle et professionnelle. L'organisation n'achète pas de produits ou de service pour l'usage personnel

de ses employés, sauf dans le cadre de programmes précis approuvés par le conseil de direction. Toutes les opérations doivent être entreprises au seul profit de l'organisation et de sa mission.

b. Exigences minimales du contrôle interne de la GCL

- Il existe une matrice d'approbation et toutes les demandes et tous les bons de commande sont approuvés conformément à la matrice.
- Il existe une séparation des tâches entre les différentes fonctions.
- Le conflit d'intérêts est déclaré et géré.
- Les cadeaux, les dons et les pourboires sont gérés dans le meilleur intérêt de l'organisation et de l'éthique d'achat.
- Les personnes n'approuvent pas leurs propres demandes ou remboursements.

c. Séparation des tâches

Il peut ne pas y avoir suffisamment de personnel pour assurer la séparation totale des fonctions. Le niveau minimum de séparation des tâches est le suivant :

LA PERSONNE QUI	NE DEVRAIT PAS
prépare une demande d'achat	approuver cette demande d'achat.
envoie une demande de devis et dirige la réunion du comité d'offre	recevoir le devis d'achat.
prépare un bon de commande	approuver ce bon de commande.
émet un bon de commande	recevoir les biens.

d. Matrice de contrôle interne

DOMAINES DE CONTRÔLE	OBJECTIFS DU CONTRÔLE	ACTIVITÉS DE CONTRÔLE
Demande d'achat et processus d'approbation	Les achats sont faits de façon transparente	Une clause de « Conflit d'intérêts » est mise en œuvre. Les acheteurs et les membres du comité d'offre sont tenus de déclarer toute situation présentant un conflit d'intérêts.
	Les articles qui sont achetés sont destinés à être utilisés uniquement par l'organisme et non pas pour un usage personnel.	Les transactions sont examinées et approuvées par un approbateur autorisé, ont un objectif commercial légitime et sont appropriées pour les comptes sur lesquels elles sont facturées (par exemple, le service, la source de financement, le compte naturel ou le projet). Un tableau de délégation des pouvoirs est mis en pratique et les demandes sont approuvées conformément aux autorisations.
		Une séparation appropriée des tâches de l'initiateur, du préparateur et de l'approbateur est en place.
		Tous les articles achetés ont été reçus avant que le paiement ait été autorisé, à moins qu'un accord de prépaiement n'ait été organisé.
		Les factures uniques ne sont jamais payées plus d'une fois. Les paiements finaux pour les biens sont effectués seulement quand ces derniers ont été reçus dans leur intégralité et les processus de contrôle garantissent l'absence de double paiement.
		Un comité d'offre est établi.
Paiement et relation avec les finances	Les paiements sont effectués à l'issue d'un processus d'approvisionnement, conformément à l'accord avec le fournisseur.	Les factures uniques ne sont jamais payées plus d'une fois. Les paiements pour les biens sont effectués seulement quand ces derniers ont été reçus et les processus de contrôle garantissent l'absence de double paiement. Les paiements sont effectués en fonction du bon de commande d'origine et des bordereaux de réception des biens.
	Il existe une piste de vérification appropriée.	Chaque reçu de paiement est lié au registre des approvisionnements et vérifiable au moyen d'une piste de vérification valable. Chaque paiement doit comporter un numéro de demande.
Traitement des documents comptables	Les documents comptables sont stockés et tenus à jour conformément aux exigences légales locales.	Il existe une procédure de dépôt officielle et les fichiers sont conservés conformément à la procédure. La procédure définit le processus de désignation, la période de conservation, ainsi que le lieu et le contrôleur des fichiers.
		Les fichiers sont détruits sous surveillance appropriée et avec les approbations adéquates.
		Tous les fichiers sont sauvegardés de façon appropriée.

LAURA SHEAHEN/CRS



Dans les villages lointains de la zone Layna en Afghanistan, le CRS a construit 64 écoles. La majorité des écoles accueillent les filles qui, traditionnellement, ne sont pas autorisées à parcourir de longues distances en dehors de leurs villages pour aller fréquenter l'école publique.

3. Principes clés : Précisions sur les normes éthiques et les codes de conduite

Les normes éthiques et les politiques des codes de conduite incluent une déclaration des principes éthiques, des pratiques et les comportements attendus et adoptés par l'organisation. Ces normes et ces codes diffèrent d'une organisation à une autre, mais définissent généralement les pratiques éthiques ainsi que les procédures de gestion des conflits d'intérêts, des cadeaux et des pourboires, de la confidentialité et de l'exactitude des informations.

Dans le cadre de la réalisation de la mission d'une organisation, il incombe à toutes les personnes participant aux activités de GCL de s'efforcer de préserver la bonne réputation de l'organisation ainsi que de bonnes relations entre l'organisation et ses fournisseurs et prestataires de services, et de garder à l'esprit que les relations personnelles forment en grande partie la base de l'opinion que les fournisseurs et les prestataires de services se font de l'organisation.

a. Normes éthiques

Dans les contacts personnels avec des tiers, chaque employé représente l'organisation et doit refléter et présenter l'intérêt et les besoins de toutes les unités fonctionnelles de l'organisation. Chaque employé doit se conformer aux pratiques éthiques suivantes :

- Considérer en premier lieu l'intérêt de l'organisation et adhérer aux politiques établies pour toutes les transactions.
- Être réceptif aux conseils avisés de ses collègues et les suivre sans porter atteinte à la responsabilité de son bureau.
- Acheter sans préjudice, en évitant toute pratique qui empêche la concurrence loyale, tout en cherchant à obtenir le meilleur rapport qualité/prix.
- Exiger une conformité totale à la législation ou aux exigences applicables en gestion des affaires de la part de toutes les parties qui souhaitent fournir des biens et des services à l'organisation.
- Exiger de l'honnêteté dans la commercialisation ou d'autres représentations proposées à l'organisation, qu'elles soient écrites, orales ou sous forme d'échantillon de produit.
- Participer à des programmes de développement professionnel afin d'améliorer ses connaissances professionnelles et ses performances.
- Être honnête et dénoncer toutes les formes de pratiques professionnelles malhonnêtes.
- Accueillir promptement et courtoisement toutes les personnes qui contactent l'organisation à des fins commerciales légitimes.

- Conseiller et coopérer avec chaque unité fonctionnelle dans l'exercice de ses fonctions liées à la GCL.

b. Conflits d'intérêts

Les personnes exerçant des activités liées à la GCL ne doivent pas avoir d'intérêts ou de relations pouvant nuire à l'intérêt fondamental de l'organisation. Les employés ayant ce type d'intérêts ou de relations doivent les communiquer avant toute représentation de l'organisation auprès des parties avec lesquelles ils ont de telles relations.

Les employés ne doivent pas participer à des activités ou à des décisions qui impliquent un conflit d'intérêts réel ou potentiel à moins que l'activité ou la décision n'ait été préapprouvée par la direction de l'organisation. Si une approbation a été donnée, les modalités ou conditions de la direction de l'organisation concernant cette activité ou cette décision doivent être respectées.

Pour plus de détails sur les conflits d'intérêts, veuillez vous référer au guide sur la conformité (chapitre 2).

c. Cadeaux et pourboires

Dans le cadre de la poursuite des intérêts de l'organisation, aucun employé ne doit utiliser l'autorité que lui confère son poste à des fins personnelles. Pour préserver l'image et l'intégrité de l'employé et de l'organisation, la direction de l'organisation doit définir des politiques en matière d'acceptation et d'offre de cadeaux, d'échantillons et de faveurs à titre professionnel.

De plus, les prêts provenant de parties en cours de négociations avec l'organisation ne doivent pas être acceptés à moins que le commerce de ces parties ne consiste à faire des prêts aux particuliers (par exemple, une banque ou une coopérative d'épargne et de crédit).

d. Confidentialité et exactitude des informations

La majorité des transactions liées aux activités de GCL sont de nature confidentielle et doivent être traitées comme telles, en particulier en ce qui concerne les fournisseurs. La transmission d'informations sur le devis d'un fournisseur à un autre fournisseur est considérée comme contraire à l'éthique et ternit la réputation de l'organisation.

Les informations fournies dans le cadre de la participation d'une personne aux activités de GCL doivent être vraies et justes et ne doivent pas avoir être conçues pour induire en erreur ou présenter de fausses informations.

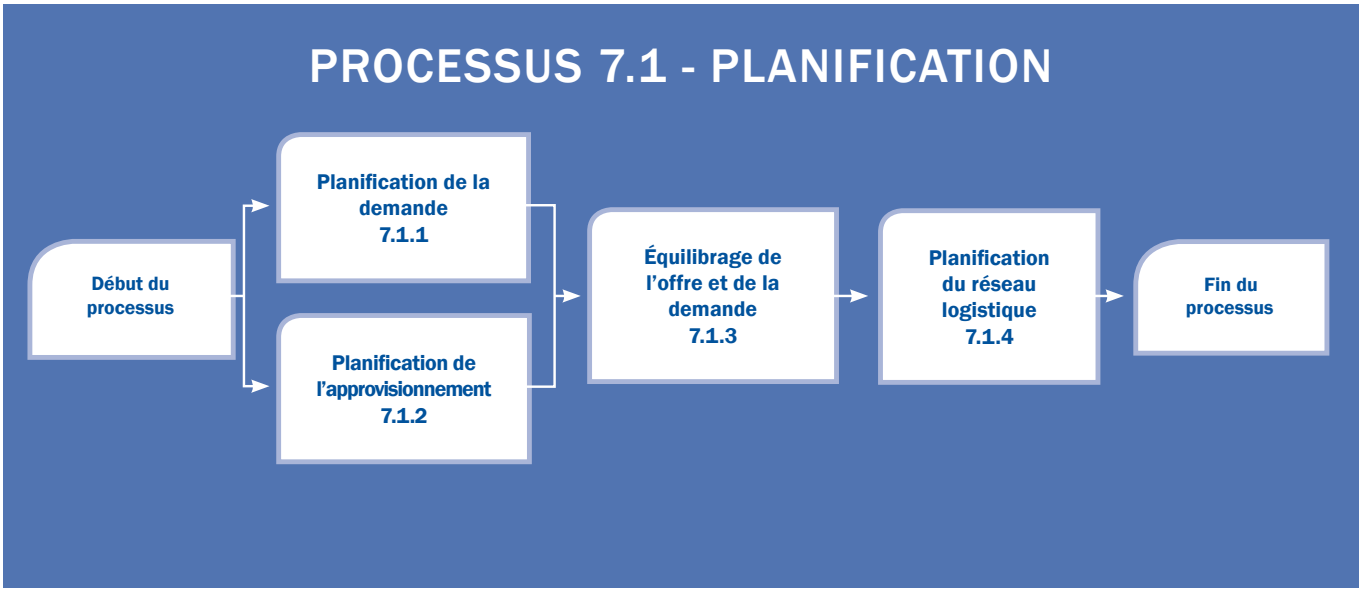
PROCESSUS PROFESSIONNEL D'APPROVISIONNEMENT 7.1 – PLANIFICATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La planification de l'approvisionnement et la gestion de la chaîne logistique consistent à prévoir les biens et les services, soit pour un usage interne, soit à des fins de distribution à des utilisateurs finaux externes comme les bénéficiaires d'un programme de distribution alimentaire. Le processus consiste à prévoir les approvisionnements : quantité nécessaire, spécifications précises et date et lieu où les biens et services sont nécessaires. Il détermine également la date et le lieu où les biens et services doivent être approvisionnés et la quantité de stocks à conserver. Le processus de planification nécessite une bonne compréhension du réseau logistique et des contraintes de la chaîne d'approvisionnement, comme l'espace d'entreposage, les options de transport, les délais de livraison, les stocks optimaux à conserver, etc.

Chaque chaîne logistique doit être planifiée en détail pour éviter des problèmes lors de la mise en œuvre. Les problèmes qui doivent être supprimés ou minimisés comprennent, mais sans s'y limiter, une estimation inexacte des besoins, une mauvaise synchronisation des livraisons, une mauvaise définition des spécifications nécessaires, une capacité de stockage insuffisante ou excessive et des encombrements ou des ruptures dans les circuits. Un processus de chaîne logistique bien planifié garantit que les bons produits et services sont livrés au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires.

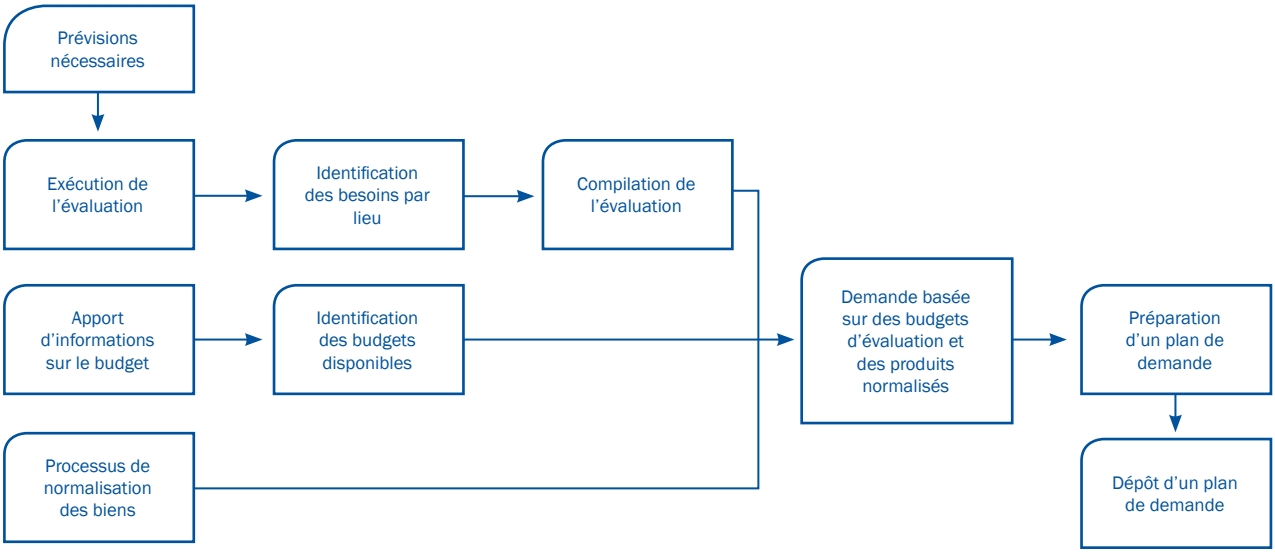
DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 7.1.1 – PLANIFICATION DE LA DEMANDE

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DE LA DEMANDE
Numéro de l'étape	7.1.1
Ressources	1. Données internes (plans opérationnels, prévisions sur les participants au programme, distributions réelles, inventaire, fournitures entrantes, précédentes prévisions de la demande, spécifications techniques des produits fréquemment utilisés, prévisions concernant les recettes) 2. Données externes (informations commerciales, politiques et directives nationales, exigences des donateurs, conditions environnementales, capacité de transport et de stockage)
Effets	1. Prévisions concernant les biens, le matériel et les services requis
Rôles organisationnels	2. Les gestionnaires du budget et/ou du programme dirigent le processus de planification de la demande. 3. La direction approuve les prévisions concernant la demande. 4. Les responsables de la logistique fournissent des informations logistiques. 5. Les registres des fournisseurs des approvisionnements et des achats précédents sont pris en compte. 6. Les donateurs fournissent des informations sur les ressources éventuelles.
Points d'intégration	1. Unité des finances : allocations budgétaires et disponibilité des fonds 2. Unité des approvisionnements : informations sur l'approvisionnement précédent 3. Unité de logistique : informations sur la logistique et l'inventaire, calendriers de livraison habituels 4. Mobilisation des ressources : informations sur les prévisions concernant les ressources
Résumé	Tous les programmes et les domaines fonctionnels de l'organisation doivent générer des prévisions réalistes quant à ses besoins en approvisionnement. Les prévisions doivent être consolidées dans un plan de demande et approuvées par la direction de l'organisation.

La planification de la demande garantit que l'organisation utilise un processus officiel pour la prévision et la validation de ses besoins en produits et services pour la mise en œuvre du programme. Idéalement, les plans de demande présentent une prévision réaliste de ce qui est nécessaire et en quelle quantité, à quel moment et à quel endroit, et pour quelle période (comme un exercice financier ou un cycle de projet). Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous :



Un processus de planification de la demande peut commencer suite à :

a. l'approbation d'un projet/programme ou

b. une mise à jour annuelle du projet/programme.

Chaque équipe de programme ou de projet et domaine fonctionnel de l'organisation doit examiner ses objectifs pour la période de planification (en principe un an), en consultant le gestionnaire du programme et/ou du budget afin de déterminer les biens et les services nécessaires pour atteindre les objectifs de la période.

Pour définir plus précisément les biens et les services nécessaires, il convient de déterminer le moment et l'endroit où les biens et services sont requis et les spécifications exactes de ce qui est nécessaire. Cet exercice est la première étape de la planification de la demande et permet la création d'un circuit de la demande.

Chaque équipe de programme et domaine fonctionnel doit collaborer avec les unités de finances et/ou de mobilisation des ressources au sujet du budget et de l'affectation et de la disponibilité des fonds ; ces informations seront également partagées avec le service de l'approvisionnement pour planifier les achats.

Les unités d'achats et d'approvisionnement fournissent des informations détaillées sur les produits à partir des approvisionnements précédents ainsi que l'information commerciale nécessaire. Elles indiquent également les défis possibles concernant les produits prévus dans le plan.

L'unité de gestion de l'inventaire fournit des informations sur les circuits et la capacité de gestion de l'inventaire pour le déplacement, la manutention, le stockage et la comptabilisation des ressources.

L'unité de gestion logistique fournit des informations logistiques et de l'aide pour la prévision des besoins en produits, des délais de livraison et des calendriers.

La planification de la demande est terminée lorsque la prévision ou le circuit de la demande est justifié par rapport aux informations budgétaires et aux contraintes logistiques et de la chaîne d'approvisionnement.

BESOINS FONCTIONNELS :

1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des tableurs ou d'autres technologies.
- Il permet de regrouper les plans de plusieurs services.
- Il prévoit une analyse simple et directe des données ainsi que des calculs pris en charge par des tableurs ou d'autres technologies.
- Le plan permet de comparer différents cas de figure en fonction du nombre de participants au programme, des paramètres des produits, des projections relatives au financement et des conditions du marché.
- Il fournit des valeurs financières à des fins de définition du budget.
- Il fournit des données regroupées et séparées.

2. Exigences minimales

- Toutes les sources d'informations sont clairement référencées et leur exactitude est vérifiée.
- Si nécessaire, la planification et la prévision sont réalisées conjointement afin d'assurer l'harmonisation et la rationalisation parmi les différents domaines fonctionnels.
- Des méthodes appropriées sont utilisées pour élaborer des prévisions détaillées et les spécifications des produits.
- Un calendrier de prévisions est défini et respecté rigoureusement.
- Une planification fréquente et des examens de la planification sont effectués.

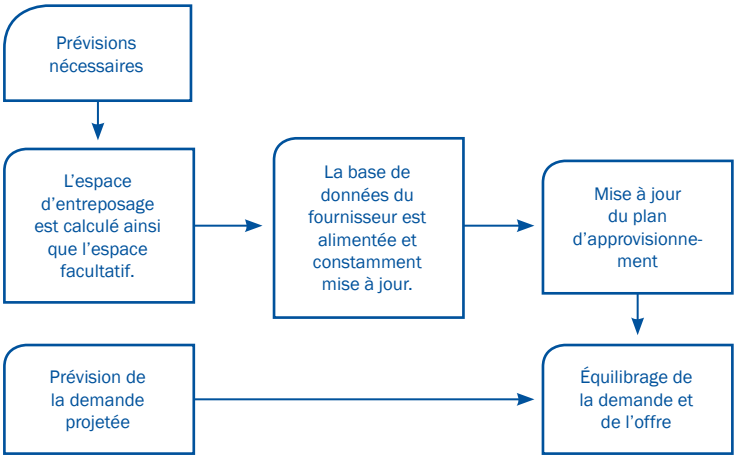
3. Meilleures pratiques

- Une responsabilité précise est attribuée au titulaire de la fonction de planification/prévision.
- Les méthodes de prévision sont approuvées et documentées comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Des informations commerciales et des données internes solides sont utilisées pour générer une prévision des opérations à long terme, y compris des spécifications techniques détaillées pour tous les produits utilisés, les niveaux exacts des stocks utilisés actuellement et des données sur les fournisseurs actuels.
- Un processus structuré officiel permet de recueillir et d'analyser des informations commerciales et des données internes provenant de sources multiples.
- Les informations commerciales, les données internes et les suppositions des prévisions sont régulièrement validées et mises à jour.
- Un échange en temps réel des informations a lieu entre les fonctions de la chaîne logistique.

ÉTAPE 7.1.2 – PLANIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT
Numéro de l'étape	7.1.2
Ressources	1. Informations sur le nouveau donateur ou la nouvelle subvention 2. Prévision de la demande 3. Base de données principale du fournisseur 4. Base de données des informations sur le marché et des fournisseurs
Effets	1. Prévision de l'offre 2. Calendrier des commandes 3. Rapport sur les écarts 4. Planification des stocks 5. Plan d'urgence
Rôles organisationnels	1. Les responsables de la logistique dirigent le processus. 2. Les gestionnaires du budget et/ou du programme examinent et approuvent le processus de planification de l'approvisionnement. 3. Les fournisseurs apportent des informations utiles pour le processus de planification, comme les dates d'approvisionnement les plus proches, la disponibilité du matériel, etc. 4. Les donateurs fournissent des informations sur les ressources éventuelles.
Points d'intégration	1. Programme : collaboration avec l'équipe d'approvisionnement pour obtenir des renseignements sur la disponibilité, les spécifications, etc. 2. Approvisionnement : apport d'informations, de l'information commerciale et des difficultés possibles en ce qui concerne les produits prévus dans le plan 3. Gestion de l'inventaire et de la logistique : apport d'informations sur la chaîne logistique et les exigences des stocks 4. Gestion des finances et du budget : planification du budget, vérification de la répartition des coûts et expertise comptable
Résumé	Les organisations doivent disposer d'un plan d'approvisionnement approuvé afin de répondre aux besoins en biens, en matériel et en services pour une mise en œuvre efficace des programmes.

La planification de l'approvisionnement garantit que l'organisation utilise un système officiel grâce auquel l'offre répond aux besoins de l'organisation en biens, en matériel et en services, que l'organisation maintient des stocks minimums pour les produits régulièrement requis et qu'elle dispose d'un système d'équilibrage des fluctuations de la demande selon les saisons et les urgences. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Au moment de la planification de la demande (***Étape 7.1.1***), les équipes de chaque domaine fonctionnel doivent collaborer avec l'équipe de gestion de la chaîne logistique pour obtenir des informations sur les spécifications des produits, leur disponibilité, les expériences précédentes en matière de sourçage, les goulets d'étranglement possibles et les avantages des différentes prévisions.

L'équipe de gestion de la chaîne logistique doit fournir à l'équipe de planification de la demande des informations concernant les approvisionnements précédents ainsi que toute information commerciale requise. Elle doit également lui indiquer les difficultés éventuelles liées aux produits prévus dans le plan.

Les informations sur la capacité et les contraintes en matière de gestion des stocks fourniront une bonne base pour planifier les flux d'approvisionnement, les calendriers de livraison et d'expédition, la fréquence, la taille des lots et les exigences sur le plan de la manutention.

L'unité des finances doit fournir des informations sur le budget et sur les flux de trésorerie afin de garantir que les dépenses pour les biens, le matériel et les services sont réalistes et effectuées en temps opportun.

Souvent, la planification de la demande et la planification de l'approvisionnement (***Étape 7.1.1*** et ***Étape 7.1.2***) sont effectuées en même temps afin de permettre une collaboration à travers l'ensemble de l'organisation. Cela permet également d'équilibrer la demande et l'offre (***Étape 7.1.3***).

1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des feuilles de calcul ou d'autres technologies.
- Il permet de regrouper les besoins d'approvisionnement de plusieurs services.
- L'équipe peut calculer des commandes minimales et maximales à partir des prévisions de la demande en biens, en matériel et en services.
- Le plan prévoit les délais (au niveau du fournisseur, de la durée de la distribution, du passage en douane, etc.) dans la prévision de l'offre.
- Le plan prend en compte les niveaux actuels des stocks, les bons de commande en cours et les livraisons en transit.
- Il prévoit la création simple et directe de rapports comportant un calendrier d'achat recommandé pour les prévisions à court terme, à moyen terme et à long terme en ce qui concerne les biens, le matériel et les services requis, et pris en charge par des tableurs ou d'autres technologies.
- L'information commerciale et la base de données de fournisseurs permettent de prendre en compte les contraintes de distribution pour déterminer quand, où et comment les produits seront achetés et stockés (par exemple, la capacité, les ressources, l'espace de stockage, les conditions de manutention, la durée de conservation, etc.).

2. Exigences minimales

- Une responsabilité précise est attribuée à la fonction chargée de l'approvisionnement.
- Toutes les sources de données sont vérifiées.
- Les processus de planification de l'approvisionnement sont approuvés et documentés comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Des informations commerciales et des données sur le fournisseur solides sont utilisées pour générer des prévisions à court terme, à moyen terme, et à long terme au niveau des biens, du matériel et des services requis.

3. Meilleures pratiques

- Une liste ou une base de données de fournisseurs est créée et tenue à jour à l'aide de tableurs ou d'autres technologies.
- Un processus officiel structuré permet de recueillir et d'analyser des informations commerciales et des données sur les fournisseurs provenant de plusieurs sources.

- Des responsabilités distinctes sont attribuées pour la maintenance de l'intelligence commerciale et l'alimentation de la base de données des fournisseurs.
- L'information commerciale et les données sur les fournisseurs sont régulièrement validées et mises à jour.
- Un échange en temps réel des informations a lieu entre les fonctions de la chaîne logistique.
- Les produits sont classés et une structure de codage des comptes est conçue pour faciliter l'identification et la communication par et entre les utilisateurs.
- Les besoins en biens, en matériel et en services sont comparés aux limites de capacité de stockage et de transport, aux niveaux des stocks et aux calendriers de la chaîne logistique.
- Les capacités de stockage et de transport sont calculées et les possibilités d'augmentation de la capacité sont constamment étudiées et documentées.
- Des systèmes d'alerte rapides permettant de détecter les menaces et les tendances défavorables au niveau de la chaîne logistique sont tenus à jour.
- Des relations régulières, positives et transparentes sont entretenues avec les fournisseurs clés désignés.



DAVID SNYDER/CRS

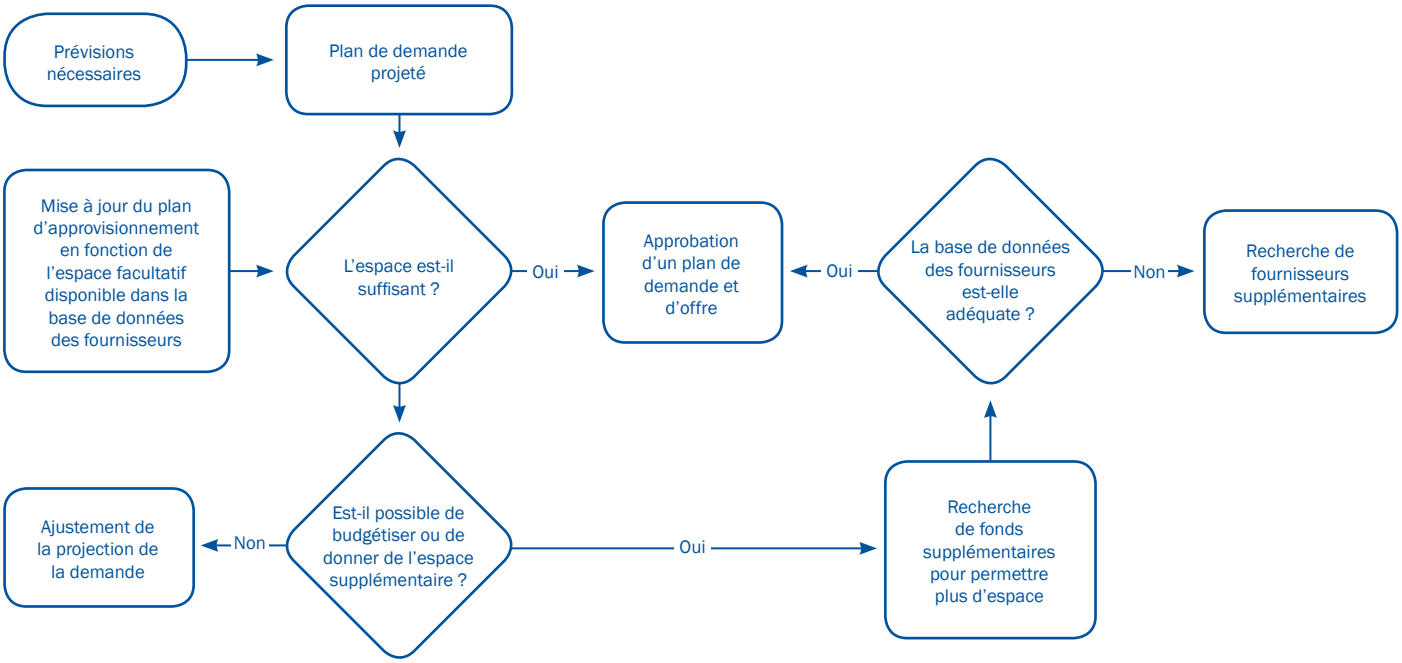
Dr. John Fielder de L'hôpital Kijabe consulte le dossier d'un malade avec l'un de ses collègues. Dr. Fielder joue un rôle clé dans le cadre du programme de Dépistage et Counseling Volontaire de L'hôpital. Grâce à ce programme, plus de 300 patients reçoivent des ARV fournis par le PEPFAR.

ÉTAPE 7.1.3 – ÉQUILIBRAGE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

NOM DE L'ÉTAPE	ÉQUILIBRAGE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE
Numéro de l'étape	7.1.3
Ressources	1. Plan de demande 2. Projet de prévision de l'offre 3. Informations sur le budget et sur la collecte de fonds 4. Informations sur le fournisseur
Effets	1. Approvisionnements et circuit de consommation 2. Rapport sur l'écart d'approvisionnement et rapprochement
Rôles organisationnels	1. Le responsable de l'approvisionnement prépare le calendrier du matériel en fonction des besoins de planification. 2. Les gestionnaires du budget et du programme examinent et approuvent le processus de planification. 3. Le cadre dirigeant ou le conseil d'administration de l'organisation approuve le processus. 4. Le responsable financier fournit des informations et des ressources au processus de prévision. 5. L'agent administratif facilite la fonction d'approvisionnement.
Points d'intégration	1. Responsable financier : fait correspondre la planification financière au circuit d'approvisionnement. 2. Agent administratif : se charge de la sélection et des contrats des prestataires de services en temps opportun et s'occupe de l'administration des contrats.
Résumé	Le circuit de la demande consolidé et aligné au budget pour l'ensemble de l'organisation doit être analysé et ajusté pour répondre aux contraintes de la gestion de la chaîne logistique et permettre la rationalisation et l'efficacité de l'approvisionnement, du stockage, de la manutention et de la distribution ou de l'utilisation.

Une fois que les besoins du projet de l'organisation ont été estimés à travers la planification de la demande et que les possibilités d'approvisionnement ont été identifiées à travers la planification de l'offre, les deux éléments doivent être alignés pour conclure la planification de l'approvisionnement.

Souvent, dans la pratique, la planification de l'offre et son équilibrage avec la demande sont effectués en même temps, grâce à un travail d'équipe entre les services/unités à l'origine de la demande et l'unité ou le responsable de l'approvisionnement. Ici, le processus de planification de l'approvisionnement décrit ci-dessus ***(Étape 7.1.2)*** est une étape théorique. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Les plans d'offre et de demande doivent être ajustés et équilibrés au travers d'une collaboration entre les fonctions de l'organisation ou sur l'ensemble du projet afin de conclure le circuit des achats et de l'approvisionnement.

Le responsable financier doit participer à la définition du circuit des achats et de l'approvisionnement afin de permettre la planification des ressources financières appropriées et de soutenir le processus d'approvisionnement (en particulier pour le paiement des fournisseurs et des prestataires de services).

L'agent administratif doit se tenir informé du circuit et en discuter avec le responsable de l'approvisionnement afin de savoir dans quelle mesure les différents prestataires de services (comme les transporteurs) participent au processus d'approvisionnement et de livraison, ainsi que la quantité d'espace d'entreposage qui sera requise. Ces renseignements permettront la sélection des prestataires de services en temps opportun, et la conclusion de contrats avec ces derniers.

1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des feuilles de calcul ou d'autres technologies.
- Il permet la collaboration entre les fonctions de l'organisation pour une planification efficace.
- Le plan prévoit une analyse et des calculs de données simples et directs pris en charge par des tableurs ou d'autres outils.
- Il permet de comparer différents cas de figure en fonction des différences entre les projections de financement, l'environnement logistique et/ou les conditions du marché.
- Il fournit des données regroupées et séparées.

2. Exigences minimales

- La responsabilité propre à la propriété du processus est attribuée pour l'équilibrage des fonctions de demande et d'offre.
- Toutes les sources de données sont vérifiées.
- Les processus d'équilibrage de l'offre et de la demande sont approuvés et documentés comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Le plan tient compte des fluctuations des cycles de demande et d'offre et des conditions de l'environnement de fonctionnement.[1]
- Le circuit doit être approuvé par le cadre dirigeant et les gestionnaires du programme et/ou du budget.

3. Meilleures pratiques

- Les gestionnaires ont une visibilité totale de la demande et de l'offre au cours de la période de planification souhaitée.
- L'équilibrage entre offre et demande est flexible et réactif.
- Le plan prévoit des solutions pour répondre à la demande en fonction des conditions de fonctionnement dynamique.
- Des articles de remplacement ainsi que des alternatives de sourçage et de livraison sont étudiés et identifiés.
- Les utilisateurs disposent de solutions pratiques qui permettent le partage avec les parties intéressées, leurs collègues et d'autres parties prenantes. (Il est préférable que l'exercice d'équilibrage offre/demande soit réalisé à l'aide d'un document électronique comme Excel).

1 Par exemple, l'achat de médicaments contre le paludisme doit prendre en considération les périodes de pic et les périodes d'accalmie relatives à l'infection du paludisme ; l'achat de produits agricoles doit prendre en considération la baisse des prix immédiatement après la récolte ; la difficulté d'accès à certaines zones pendant la saison des pluies doit être prise en compte en cas d'achat d'articles pour de telles zones.

ÉTAPE 7.1.4 – PLANIFICATION DU RÉSEAU LOGISTIQUE

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DU RÉSEAU LOGISTIQUE
Numéro de l'étape	7.1.4
Ressources	1. Circuit 2. Calendrier des commandes 3. Planification des stocks 4. Plan d'urgence 5. Historique des transactions (expédition) 6. Registres de maintenance de l'entrepôt
Effets	1. Analyse du marché de l'entreposage 2. Analyse du marché du transport 3. Rapport sur l'état des installations de stockage : emplacement, taille, aménagement, capacité, coûts, débit, conditions de sécurité, etc. 4. Rapport sur l'état du transport : emplacement, capacité et conditions 5. Plan d'atténuation du risque : sécurité, maintenance, fumigation, lutte antiparasitaire, etc. 6. Contrat de transport 7. Contrat d'entrepôt
Rôles organisationnels	1. Le responsable du budget/programme fournit des ressources. 2. Le gestionnaire logistique dirige le processus. 3. Le directeur du parc automobile fournit des ressources au gestionnaire logistique.
Points d'intégration	1. Planification du programme 2. Approvisionnement 3. Gestion des stocks 4. Gestion logistique 5. Gestion du budget
Résumé	En fonction du circuit d'achat et d'approvisionnement, l'équipe de gestion de la chaîne logistique doit planifier en détail les conditions matérielles dans lesquelles le circuit sera réalisé.

La planification logistique comprend la planification de l'entreposage et du transport. Elle inclut l'identification des emplacements des entrepôts, la capacité et les conditions, y compris l'aménagement structurel, la sécurité et l'accessibilité. Elle prévoit également la planification des modes de livraison des produits aux points de distribution prévus, en toute sécurité et en temps voulu.

Lorsque le circuit est approuvé, les activités et les conditions physiques et transactionnelles pour la réalisation du circuit doivent être planifiées en détail par les unités de chaîne logistique et d'approvisionnement. Cette planification comprend l'identification et l'évaluation détaillées des entrepôts et des autres installations de stockage ainsi que l'identification préalable des fournisseurs et des prestataires de services.

La planification logistique comprend aussi des plans d'achat, d'approvisionnement, de réception, de stockage, d'expédition et de distribution détaillés étape par étape, un plan de gestion du parc automobile et du transport, un plan de production de rapports sur la GCL ainsi que l'analyse et la planification des besoins du personnel et de l'entrepreneur.

1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des feuilles de calcul ou d'autres technologies.
- Il prévoit une analyse simple et directe des données ainsi que des calculs pris en charge par des tableurs ou d'autres technologies.
- Le plan permet de comparer différents cas de figure en fonction des différences entre les variables de l'entreposage et du transport.
- Il comprend la réalisation d'analyses sur l'emplacement et la capacité des installations, en prenant en compte les coûts.
- Il comprend la réalisation d'analyses sur les besoins de transport et la capacité, en prenant en compte les coûts.
- Le plan examine les alternatives du réseau logistique.
- Il s'adapte aux changements fréquents ou à court terme des exigences de service.
- Le plan fournit un référentiel d'entreprise pour les données d'entreposage et les données liées au transport, et un moyen de diffuser ces données.

2. Exigences minimales

- Une responsabilité spécifique est attribuée pour la fonction de planification du réseau logistique.
- Toutes les sources de données sont vérifiées.
- Les processus de planification du réseau logistique sont approuvés et documentés comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Une méthodologie simplifie les processus répétitifs.

3. Meilleures pratiques

- Le calendrier de planification est défini et respecté rigoureusement.
- Une planification partagée est effectuée.
- Le plan utilise des sources de données existantes, y compris des prévisions de l'offre, des calendriers des commandes, des rapports sur les écarts, des plans des stocks et des plans d'urgence.
- Un processus structuré officiel permet de recueillir et d'analyser des informations commerciales et des données internes provenant de sources multiples.
- L'information commerciale et les données internes sont régulièrement validées et mises à jour.
- L'échange en temps réel des informations est garanti entre les fonctions de la chaîne logistique.
- Une liste des prestataires de services de transport existants et potentiels, de leur emplacement, de leur capacité et de leurs tarifs est tenue à jour.
- Une liste des entrepôts existants et potentiels, de leur emplacement, de leurs conditions et de leur capacité est tenue à jour.

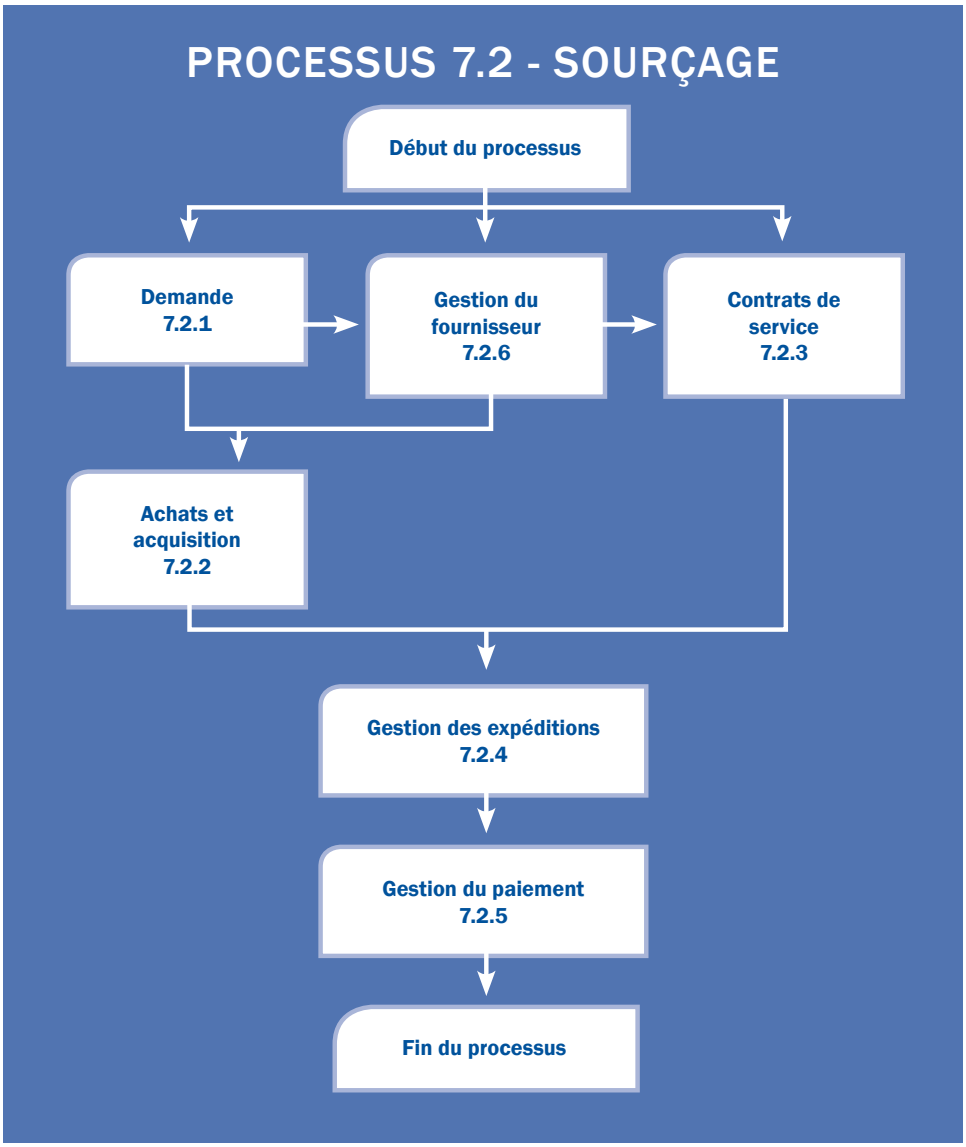
PROCESSUS PROFESSIONNEL D'APPROVISIONNEMENT 7.2 – SOURÇAGE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Le sourçage désigne un certain nombre de processus visant à faciliter les demandes de biens, de matériel et de services du département/de l'unité, la conversion de ces demandes en achats, la livraison des produits ou services achetés et, dans le cas de produits, le stockage et la livraison aux parties/utilisateurs finaux à l'origine de la demande.

Le sourçage requiert une compréhension des conditions du marché d'approvisionnement. Les responsables doivent savoir trouver, évaluer et engager des fournisseurs et alimenter une base de données sur ces derniers. Ils doivent aussi savoir suivre et gérer la circulation des biens et du matériel du fournisseur ou du donneur jusqu'à la destination finale.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS

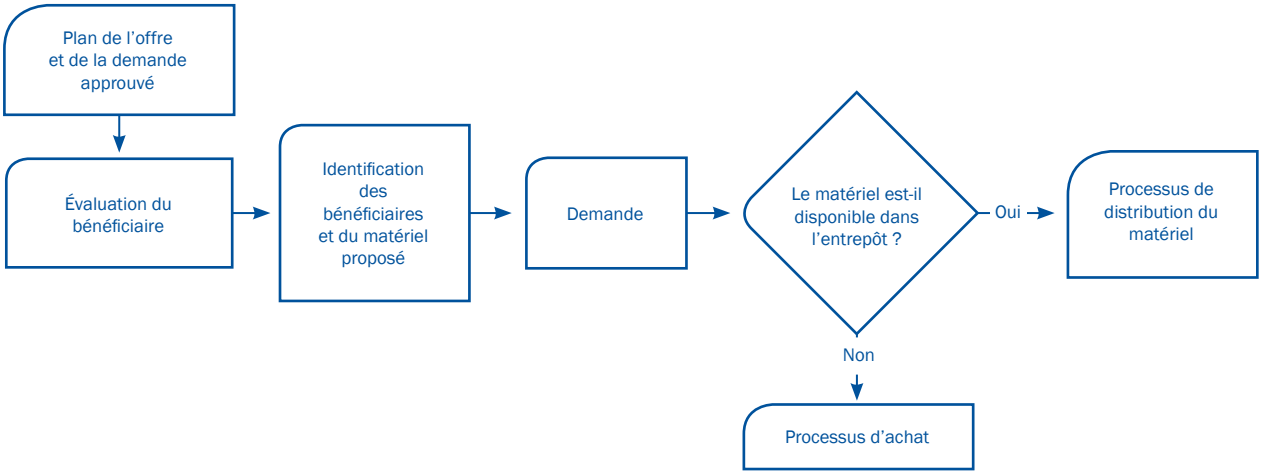


ÉTAPE 7.2.1 – DEMANDE

NOM DE L'ÉTAPE	DEMANDE
Numéro de l'étape	7.2.1
Ressources	1. Spécifications du produit incluant des descriptions quantitatives et qualitatives 2. Destination des produits requis et utilisations prévues
Effets	1. Formulaire de demande approuvé
Rôles organisationnels	1. Demandeur 2. Propriétaire du budget/chef de l'unité 3. Responsable de l'approvisionnement 4. Responsable financier
Points d'intégration	1. Le demandeur soumet une requête. 2. Le propriétaire du budget/chef de l'unité est l'approbateur du système. 3. Le responsable de l'approvisionnement reçoit les demandes. 4. Le responsable financier reçoit des exemplaires des demandes.
Résumé	Le demandeur génère une demande d'approvisionnement basée sur un plan d'achat approuvé.

Une demande de fournitures est déclenchée par un besoin existant dans une unité fonctionnelle soit pour un projet approuvé (comme des denrées alimentaires ou des fournitures médicales pour les bénéficiaires du projet) ou pour une consommation interne (comme du matériel ou des meubles de bureau). Le demandeur doit suivre les procédures appropriées pour demander des fournitures.

Les biens, le matériel ou les services demandés (ci-après dénommés « produits ») doivent déjà être identifiés dans le plan de l'offre et de la demande et dans le circuit approuvé, à moins qu'il ne s'agisse d'un besoin imprévu ou urgent approuvé par la direction de l'organisation. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



À la fin du processus de planification, un plan de l'offre et de la demande est approuvé sous la forme d'un circuit et d'un plan logistique (voir Étape 7.1.4). L'exécution du plan logistique commence par une demande d'approvisionnement émise par l'unité fonctionnelle de l'organisation qui demande des produits soit pour consommation interne, soit pour distribution aux utilisateurs finaux externes (bénéficiaires).

Pour les produits requis pour un usage interne, chaque unité fonctionnelle prépare une demande de biens ou une demande de services (DDB/DDS), de préférence une fois par période (par exemple au début de l'exercice financier). La demande est approuvée par la direction de l'organisation et soumise à l'unité d'approvisionnement pour être traitée.

Dans le cas des produits requis pour une distribution externe, un plan de distribution est préparé par l'unité de programme et soumis pour approbation par la direction de l'organisation. Au sein du plan de distribution, un certain nombre de produits requis est identifié et une DDB ou DDS est préparée par le propriétaire du plan de distribution (demandeur). La demande est approuvée par la direction de l'organisation et soumise à l'unité d'approvisionnement pour être traitée et à l'unité de GCL/logistique pour une planification appropriée de la logistique.

Pour les DDB, le responsable de GCL ou logistique vérifie la disponibilité des marchandises en stock. Si les produits sont en stock, la demande est satisfaite par les stocks existants. Si les articles ne sont pas en stock, un processus d'achat est initié.

1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre à des sources d'informations existantes, comme les systèmes d'informations sur le marché, le fournisseur et le produit.
- Il reflète les informations relatives à la planification telles que contenues dans le plan d'opération, les programmes approuvés, le plan de l'offre et de la demande et le plan logistique.
- Les produits sont identifiés par le demandeur (gestionnaire du budget ou de programme, ou un autre utilisateur final) qui fournit toutes les spécifications pertinentes sur un formulaire de demande d'achat ou une DDB/DDS. Dans le cas de produits récurrents, on peut se référer à des livraisons antérieures pour s'assurer que les produits sélectionnés répondent aux attentes de la demande.
- Le demandeur collabore avec le responsable de l'approvisionnement et/ou de la logistique pour identifier l'état de la disponibilité du produit et d'autres facteurs qui peuvent influer sur la demande.
- Les formulaires de demande sont vérifiés et confirmés par le propriétaire du budget et/ou le chef du service et approuvés par la direction de l'organisation avant d'être soumis au service de l'approvisionnement.
- Les demandes sont documentées à l'aide d'un système de tenue des comptes prédéfini. Les informations sont validées périodiquement.

2. Exigences minimales

- Les demandes sont documentées à l'aide de procédures et de formulaires préapprouvés.
- Les spécifications et les quantités précises sont fournies.
- Les demandes sont vérifiées et autorisées par un autorisateur (propriétaire du budget/chef d'unité) et approuvées par la direction de l'organisation.

3. Meilleures pratiques

- La demande est établie sur base de besoins rigoureux et d'une évaluation des stocks, dès confirmation de la disponibilité des produits requis à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation à travers l'unité d'achat.
- Le demandeur remplit les formulaires standard de demande d'achat et fournit des spécifications exhaustives sur les produits et les exigences de livraison.
- Le formulaire de demande d'achat est examiné par le propriétaire du budget ou le chef de l'unité dès confirmation du financement et de la pertinence de la demande, puis approuvé par la direction de l'organisation.

- Le formulaire de demande d'achat est soumis au service de l'approvisionnement pour être traité dans un délai d'analyse et de livraison approprié. Il n'est pas souhaitable de déposer fréquemment des demandes « urgentes ».
- L'unité des approvisionnements fournit une première réponse rapide sur la demande soumise et tient le demandeur informé de l'évolution du traitement de la demande.
- Le demandeur ne peut pas approuver ses propres demandes.
- Dans les cas où l'organisme fait une demande au nom d'un partenaire tiers, la demande initiale du partenaire doit être incluse dans le formulaire de demande présenté par le responsable/service demandeur.
- Dès l'exécution de la demande, le demandeur fournit un commentaire constructif sur la qualité du service à des fins de contrôle des performances.

ÉTAPE 7.2.2 – ACHATS ET ACQUISITION

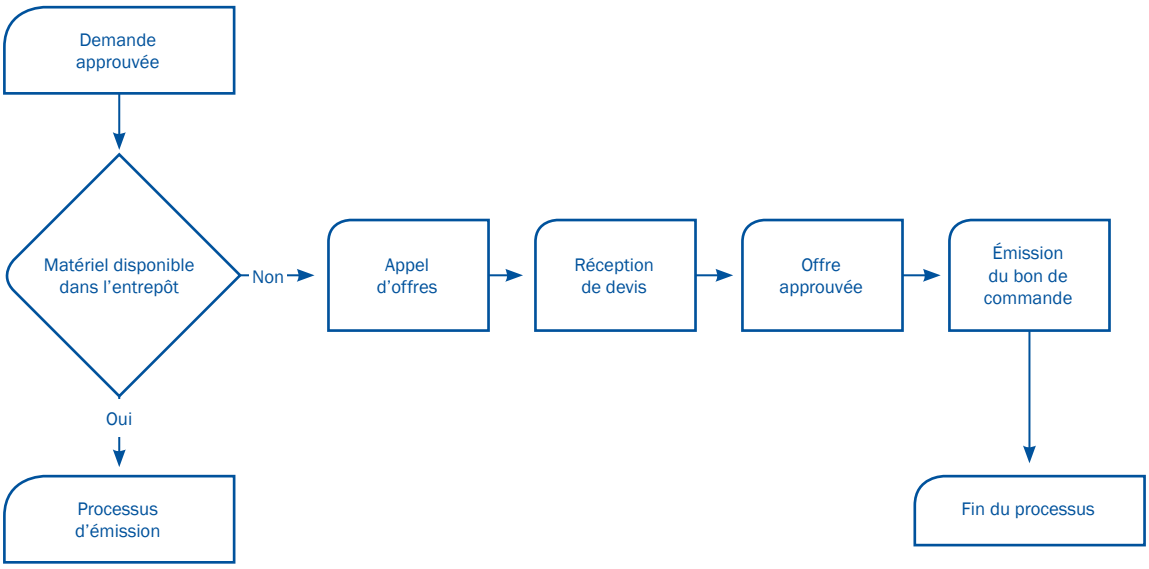
NOM DE L'ÉTAPE	ÉTAPE 7.2.2 – ACHATS ET ACQUISITION
Numéro de l'étape	7.2.2
Ressources	1. Politique d'approvisionnement 2. Planification et circuit de l'offre et de la demande approuvés 3. Formulaires de demande approuvés 4. Liste des fournisseurs approuvés 5. Liste des spécifications des articles approuvés/autorisables 6. Exemplaire passe-partout ou échantillons de contrats d'approvisionnement 7. Pour les achats récurrents, le contrat existant, y compris le coût unitaire négocié utilisé précédemment
Effets	1. Appel d'offres (AO) 2. Rapport d'analyse des appels d'offres 3. Bon de commande ou contrat approuvé
Rôles organisationnels	1. Demandeur 2. Responsable de l'approvisionnement 3. Comité des approvisionnements 4. Fournisseurs 5. Autorité gouvernementale locale (si nécessaire)
Points d'intégration	1. Unité à l'origine de la demande : produit le formulaire de demande. 2. Unité financière : fournit la codification des comptes et les informations sur les flux de trésorerie. 3. Comité des approvisionnements, dont le personnel de différentes unités : observe le processus de l'AO jusqu'à la commande. 4. Responsable de la logistique : saisit les produits dans le système de gestion des stocks. 5. Unité chargée de la conformité : examine les accords d'approvisionnement. 6. Dirigeants de l'organisation : accordent les approbations.
Résumé	Une demande d'achat approuvée déclenche un processus d'achat, commençant par un appel d'offres et se terminant par un bon de commande ou un contrat avec les fournisseurs sélectionnés.

L'achat fait partie du processus d'approvisionnement, au cours duquel les demandes d'approvisionnement approuvées sont effectivement traitées en communiquant le bon de commande au fournisseur sélectionné. Le processus d'achat suit généralement les étapes suivantes :

1. Soumission d'un appel d'offres basé sur le formulaire de demande d'achat
2. Réception des offres de fournisseurs potentiels
3. Analyse des offres et sélection d'un fournisseur
4. Soumission d'un bon de commande ou d'un bordereau d'achat au fournisseur sélectionné

Un bon de commande est créé et préparé en fonction des données fournies par le formulaire de demande et du devis reçu de la part du fournisseur sélectionné. L'achat de matériel, de biens et de services (ci-après dénommés les « produits ») doit être commandé à l'aide soit d'un bon de commande, soit d'un contrat d'approvisionnement approuvé.

Dans le cas de dons en nature, le processus d'acquisition consiste à déposer une demande de livraison ou une demande de fonds et de matériel, ou à accepter un avis de don ou une autorisation de transfert. Dans ce cas, l'organisation ne choisit pas de fournisseur, mais peut participer avec le donateur à la définition des spécifications du produit et à la planification de la livraison. Pour faciliter la présentation, cette section se concentre sur les achats, étant entendu que certains processus de l'achat ne seront pas adaptés aux dons en nature. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Le processus d'achat suit les étapes suivantes :

- La demande d'achat est approuvée si les produits requis ne sont pas disponibles en stock.
- Le responsable des achats demande des devis de fournisseurs.
- Une personne autre que le responsable des achats reçoit les devis.
- Le comité d'offre examine les devis. L'organisation peut définir différents niveaux de réception et d'approbation des devis en fonction de la valeur des biens. (Voir « Risques associés à l'approvisionnement » dans la **Liste de vérification de la conformité** pour en savoir plus.)
- La direction de l'organisation approuve le rapport de comparaison des offres.
- Un bon de commande ou un contrat est préparé par le responsable des achats, vérifié par le comité d'offre et approuvé par la direction de l'organisation.
- Le bon de commande ou le contrat est communiqué aux fournisseurs sélectionnés.

1. Caractéristiques clés

- Un système d'informations (manuel ou informatisé) a été mis en place pour enregistrer les informations, des demandes d'achat approuvées jusqu'à l'achat réel et l'utilisation des produits. Il vise à assurer la cohérence dans la préparation et la réalisation de l'achat, ainsi qu'une gestion adéquate des stocks.
- Une politique d'approvisionnement est en place et définit les normes d'approvisionnement, les procédures et les étapes à suivre. La politique détermine la justesse et la transparence de l'achat de produits et établit des seuils d'approbation et des seuils de valeurs d'approvisionnement qui nécessitent un achat direct sans demande d'offres, ainsi que les achats qui doivent passer par un appel d'offres (AO) et un processus d'analyse des offres.
- L'approbateur du bon de commande confirme que les lois locales et les pratiques commerciales autorisent l'achat des produits selon les modalités utilisées. (L'achat et le traitement de certains types de produits suivent des règles et des normes nationales et internationales très précises.)
- Les AO sont préparés à partir des informations contenues dans la demande approuvée.
- Les procédures de soumissions permettent une concurrence juste, équitable et transparente.

- Le bon de commande prévoit une description des conditions et des règles d'achat auxquelles les fournisseurs doivent se conformer afin d'éviter d'éventuels conflits au cours du processus d'achat.
- Le processus d'achat et les documents connexes répondent aux exigences, aux politiques et aux règlements du gouvernement local et des donateurs.

2. Exigences minimales

- Des politiques d'achat et des modes opératoires normalisés (MON) ont été mis en place et fournissent des directives claires concernant chaque catégorie d'achat, y compris les seuils et la matrice d'approbation.
- Les termes de référence de l'achat définissent les rôles et les responsabilités du personnel d'achat et des demandeurs, ainsi que l'approche et la stratégie à adopter dans les relations avec les fournisseurs.
- Un formulaire de bon de commande approuvé contient les conditions requises lors du traitement de l'achat.
- Un code de bonne conduite comprend une politique sur le conflit d'intérêts.

3. Meilleures pratiques

- Des formulaires de bons de commande et des échantillons de contrats d'approvisionnement existent pour différents types d'achats (par exemple, des achats locaux et internationaux, des contrats de service, etc.) et sont utilisés de manière cohérente.
- Un système d'enregistrement des performances des fournisseurs et de toute autre information pertinente a été mis en place et est mis à jour. Il permet la gestion des fournisseurs et l'atténuation des risques et des responsabilités de l'organisation.
- Un seuil d'achat est approuvé et un tableau d'autorisation est en place. Cela permet à l'organisation de traiter des achats appropriés de biens et de services et d'utiliser les catégories d'achat adéquates.
- Des rapports sur l'état des approvisionnements réguliers sont envoyés au personnel compétent pour lui fournir des informations actualisées et le statut à jour de chaque bon de commande traité. Des réunions de coordination régulières ont lieu entre les gestionnaires, le service des approvisionnements et celui des finances.
- Un processus de paiement a été mis en place et comporte des étapes précises à suivre ainsi qu'une liste des pièces justificatives à joindre à chaque demande de paiement.

RICHARD LORD POUR CRS



Une réunion coopération des fermiers à Svay Rieng au Cambodge.

- Les modes opératoires normalisés (MON) contiennent des directives sur la soumission des AO et sur la réception des offres des fournisseurs intéressés, y compris sur la méthode de correspondance (par exemple, courriel, télécopie, enveloppes fermées), les délais et le mécanisme (par exemple, une boîte d'offres ou la désignation d'un responsable de la réception des offres).
- Un système de suivi de l'approvisionnement est en place. Il fournit l'état de la commande passée, des informations détaillées, des renseignements sur les performances des fournisseurs, des historiques sur les affaires de l'organisation avec les fournisseurs, des données sur la qualité des articles pour lesquels un devis a été fait et des articles livrés, et la durée de la livraison des biens ou services après réception d'un bon de commande approuvé.
- Un système d'information est en place pour confirmer que les biens et le matériel achetés sont adaptés aux contraintes de la chaîne d'approvisionnement (capacité de stockage, etc.).
- Les procédures de sélection des fournisseurs permettent d'obtenir des informations détaillées sur le traitement des devis reçus et des documents attestant l'équité et la transparence de l'appel d'offres.
- Un système de classement permet de conserver les commentaires des examinateurs et donc de les utiliser comme référence lors des prochaines affaires avec les mêmes fournisseurs.
- Un système d'information permet à l'organisation d'envoyer des avis de rejet des offres aux fournisseurs dont les offres n'ont pas été acceptées.
- Le bon de commande comprend des options qui permettent d'attribuer les coûts à des centres de coûts précis (par exemple, un projet particulier ou une source de financement).

ÉTAPE 7.2.3 – CONTRATS

NOM DE L'ÉTAPE	CONTRATS
Numéro de l'étape	7.2.3
Ressources	1. Politique des contrats 2. Formulaires de demande approuvés 3. Liste des fournisseurs approuvés 4. Exemplaire passe-partout ou échantillons de contrats
Effets	1. Appel d'offres 2. Rapport d'analyse des appels d'offres 3. Bon de commande ou contrat approuvé
Rôles organisationnels	1. Demandeur 2. Responsable de l'approvisionnement 3. Comité des approvisionnements 4. Fournisseurs et prestataires de services 5. Gouvernement du pays hôte, selon le cas (certains pays exigent que les contrats soient enregistrés)
Points d'intégration	1. Unité à l'origine de la demande : produit le formulaire de demande. 2. Unité financière : s'occupe de la codification des comptes et des informations sur les flux de trésorerie. 3. Comité des approvisionnements, dont le personnel de différentes unités : observe le processus, de l'AO jusqu'à la commande. 4. Responsable de la logistique : saisit les produits dans le système de gestion des stocks. 5. Unité chargée de la conformité : examine les accords d'approvisionnement. 6. Dirigeants de l'organisation : émet les approbations.
Résumé	Des contrats doivent être créés pour tous les achats de produits ou de services.

Les présentes directives portent sur le processus de création d'un accord commercial. Au cours de ce processus, les demandes approuvées de produits, conseils, services ou équipement sont traitées à travers la conclusion d'un contrat avec un fournisseur particulier ou commercial ou un prestataire de services.

Le processus lié au contrat suit généralement les étapes suivantes :

- soumission d'une demande de devis basée sur le formulaire de demande d'achat et sur l'étendue du travail ;

- réception des offres de fournisseurs ou des prestataires de services potentiels ;
- analyse des offres et sélection d'un fournisseur ou d'un prestataire de services ;
- soumission d'un bon de commande[2] ou d'un contrat avec le fournisseur ou le prestataire de services sélectionné.

Le contrat est préparé en fonction des données fournies dans le formulaire de demande, dans l'énoncé des travaux (EDT) et dans le devis reçu du fournisseur ou du prestataire de services sélectionné, de préférence à l'aide d'un modèle de contrat approuvé.

Le responsable des achats, avec l'aide de l'unité des finances et de l'unité à l'origine de la demande, doit élaborer un contrat pour chaque entrepreneur recruté. Le contrat doit être basé sur les lois du travail locales, les exigences de travail, la valeur du contrat et d'autres exigences particulières, si nécessaire.

Les entrepreneurs ne sont pas des employés de l'organisation. Leurs contrats doivent clairement le mentionner et indiquer les limites de leur lien avec l'organisation. Veuillez vous référer au Chapitre 8, Guide des ressources humaines, pour connaître les différences entre les employés et les entrepreneurs.

1. Caractéristiques clés

- Un registre des accords et des contrats (manuel ou informatisé) permet d'enregistrer des informations sur tous les contrats.
- Une politique approuvée pour la signature des accords est en place et respectée.
- Tous les contrats sont basés sur un modèle qui a été vérifié et approuvé d'un point de vue juridique.

2. Exigences minimales

- Des politiques sur les contrats et les accords ainsi que des modes opératoires normalisés sont en place et fournissent des directives claires sur les seuils d'examen et d'approbation.
- Les accords s'appuient sur une étendue des travaux et une nomenclature claires qui incluent des spécifications détaillées sur les biens ou les services commandés.
- Tous les contrats doivent être examinés pour éviter les conflits avec les programmes des autres unités fonctionnelles de l'organisation.

2 Remarque : un bon de commande est un contrat.

- Des examens budgétaires doivent avoir lieu pour vérifier que les obligations des contrats sont prévues d'un point de vue financier.
- Un registre complet et approprié de toutes les négociations de contrat doit être conservé, ainsi que la correspondance connexe.
- Seuls les membres du personnel identifiés dans les délégations de pouvoir de signature des contrats peuvent négocier, vérifier et conclure des contrats au nom de l'organisation.
- Un code de bonne conduite existe et comprend une politique sur les conflits d'intérêts.
- Dans le cas de contrats prévoyant une soumission, le processus de soumission doit être documenté.

3. Meilleures pratiques

- Tous les contrats et accords sont examinés et documentés d'un point de vue juridique de façon à garantir qu'ils mentionnent leur objectif sans pour autant engendrer de charge juridique inutile ni de risque excessif pour l'organisation.
- Tous les contrats doivent être inscrits dans le registre des contrats de l'organisation.
- Chaque contrat comprend le titre du poste du membre du personnel de l'organisation responsable de la gestion du contrat.
- Un dossier de contrat officiel doit être établi pour tous les nouveaux contrats. Les ébauches de contrat, les exemplaires modifiés et un exemplaire intégral de l'original signé doivent être placés dans le dossier et conservés par le service concerné.
- Le personnel qui a participé à la négociation ou à l'établissement de contrats doit avoir une connaissance appropriée du droit des contrats.

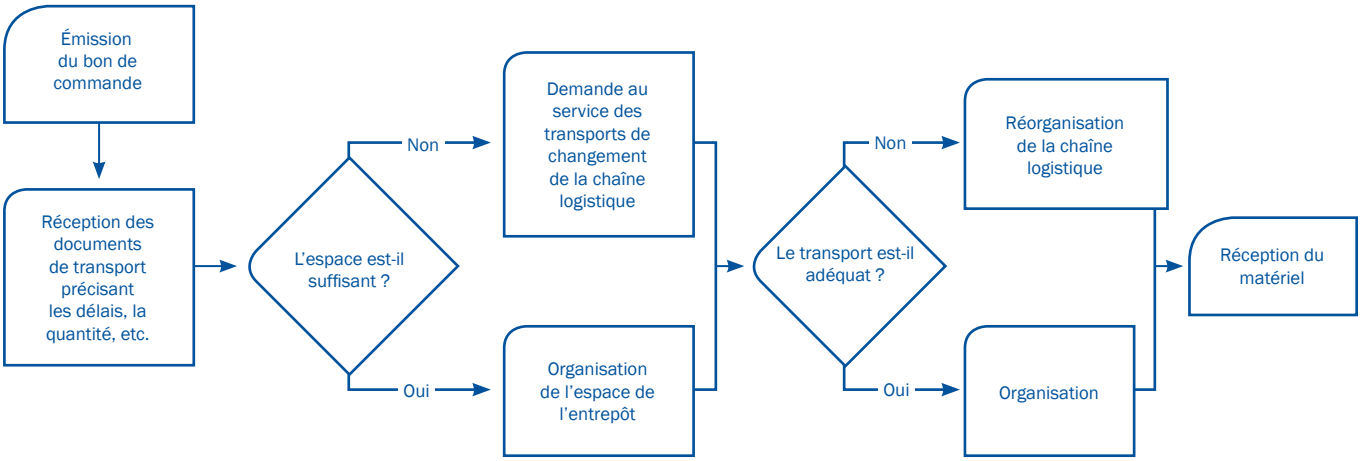
ÉTAPE 7.2.4 – GESTION DES EXPÉDITIONS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES EXPÉDITIONS (TRANSPORT ET LIVRAISON ASSURÉS PAR LES FOURNISSEURS)
Numéro de l'étape	7.2.4
Ressources	1. Capacité et conditions du ou des entrepôts de réception 2. Exigences au niveau de la quantité, de la qualité et de l'espace 3. Période de stockage prévue et taux d'utilisation 4. Devis, bon de commande ou certificat de don 5. Dates, modalités et conditions de la livraison 6. Informations sur le transporteur et délais de transit habituels
Effets	1. Commandes/contrats de transport 2. Lettres de transport ou bordereaux de réception des biens 3. Réception des biens en bon état 4. Rapport d'expertise sur les livraisons 5. Demandes d'indemnisation pour pertes et avaries
Rôles organisationnels	1. Responsable de l'approvisionnement/logisticien 2. Partie chargée de la réception (responsable de l'entrepôt ou gestionnaire du budget/programme) 3. Transporteurs et fournisseurs 4. Autres prestataires de services comme les agents en douane, les experts ou les ouvriers
Points d'intégration	1. Transporteurs : fournissent des informations sur les expéditions entrantes prévues et l'heure, les modalités et les conditions de livraison. 2. Fournisseurs : fournissent des renseignements sur l'expédition. 3. Partie à l'origine de la demande : fournit des informations sur la livraison.
Résumé	L'expédition comprend le déplacement et la livraison de biens et de matériel achetés, de l'entrepôt du fournisseur à l'entrepôt du responsable ou de l'organisation à l'origine de la demande. Elle peut aussi s'étendre ensuite à la livraison à l'utilisateur final.

Les produits achetés doivent être livrés du fournisseur à la partie à l'origine de la demande. Le processus de livraison comprend le transport. Dans certains cas, les produits sont achetés localement (par exemple, dans le même pays)

puis récupérés par l'agence ou livrés par le fournisseur. Dans d'autres, les biens sont achetés au niveau international et doivent être expédiés par voie aérienne, maritime, ferroviaire, routière, ou toute combinaison de celles-ci, jusqu'au point de livraison désigné.

Les biens provenant de l'étranger doivent passer par les douanes et sont soumis aux lois de commerce international et aux lois locales relatives à l'importation de biens. Le transport peut être organisé par le fournisseur ou par l'organisation/acheteur. Les modalités de livraison et les modalités de transfert de propriété et des risques connexes doivent être convenues au moment du passage de la commande (voir ***Étape 7.2.2***). Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Les biens sont expédiés par le fournisseur et livrés à l'entrepôt de l'organisation ou à la partie à l'origine de la demande, conformément au bon de commande ou au contrat émis. Dans le cas de biens volumineux à stocker dans l'entrepôt de l'organisation, le logisticien doit déterminer s'il y a assez d'espace pour stocker les biens avant l'achat et la livraison. S'il n'y a pas assez d'espace, le logisticien ou le responsable des achats doit en prévoir plus. La livraison est retardée jusqu'à ce que suffisamment d'espace soit disponible.

Si l'organisation est responsable de la récupération des biens au niveau de l'entrepôt du transporteur, le logisticien ou le responsable des achats doit également s'assurer que des options de transport adéquates sont disponibles pour faciliter le processus de livraison. Pour obtenir une explication détaillée sur les modalités de livraison, veuillez vous référer aux Incoterms 2000[3].

3 Pohjola (n.d.). Incoterms 2000 : Critical points in international transports (Points critiques en transport international). Extrait le 14 décembre 2010 de *http://logistics.wfp.org/documents/file/incoterms2000.pdf*
ou
PBB Global Logistics (n.d.) Incoterms 2000. Extrait le 14 décembre 2010 de *http://www.tradev.net/Downloads/Tools/incotermscolorchart.pdf*

Toutes les livraisons doivent être documentées par une lettre de transport et la réception doit être reconnue sur la lettre de transport ou le bordereau de réception des biens. Tout écart sur le plan de la qualité ou de la quantité doit être enregistré.

Pour les biens volumineux ou confidentiels, le processus de livraison doit être observé par un expert indépendant et documenté dans un rapport d'expertise. Le rapport d'expertise doit clairement décrire les conditions de livraison et enregistrer les écarts sur le plan de la qualité et de la quantité entre les biens commandés et livrés. La responsabilité pour les pertes et les avaries doit être clairement attribuée pour permettre la production d'un rapport sur les pertes et le traitement des réclamations.

Les biens reçus doivent être stockés de manière ordonnée en fonction des directives spécifiques de stockage et de manutention ou des meilleures pratiques. En principe, le fournisseur ou le donateur fournit des directives précises pour la manutention et le stockage des biens.

1. Caractéristiques clés

- Des systèmes manuels et électroniques fiables sont prévus pour l'enregistrement et la gestion des informations relatives à l'inventaire.
- Un système est en place pour certifier la quantité et la qualité des biens reçus par rapport à la commande et/ou la documentation, et pour gérer les pertes et les réclamations au niveau du bon de commande et du contrat de transport.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique reçoivent des informations sur la livraison à l'avance et des avis d'expédition des fournisseurs.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique sont capables de déterminer si des contraintes (capacité de l'entrepôt, ressources, etc.) empêchent la réception d'une expédition entrante prévue car le délai ne permet pas de prendre des dispositions correctives.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique communiquent régulièrement avec les fournisseurs, les transporteurs et d'autres parties tout au long de la chaîne logistique pour assurer le suivi des livraisons.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique reçoivent les documents nécessaires comme les lettres de transport et les factures dans un délai suffisant pour permettre le passage en douane et la réception des biens en temps opportun.

- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique sont informés des temps de transit ainsi que des délais et des débits de livraison souhaités pour permettre une planification adéquate de la livraison et de la réception. Dans la mesure du possible, ils sont également consultés sur ces aspects.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique sont en mesure d'alimenter une liste des transporteurs disponibles et des tarifs qui justifient un itinéraire prévu et les coûts de transport.
- Lorsque le transport est prévu par l'organisation, le comité des approvisionnements doit soumettre le contrat de transport de fret, ainsi qu'une expertise et un passage en douane, selon le cas. L'obtention du transport, de l'expertise et des services de passage en douane doit suivre le processus décrit dans la section Achat.

2. Exigences minimales

- Le processus de collecte, d'expédition et de livraison est documenté à travers la facture commerciale, le bon de livraison ou la lettre de transport, ainsi que le bordereau de réception des biens ou le formulaire d'attestation de réception.
- L'infrastructure et l'équipement sont adaptés à la réception et au stockage des livraisons. Ils comprennent un espace de stockage approprié et des outils/formulaires de gestion des stocks.
- Le responsable de la réception est informé des dates et des heures de livraison estimées, ainsi que des modalités et conditions, avant les livraisons.
- Les contrats d'approvisionnement et de transport doivent définir clairement les modalités de livraison et utiliser un lexique propre aux Incoterms.

3. Meilleures pratiques

- Un système d'information complet sur l'inventaire, en version papier et électronique complet, est disponible et offre de bonnes possibilités de classement et de récupération.
- Un système de certification de la quantité et de la qualité des biens reçus est disponible pour permettre la gestion des pertes, des réclamations et du paiement des transporteurs.
- Si les biens sont spécialisés et/ou livrés en grande quantité (par exemple, des produits agricoles) il convient d'embaucher un expert professionnel indépendant.

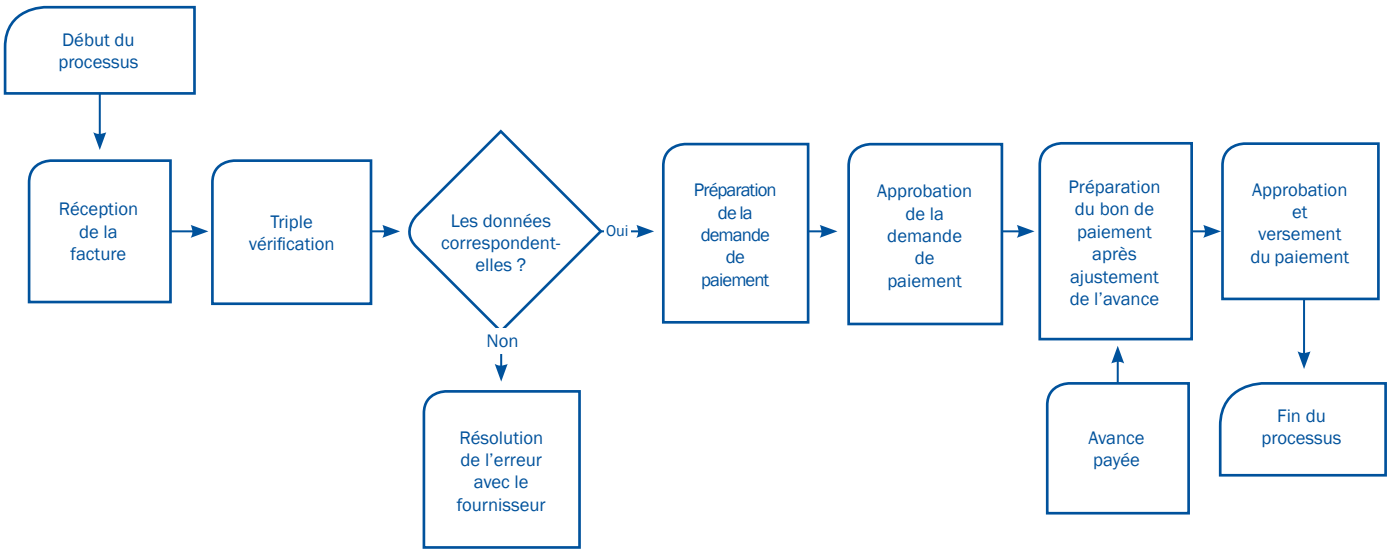
- Si les biens sont importés et livrés en grande quantité, il est judicieux de recruter un transitaire professionnel et/ou un agent en douane pour faciliter la gestion des documents liés à l'importation.
- Les contrats d'approvisionnement et de transport doivent préciser les niveaux de tolérance sur la qualité, la quantité et les modalités de la livraison.

ÉTAPE 7.2.5 – GESTION DES PAIEMENTS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES PAIEMENTS
Numéro de l'étape	7.2.5
Ressources	1. Demande d'achat 2. Bon de commande 3. Bordereau de réception des biens 4. Facture 5. Expertise et autres rapports d'analyse
Effets	1. Demande de paiement 2. Documents sur le paiement (finances)
Rôles organisationnels	1. Fournisseurs 2. Responsable des achats 3. Gestionnaire d'entrepôt 4. Responsable financier 5. Directeur de l'organisation
Points d'intégration	1. Unité financière : assure la vérification et le traitement des paiements. 2. Base de données des fournisseurs et système d'information sur le marché : vérifications sur les performances des fournisseurs et des produits
Résumé	Les factures des fournisseurs doivent être vérifiées par rapport à leurs performances et les paiements doivent être traités rapidement.

Les paiements des fournisseurs doivent être effectués par l'organisation uniquement lorsque toutes les exigences d'approvisionnement de matériel, de biens ou de services ont été satisfaites par le fournisseur, conformément au bon de commande/contrat. Ces exigences comprennent les spécifications matérielles ou de services, le calendrier de livraison, les modalités de livraison et l'état des biens à la livraison.

Les responsables chargés d'effectuer et d'approuver les paiements des fournisseurs doivent en premier lieu s'assurer que les intérêts de l'organisation sont protégés. Dans le cas des livraisons nécessitant un rapport d'expertise, le paiement doit uniquement être initié lorsque le rapport d'expertise a été finalisé. Les pertes ou les avaries attribuables au fournisseur ou à un autre entrepreneur doivent être déduites du paiement, à moins que d'autres modalités de règlement des réclamations aient été conclues. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Le fournisseur envoie une facture après la réception des biens. La personne responsable de la réception des factures effectue une triple vérification pour s'assurer que les biens ont été livrés et reçus conformément au bon de commande, que le prix du devis correspond à celui du bon de commande et que la facture correspond au compte de réception final et à la certification de la qualité. Si la triple vérification identifie un problème avec l'un de ces éléments, la facture est renvoyée au fournisseur pour être ajustée.

Une demande de paiement est préparée en fonction de la facture sur base du bon de commande, de la demande d'achat, de la comparaison des offres, du bordereau de réception des biens ainsi que de tout autre renseignement qui peut être nécessaire. La demande de paiement est approuvée par le responsable du service à l'origine de la demande.

L'unité des finances prépare les documents de paiement sur base de la demande de paiement après avoir effectué les ajustements nécessaires pour tout prépaiement versé et les pénalités ou intérêts qui peuvent être applicables. Le paiement est approuvé conformément à l'autorité d'approbation.

Pour obtenir des conseils d'ordre financier sur la gestion des approvisionnements et des comptes fournisseurs, veuillez vous référer au Chapitre 6, Guide des finances.

1. Caractéristiques clés

- Le système d'approvisionnement et de gestion de l'inventaire s'intègre au système financier pour permettre la vérification et l'autorisation des paiements aux fournisseurs.
- L'initiateur de la demande de paiement effectue un triple rapprochement entre le bon de commande, le bordereau de réception des biens et la facture. Le montant facturé ne doit jamais être supérieur à ce qui a été indiqué dans le bon de commande ou à la valeur de ce qui a été reçu en bon état, comme indiqué dans le bordereau de réception des biens.

- Les factures, ainsi que toutes les pièces justificatives, doivent être fournies par les vendeurs. L'organisation doit désigner la personne, le service ou le bureau chargé de la réception des factures.
- Tous les écarts doivent être notés et communiqués au fournisseur. Le paiement doit être versé au fournisseur après ajustement des écarts. Seul le montant ajusté doit être payé au fournisseur.
- La personne à l'origine de la demande de paiement doit veiller à ce que les clauses de pénalités applicables basées sur le bon de commande ou le contrat initial soient mises en œuvre si le fournisseur n'a pas répondu aux spécifications requises ou aux modalités de livraison.
- Les paiements ne doivent jamais être versés avant que tous les biens aient été confirmés comme en bon état et que tous les services aient été certifiés comme complets et satisfaisants. Aucun paiement ne doit être versé pour des produits défectueux, des produits non reçus ou des services qui ne répondent pas aux normes convenues.
- Le prépaiement ou le paiement des biens à l'avance aux fournisseurs peut être autorisé dans certains environnements en fonction des circonstances de l'achat. Cependant, l'organisation ne doit en aucun cas avoir à prendre un risque « moins qu'acceptable ». En règle générale, aucune avance à des fournisseurs ne doit être d'une valeur supérieure à la quantité de biens et/ou de services déjà fournis et reçus par l'organisation. L'organisation ne doit jamais se retrouver dans une position de crédit vis-à-vis du fournisseur.
- Toute demande de paiement doit être appuyée par des documents, y compris, au minimum, la demande d'achat, le bon de commande, le bordereau de réception des biens et la facture. Dans le cas d'un approvisionnement nécessitant un rapport d'expertise et/ou d'autres analyses de la qualité, les documents pertinents doivent également être joints en tant que pièces justificatives.

2. Exigences minimales

- Une personne autre que le responsable des achats approuve la demande de paiement.
- La triple vérification est effectuée et examinée dès réception de la facture du fournisseur.

3. Meilleures pratiques

- La politique d'approvisionnement de l'organisation et le bon de commande et les contrats doivent préciser les modalités de livraison et les modalités de paiement correspondantes pour éviter tout malentendu ou litige.

MATTHEW BREMAN/CRS



Photo d'une tente servant de maison pour une famille de Touloum, au Tchad. Le Service de Secours Catholique répond aux besoins urgents des refugiés soudanais qui ont fuit les conflits dans la région du Darfour.

- Aucune avance de paiement ne doit être supérieure au niveau de performance de l'approvisionnement au moment de l'avance. Les avances aux fournisseurs doivent être l'exception et non la règle. Toute avance ne doit couvrir qu'une partie de l'achat qui a déjà été livré.
- Tous les paiements sont approuvés à l'aide d'une matrice d'autorisation validée.
- Des informations au sujet des paiements et des performances des fournisseurs sont fournies au responsable de la mise à jour de la base de données des fournisseurs.

ÉTAPE 7.2.6 – GESTION DES FOURNISSEURS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES FOURNISSEURS
Numéro de l'étape	7.2.6
Ressources	1. Formulaire d'informations sur le fournisseur 2. Rapports d'étude de marché 3. Examen spécial des performances des fournisseurs 4. Approbation lors du processus de présélection
Effets	1. Base de données d'informations sur le marché (produit et fournisseur) 2. Rapports sur les performances des fournisseurs
Rôles organisationnels	1. Responsable des achats 2. Responsable d'entrepôt 3. Responsable de la mise à jour 4. Directeur de l'organisation
Points d'intégration	1. Système financier 2. Système de gestion des stocks 3. Partage d'informations sur le marché entre unités fonctionnelles 4. Direction de l'organisation pour les relations avec les fournisseurs
Résumé	Les organisations doivent conserver des informations adéquates sur les fournisseurs et entretenir de bonnes relations, ouvertes et transparentes, avec les fournisseurs clés.

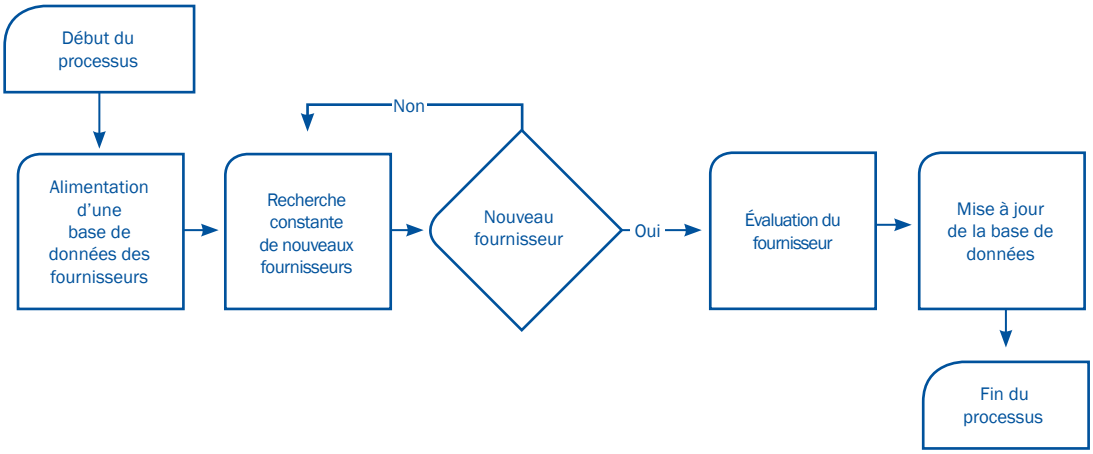
La gestion des fournisseurs est l'un des rôles de l'unité des achats. Elle est chargée des informations sur le fournisseur, le produit et le marché ainsi que de la gestion des performances des fournisseurs et de la gestion des relations avec les fournisseurs.

Les informations sur le fournisseur, le produit et le marché sont réunies dans un système ou une base de données de collecte d'informations ou de stockage qui permet de suivre et d'évaluer le marché et les produits régulièrement achetés ainsi que les fournisseurs habituels en fonction de leurs performances.

La gestion des performances des fournisseurs comprend le suivi de la livraison, le recueil de commentaires d'utilisateurs sur la qualité des produits, la vérification de la qualité et de la cohérence du service et l'obtention de prix compétitifs. Ces indicateurs et d'autres peuvent varier selon le marché, le fournisseur, le produit ou le service, mais au fil du temps ces écarts montrent des tendances claires.

Lorsque l'organisation mène des activités régulières avec un fournisseur, les relations avec ce dernier sont importantes. Une relation d'affaires honnête et transparente avec le fournisseur permet de recueillir des informations et de négocier de bons contrats et garantit le respect et un bon service. La relation avec un fournisseur ne doit toutefois pas être une cause de conflit d'intérêts, de favoritisme ou de corruption. Les responsables qui interagissent avec les fournisseurs doivent toujours suivre les comportements décrits dans le code de conduite.

Certains donateurs et/ou gouvernements donnent des directives précises en ce qui concerne les sources de produits et/ou les fournisseurs admissibles. L'organisation doit toujours s'assurer qu'elle connait et respecte les politiques, procédures, directives ou restrictions du donateur/gouvernement liées à la source du produit, à ses spécifications et au fournisseur qui vérifie ou filtre l'exigence. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



1. Caractéristiques clés

- Un registre manuel ou une base de données électronique des fournisseurs actuels et potentiels est tenu à jour.
- Le registre ou la base de données contient des informations comme le nom et les coordonnées du fournisseur, les emplacements de livraison possibles (y compris la possibilité pour le fournisseur de livrer directement à l'entrepôt) et les types de produits fournis. Il documente également l'historique des transactions avec le fournisseur et permet de catégoriser le fournisseur par type de produit, emplacement, taille et indicateurs de performance qui montrent la fiabilité du fournisseur.
- Une personne (ci-après appelée le responsable de la mise à jour) autre que le responsable des approvisionnements est désignée pour

mettre à jour la base de données. Cette tâche comprend la création, la modification et la suppression des fournisseurs et des informations sur les fournisseurs. Le responsable des approvisionnements et le service de réception doivent en permanence fournir des données sur les performances des fournisseurs.

- Un supérieur hiérarchique du responsable de la mise à jour examine périodiquement la base de données.
- La base de données peut stocker et extraire des informations concernant les performances des fournisseurs.
- Le responsable des approvisionnements et d'autres cadres de l'organisation entretiennent des relations avec les fournisseurs réguliers grâce à une communication récurrente au travers de réunions, appels téléphoniques, etc.
- Le responsable des approvisionnements effectue des études de marché régulières sur les produits et les fournisseurs fréquemment utilisés et met la base de données à jour en conséquence.

2. Exigences minimales

- La base de données des informations sur le marché est conservée sous bonne garde.
- Le responsable de la mise à jour est une personne autre que le responsable des achats.
- Un supérieur hiérarchique du responsable de la mise à jour examine régulièrement la base de données.
- Tous les fournisseurs sont périodiquement examinés et mis à jour dans la base de données.
- Tous les fournisseurs et leurs produits respectifs sont régulièrement vérifiés pour garantir leur conformité aux exigences des donateurs ou du gouvernement. Il est interdit aux fournisseurs non conformes de participer aux appels d'offres de l'organisation.

3. Meilleures pratiques

- Le responsable de la mise à jour suit périodiquement les indicateurs de performance de chaque fournisseur et de chaque produit selon des normes prédéfinies (y compris la qualité, le coût, le temps et le service). La période maximale autorisée est d'un an.
- L'organisation cherche continuellement de nouveaux fournisseurs et d'autres modes d'approvisionnement.
- Un système de codage officiel est en place pour les fournisseurs et les produits.

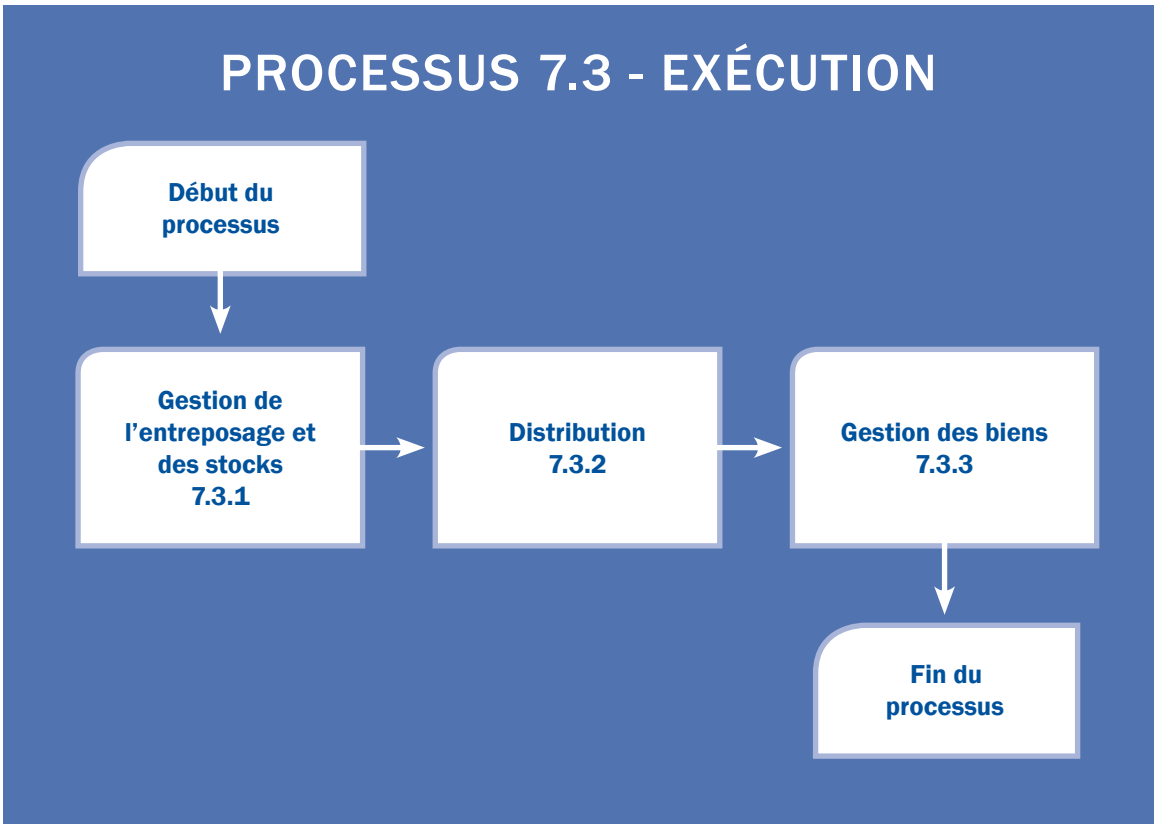
- Le système d'information sur le marché permet de comprendre la ventilation des coûts totaux et du détail des coûts des produits, y compris les frais de port, les frais d'entretien, les frais de formation, la facilité d'entretien, les coûts de stock de lot/des stocks, les coûts de l'obsolescence par rapport aux technologies, les contrôles gouvernementaux, etc.

PROCESSUS PROFESSIONNEL D'APPROVISIONNEMENT 7.3 – EXÉCUTION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

L'exécution désigne un certain nombre d'étapes qui permettent la gestion du flux et du stockage des biens, matériels, services et informations connexes, du point d'origine jusqu'au point de distribution. L'exécution comprend les mouvements entrants et sortants de produits, les magasins, les entrepôts et la gestion des stocks, les inspections, la manutention de la livraison, les répartitions, les renvois, la distribution et l'utilisation des biens, matériels et/ou services et l'élimination des stocks endommagés, périmés ou non souhaités.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 7.3.1 – GESTION DES ENTREPÔTS ET DES STOCKS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES ENTREPÔTS ET DES STOCKS
Numéro de l'étape	7.3.1
Ressources/Effets	1. Bon de commande 2. Lettre de transport/bordereau d'expédition/bon de livraison 3. Rapport d'expertise 4. Rapport sur l'état des stocks 5. Aménagement/carte de l'entrepôt
Rôles organisationnels	1. Responsable de l'approvisionnement : traite l'approvisionnement jusqu'à réception des produits. 2. Partie chargée de la réception (responsable de l'entrepôt ou gestionnaire du budget/programme) : s'occupe de la réception et de la gestion des stocks. 3. Fournisseurs : fournissent des produits. 4. Prestataires de services, y compris des transporteurs, des agents en douane, des experts, des ouvriers, etc. 5. Auditeurs : évaluent la conformité aux règlements et politiques.
Points d'intégration	1. Unité financière : assure l'évaluation des stocks et des actifs et l'amortissement, s'occupe du traitement des réclamations. 2. Unité du programme : se charge du progrès des activités du programme et des rapports finaux. 3. Prestataires de services, y compris des transporteurs, des experts, des responsables de la santé, etc.
Résumé	La gestion des entrepôts et la gestion des stocks sont deux fonctions étroitement liées qui, lorsqu'elles sont menées conjointement, assurent une gestion sécurisée et adéquate des produits achetés, stockés et expédiés à l'intention des utilisateurs finaux.

La section sur la gestion des entrepôts définit les exigences de stockage et le déplacement de tous les produits stockés, y compris toutes les transactions relatives aux produits en cours de réception dans l'entrepôt ou expédiées hors de l'entrepôt.

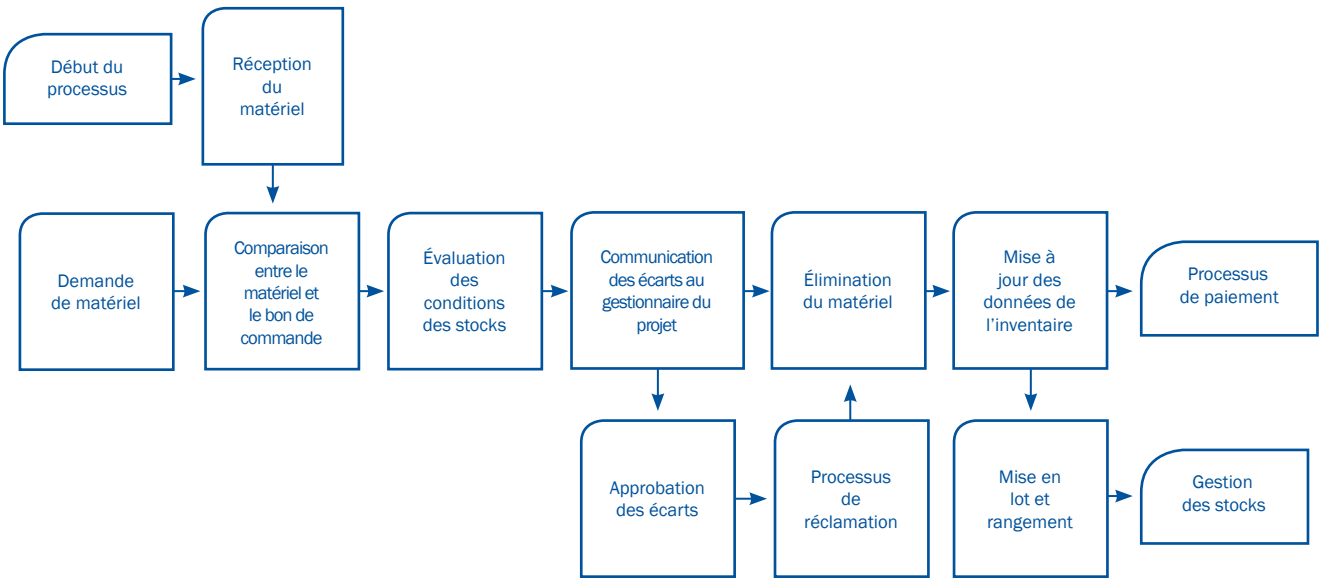
Dans cette section, le terme *entrepôt* désigne toute zone où des produits sont stockés. Quels que soient la taille et l'emplacement de l'entrepôt, l'organisation doit s'assurer que les produits peuvent être reçus en toute sécurité, stockés convenablement et expédiés efficacement pour les activités du programme. Les inspections de qualité, l'optimisation de l'espace et du stockage, ainsi que les systèmes et les pratiques de suivi des stocks sont régulièrement analysés

pour améliorer l'efficacité. Selon le type et l'utilisation des produits gérés par l'organisation, les opérations de gestion des entrepôts et des stocks peuvent être aussi simples que la gestion d'un magasin d'équipement pour petite entreprise ou aussi complexes que la gestion de grandes quantités d'une multitude de produits médicaux sensibles. Dans tous les cas, les principes fondamentaux et les exigences commerciales sont identiques.

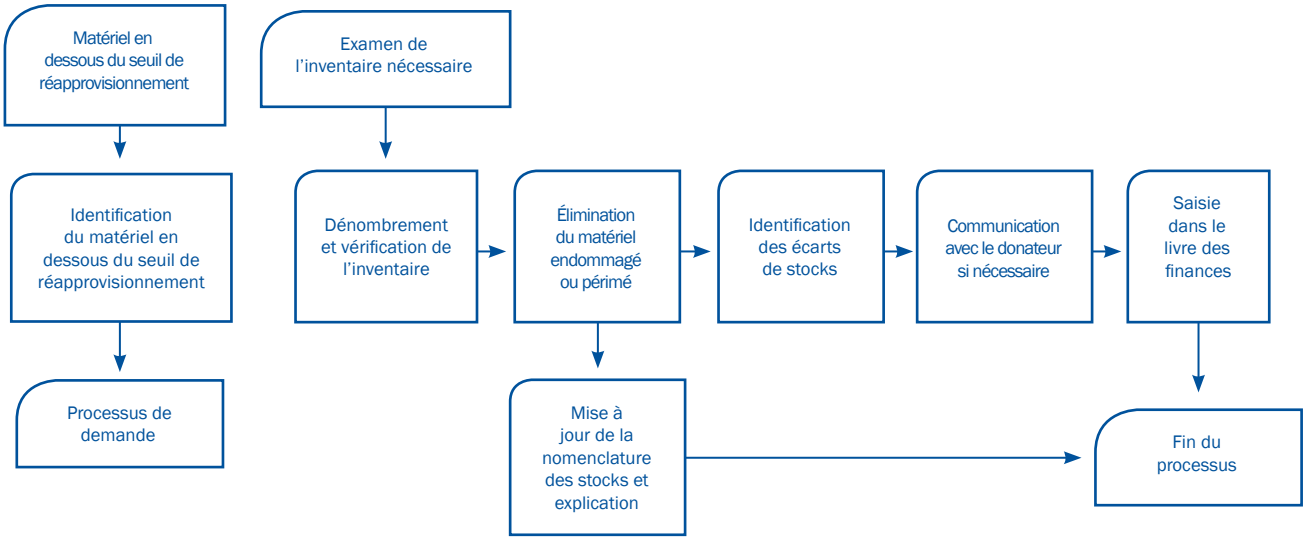
Le terme *inventaire* désigne les produits détenus en stock. La gestion des stocks est composée de fonctions liées au suivi et à la gestion de produits. Cela comprend la surveillance des produits reçus, stockés et expédiés hors des lieux de stockage et le rapprochement des soldes de l'inventaire, la définition des objectifs, l'apport de techniques de réapprovisionnement et la création de rapports sur l'état réel et prévu des stocks.

La gestion des entrepôts et des stocks est un processus qui permet à l'organisation d'avoir une gestion adéquate de ses produits et de prendre des décisions et des mesures pour veiller à ce que suffisamment de produits soient disponibles pour soutenir les activités du programme d'une manière opportune et efficace. Le processus fournit des directives et des instructions nécessaires et adéquates pour :

La gestion des entrepôts : comment l'organisation prépare ses installations d'entreposage et prend des mesures pour veiller à ce qu'elles soient prêtes, dans des conditions adéquates et selon un aménagement clair et pour garantir que tous les documents et les équipements nécessaires (par exemple, le grand livre du magasin, la fiche d'inventaire, les palettes) sont en place.



La gestion des stocks : les procédures et instructions pour la réception, le stockage et l'expédition de produits sont élaborées et mises en œuvre ; un système de contrôle et d'inspection est en place ; les règles et les procédures de gerbage des produits sont en place et respectées ; les documents de circulation et de stockage des produits (par exemple, lettre de transport, formulaire de demande, formulaire d'expédition) sont en place et utilisés.



Différentes techniques de gestion des stocks (comme l'analyse ABC, le suivi des lots, le soutien de l'inventaire tournant, etc.) peuvent être utilisées. Ces outils aident à gérer efficacement les stocks et le flux de produits, à utiliser efficacement les personnes et l'équipement, à coordonner les activités internes et à communiquer avec les clients/utilisateurs.

1. Caractéristiques clés

Un système de classement simple et cohérent est en place pour l'enregistrement des réceptions, les comptes de stocks, les mouvements internes quotidiens, les expéditions, les pertes et les cessions.

Un grand livre général des produits indique toutes les transactions pour tous les articles et lots conservés. Le grand livre général permet à l'organisation d'obtenir à tout moment des informations précises et détaillées sur la circulation des produits et sur les stocks.

Des rapports réguliers sur l'inventaire et les transactions sont préparés et soumis au responsable de l'approvisionnement. Le rapport permet à l'organisation et à ses unités d'approvisionnement/logistique de prendre des mesures appropriées et en temps opportun pour répondre aux demandes

de produits et pour passer de nouvelles commandes si nécessaire, afin de compléter et/ou de réapprovisionner l'entrepôt en fonction de la planification de la demande et de l'offre.

Des critères minimums (emplacement, accessibilité, capacité de stockage, aménagement et conditions de la structure, sécurité, etc.) sont définis pour sélectionner le ou les entrepôts dans lesquels les produits peuvent être stockés en toute sécurité et en bon état.

Les procédures de gestion des entrepôts et des stocks permettent à l'organisation de stocker adéquatement les produits de manière ordonnée dans des piles sécurisées qui sont facilement accessibles et séparées par type, nature, emballage, lot, utilisation prévue, source et destination, condition de stockage requise, etc. Le système doit faciliter le contrôle de l'inventaire, l'inspection et le dénombrement et garantir un renouvellement des stocks adéquat. Les procédures de gestion comprennent tous les équipements nécessaires pour la circulation des marchandises dans l'entrepôt, ainsi que des équipements pour l'entretien des installations d'entreposage. Les procédures fournissent également des directives et des instructions ainsi que la documentation de contrôle nécessaire sur ce qui doit être effectué lors de la réception, du stockage, de l'expédition et de la distribution des produits.

Un processus d'approbation est en place pour veiller à ce que tous les produits entrants et sortants de l'entrepôt soient préapprouvés par les cadres autorisés de l'organisation. La préapprobation peut se trouver sur le formulaire de demande d'expédition ou sur les lettres de transport ou le bon de livraison. Des normes claires pour la circulation des stocks sont en place. Elles contiennent des instructions et des directives pour chaque type de produit stocké dans l'entrepôt. Les systèmes les plus couramment utilisés sont la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS), celle du dernier entré, premier sorti (DEPS) et celle du premier périmé, premier sorti (PPPS). Ces méthodes permettent à l'organisation de protéger les produits et de conserver une liste des produits à expédier en priorité.

- Des procédures de remise en état/reconditionnement sont élaborées dans le cadre des procédures de gestion de l'entrepôt et des stocks. Elles permettent à l'organisation de protéger les produits et de réduire les risques de perte en prenant des mesures appropriées, telles que la remise en état ou le reconditionnement, et de signaler les écarts.
- Un dénombrement des stocks régulier est effectué pour rapprocher les informations documentées et la réalité physique. Cette procédure permet à l'organisation d'être à jour sur les produits physiques disponibles et de prendre des décisions sur l'achat de produits supplémentaires pour

s'assurer que les demandes du programme peuvent être satisfaites sans délai. Un exemple de formulaire de rapport d'inventaire est présenté dans l'Annexe A.

- L'entrepôt possède des espaces spécifiques pour l'emballage, la mise en lot et l'expédition. Cela permet à l'organisation d'emballer et de mettre les produits en lot avant l'expédition.
- Un espace est réservé aux articles dangereux et aux articles nécessitant une attention particulière (pour éviter les interactions entre les articles et la contamination croisée).
- Tous les stocks de produits sont enregistrés dans les documents d'enregistrement des stocks (par exemple, un grand livre des stocks, des fiches d'inventaire, un registre des actifs). Ce système d'enregistrement (papier ou électronique) permet à l'organisation d'obtenir un état des stocks précis et mis à jour à tout moment. Il permet également l'évaluation financière de tous les produits.
- Le système de gestion des stocks (papier ou électronique) fournit des directives et des procédures sur la façon de conserver des informations adéquates sur les spécifications du produit, la date d'expiration, la durée de conservation, etc. Ce système permet à l'organisation d'agir sans tarder pour protéger les produits et planifier la distribution et la cessions. Les spécifications des produits sont clairement indiquées. Dans le cas des articles possédant des dates d'expiration, la durée de conservation est clairement enregistrée.
- Le système de gestion des stocks permet la vérification croisée des stocks disponibles. Un compteur indépendant est nécessaire pour documenter le caractère adéquat du stock enregistré dans les documents de l'entrepôt (par exemple, grand livre, fiches d'inventaire) ainsi que pour assurer le contrôle interne de l'utilisation des produits.
- La gestion des stocks permet à l'organisation de préparer et de soumettre des rapports réguliers sur l'état des stocks. La fréquence des rapports dépend des exigences de l'organisation, des donateurs ou des autorités de réglementation et des demandes de l'unité de programme.
- Les mouvements de stocks sont enregistrés d'une manière convenue et définie dans les modes opératoires normalisés (MON).
- Le système de gestion des stocks permet d'enregistrer la valeur réelle des produits inventoriés, à des fins comptables.
- Tous les formulaires et documents comme les lettres de transport, les BRB, les fiches d'inventaire, etc., sont numérotés au préalable et utilisés séquentiellement.

2. Exigences minimales

- Les niveaux des stocks (maximum, minimum et le stock d'exploitation) sont surveillés et périodiquement enregistrés. Le dénombrement garantit que les produits physiques et existants sont rapprochés des registres de l'entrepôt (en utilisant un grand livre de magasin, des fiches d'inventaire, etc.). Tout écart est étudié et ajusté.
- Des registres d'inventaire corrects et constamment mis à jour sont convenablement tenus à jour.
- Le protocole pour le dénombrement physique est en place et le dénombrement physique effectif est effectué conformément aux MON.
- Les pertes sont correctement enregistrées à l'aide de rapports d'experts, d'images, d'analyses de laboratoire, etc. Les pertes sont vérifiées et certifiées de façon indépendante par des personnes autres que le magasinier, comme des inspecteurs ou des auditeurs indépendants. Les écarts et les pertes sont enregistrés et approuvés par le responsable autorisé de l'organisation, comme défini dans les MON.
- En ce qui concerne les produits comme la nourriture : lorsqu'ils sont partiellement endommagés ou quand les emballages sont déchirés, leur remise en état doit être autorisée au préalable par la direction de l'organisation et observée indépendamment (en principe par un auditeur interne ou un gestionnaire du budget/programme). Un rapport de remise en état indiquant la quantité et la qualité au début, les pertes et la qualité et la quantité recouvrées doivent être rédigées. Toutes les parties présentes doivent signer le rapport de remise en état.
- La cession des biens endommagés ou inadaptés est autorisée par la direction de l'organisation, en présence de personnes autres que le magasinier et fait l'objet d'un rapport de cession signé par toutes les parties présentes.
- La direction de l'organisation élabore et approuve un plan d'inventaire entrant et sortant.
- Des spécifications de produits détaillées sont fournies dans le classement des articles et chaque pile est clairement étiquetée avec ses spécifications (par exemple, le numéro de lot, la date de production, la date d'expiration, la composition chimique, les détails d'emballage) sur la fiche d'inventaire.
- Les modes opératoires normalisés pertinents sont développés et entièrement mis en œuvre.
- L'entrepôt est bien éclairé et bien aéré. On vérifie régulièrement qu'il n'y a pas d'insectes, de saletés, de poussière et d'autres éléments indésirables. Idéalement, l'entrepôt doit être traité avec un insecticide de contact.

Un espace de stockage approprié est en place et satisfait à toutes les conditions minimales de stockage pour sécuriser les produits et les outils comme des palettes, des balances, des sacs, des boîtes et des échelles.

- L'entrepôt est équipé d'une protection adéquate contre les incendies et dispose d'un équipement ignifuge bien visible et accessible, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entrepôt. Il doit être interdit de fumer dans ou autour de l'entrepôt.
- L'entrepôt contient des installations sanitaires adéquates qui donnent accès à des toilettes et à un point d'eau.
- Tous les visiteurs de l'entrepôt sont contrôlés et inscrits dans un registre des visiteurs. Ils signent à l'entrée et à la sortie. Le personnel qui ne fait pas partie de l'entrepôt doit être accompagné à tout moment.
- Des panneaux indiquant les règles de sécurité et les comportements attendus sont affichés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entrepôt et les visiteurs sont tenus de lire et d'accepter les règles avant d'entrer.

3. Meilleures pratiques

- Un système d'information complet sur l'inventaire, en version papier ou électronique, est disponible et offre de bonnes possibilités de classement et de récupération. Il est parfaitement appliqué et mis à jour quotidiennement.
- Un système de certification de la quantité et de la qualité des biens reçus est disponible. Il permet aussi de gérer les pertes et le paiement des transporteurs.
- Des politiques de gestion des stocks et un manuel de procédures sont prévus et comprennent des procédures d'évaluation des stocks.
- Des formulaires standard sont créés, approuvés par la direction de l'organisation et utilisés pour tous les processus (par exemple, la réception, l'expédition, les pertes, la cession).
- Toutes les réceptions sont confirmées par un bordereau de réception des biens ou une lettre de transport. Tout écart entre ce qui est censé être livré et ce qui est effectivement reçu est documenté correctement. Un exemple de lettre de transport est présenté dans l'Annexe B. Un exemple de bordereau de réception des biens est présenté dans l'Annexe C.
- Les registres d'inventaire de l'entrepôt sont régulièrement envoyés au service des finances et à l'administration pour permettre le rapprochement du budget et des actifs, au moins une fois par an.

- Les produits avec la date d'expiration la plus proche doivent toujours être envoyés en premier. Les produits qui risquent de présenter une dégradation ou des dommages doivent être physiquement séparés du reste de l'inventaire afin de minimiser le risque de contamination. Les produits douteux doivent être mis en quarantaine jusqu'à ce qu'ils soient certifiés comme étant sûrs et sains ou remis à neuf, ou éliminés.
- Le dénombrement des stocks est effectué tous les mois. L'inventaire complet est enregistré et sa valeur est documentée correctement à des fins comptables et d'audit.
- Des dénombrements physiques non prévus sont régulièrement effectués et enregistrés par des personnes indépendantes sélectionnées.
- Les documents de réception et d'émission sont enregistrés et les outils électroniques sont mis à jour en conséquence. Tout écart ou dommage au niveau des produits est documenté et examiné par la direction de l'organisation.
- Des mesures de sécurité claires sont en place pour les articles présentant des conditions particulières comme une date d'expiration, une sensibilité à lumière, à l'humidité ou à la température, et contenant des matières dangereuses.

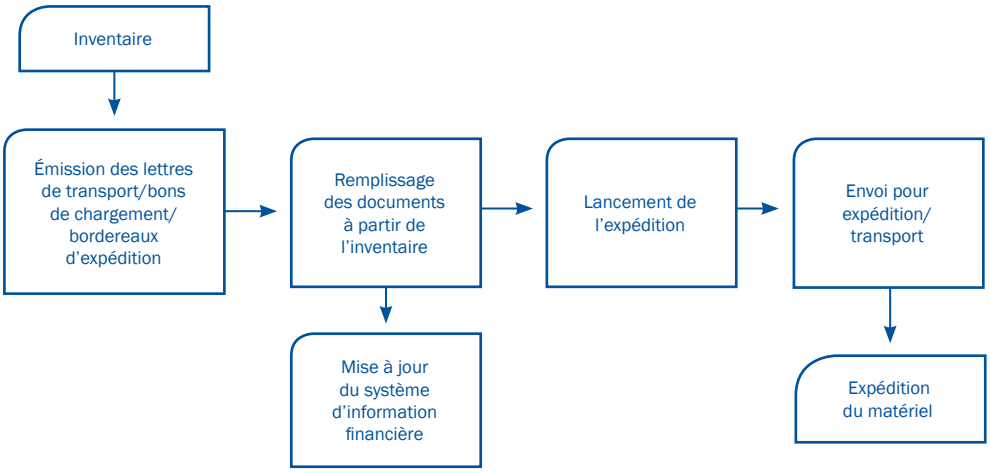
ÉTAPE 7.3.2 – DISTRIBUTION

NOM DE L'ÉTAPE	DISTRIBUTION
Numéro de l'étape	7.3.2
Ressources	1. Formulaire de demande 2. Lettre de transport (expédition et retour) 3. Liste et tarifs des transporteurs
Effets	1. Distribution et rapport de l'utilisateur final/du destinataire 2. Rapport sur l'état des stocks 3. Fiche de réception du destinataire
Rôles organisationnels	1. Transporteurs 2. Gestionnaire du point de distribution final : garantit que les produits sont reçus et distribués conformément au protocole de distribution (nombre de destinataires, ration, etc.). 3. Gestionnaire d'entrepôt : se charge du contrôle de l'inventaire. 4. Responsable du budget/programme : conçoit des activités et des objectifs stratégiques pour lesquels les ressources de produits sont utilisées.
Points d'intégration	1. Base de données des bénéficiaires/destinataires/utilisateurs finaux 2. Système financier : enregistre la valeur d'inventaire. 3. Suivi et évaluation : veille à ce que la distribution soit conforme aux objectifs du projet.
Résumé	La distribution est la dernière étape de la chaîne logistique. Les produits sont remis aux utilisateurs finaux ou aux destinataires visés et quittent l'inventaire.

L'organisation doit mettre au point un système de distribution des produits aux utilisateurs finaux qui assure une circulation rapide et simple de l'entrepôt central au point de distribution final, d'où les produits seront ensuite remis aux destinataires visés. Le système doit veiller à ce qu'il y ait suffisamment de contrôles pour réduire les risques de perte et/ou de mauvaise utilisation et créer un environnement conforme.

Le système doit veiller à ce qu'il y ait un délai minimum entre la réception et la distribution (c'est-à-dire un temps de rétention minimal dans l'inventaire), et à ce que les biens soient endommagés le moins possible. L'unité de distribution doit être conforme à un ensemble bien défini de règles et d'exigences. Le système de distribution doit être lié à la planification de la demande et de

l'offre afin de réduire les risques de situations de rupture de stock ou de stocks excessifs et de minimiser les coûts de transport.[4] Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le schéma ci-dessous.



1. Caractéristiques clés

- Le système et les procédures de distribution permettent à l'organisation de contrôler de manière adéquate la distribution des produits et de planifier une distribution efficace des produits en fonction du nombre et du type de bénéficiaires visés et de la taille de la ration et du contenu des produits par bénéficiaire, ces deux derniers points ayant été approuvés au préalable.
- Le système apporte de la clarté, de la simplicité, une visibilité totale et une traçabilité de la circulation des produits de l'entrepôt jusqu'à l'utilisateur final à l'aide de documents approuvés (par exemple, formulaire de demande, lettre de transport, bordereau de réception des biens, fiche de réception des destinataires, rapport de distribution) et permet un suivi adéquat des produits renvoyés à l'entrepôt après leur distribution.
- Tous les documents de transfert et de distribution sont créés en plusieurs exemplaires pour veiller à ce que chaque partie (responsable de l'entrepôt, transporteur, destinataire, responsable de la logistique, responsable des finances) conserve un exemplaire à titre justificatif. Voir ***l'Étape 7.2.4,*** « Gestion des expéditions », pour obtenir des directives détaillées sur les règles et la documentation.
- Un accusé de réception de la livraison au point de distribution final est nécessaire.

4 Russell, R.S., &Taylor, B.W. (2006). Gestion des Opérations: Qualité et compétitivité dans un environnement global (5ieme Edition). New York, NY: John Wiley &Sons

- Le système de distribution tient compte de la quantité de produits demandée dans le circuit (en fonction de la planification de l'offre et de la demande). Le système de distribution fournit un système de notification au niveau de l'entrepôt grâce auquel les responsables du programme et des achats sont informés du risque d'insuffisance ou d'excédent de stock.
- Dans certaines circonstances, le matériel peut être reçu et émis directement au point de distribution final sans passer par l'entrepôt. Le cas échéant, une lettre de transport est émise et saisie dans le grand livre de l'inventaire et il est important de bien indiquer que le matériel n'est pas passé par l'entrepôt.
- Les responsables de la distribution disposent d'une fiche de réception sur laquelle les destinataires accusent réception.
- Les responsables de la distribution doivent rédiger un rapport de distribution basé sur les données de la fiche de réception et sur les renseignements figurant sur la lettre de transport et portant sur l'inventaire. Le rapport de distribution doit comprendre des informations sur les stocks reçus, distribués et restants, ainsi que les données sur le destinataire et la ration.

2. Exigences minimales

- L'approbateur du formulaire de demande de produits n'est pas la même personne que l'approbateur de la lettre de transport. L'approbateur de la lettre de transport n'est pas la même personne que l'émetteur de la lettre de transport.
- Les produits sont toujours comptés à chaque point de transfert (chargement et déchargement). Le compte est confirmé par le personnel de l'entrepôt, le transporteur et le récepteur.
- Les lettres de transport doivent être approuvées par la direction de l'organisation.
- Les récepteurs doivent rapidement renvoyer à l'entrepôt tous les produits non distribués. Le retour doit être documenté dans une lettre de transport de retour. La lettre de transport de retour doit contenir des détails sur la quantité et l'état des biens renvoyés et doit faire référence à la lettre de transport originale. Les biens et le matériel doivent être retournés et enregistrés dans le grand livre de l'inventaire sur base des détails figurant dans la lettre de transport originale et le bon de retour.

- La demande d'émission de l'inventaire doit préciser le numéro du bénéficiaire, le lieu de distribution, le projet et la source de financement. Cela permet à la comptabilité de l'entrepôt de transmettre les renseignements à la comptabilité du bénéficiaire, à la comptabilité des ressources et au service de suivi et d'évaluation des projets.

3. Meilleures pratiques

- L'émission des produits commence par un formulaire de demande de produits dûment approuvé. Ce formulaire contient des informations détaillées qui permettent au responsable de l'entrepôt de préparer les produits appropriés (quantité correspondante, type, numéro de série, spécification, emballage nécessaire, etc.).
- Les produits ne sont jamais émis sans une pièce justificative approuvée, comme une lettre de transport, un formulaire de demande ou un bon de commande.
- L'organisation utilise une méthode de rotation de l'inventaire bien définie (la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS) est la plus fréquemment utilisée) et une méthode pour l'évaluation des biens et pour une bonne gestion des stocks.
- Le coût de l'entretien de l'entrepôt ainsi que les taxes douanières et autres taxes font partie du coût d'inventaire. La publication du coût d'inventaire indique ces coûts ajustés.
- Les produits sont empilés d'une manière qui permet une distribution rapide, conformément aux procédures de distribution et aux objectifs du projet de l'organisation et des donateurs.

ÉTAPE 7.3.3 – GESTION DU PARC DE VÉHICULES

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DU PARC
Numéro de l'étape	7.3.3
Ressources	1. Fichier du véhicule incluant les spécifications, la date d'achat, la valeur, etc. 2. Feuilles du registre incluant le kilométrage, les déplacements, l'entretien et les réparations, et le ravitaillement en carburant
Effets	1. Analyse coûts-avantages pour les décisions d'entretien 2. Programme d'entretien du véhicule 3. Rapport sur la consommation de carburant 4. Rapport sur l'amortissement et plan de remplacement et de cession
Rôle Organisationnel	1. Responsable des transports : coordonne les demandes de transport et analyse les frais de transport et les coûts de gestion du parc de véhicules. 2. Agent d'administration : gère les actifs et les contrats d'entretien. 3. Responsable financier : enregistre les informations sur le transport dans le système financier et l'analyse des coûts du parc de véhicules 4. Responsable du budget/programme : gère la planification consolidée des déplacements et les demandes de transport.
Points d'intégration	1. Suivi de véhicules et système de rapports 2. Unité financière : planifie, enregistre et analyse les coûts de transport.
Résumé	L'organisation doit avoir une politique de gestion du parc de véhicules claire avec des systèmes de contrôle solides et un système de suivi de l'utilisation et des coûts.

La gestion du parc de véhicules comprend la gestion et le suivi des véhicules appartenant à l'organisation. La gestion des transports est un processus qui permet à l'organisation d'acheter des véhicules, d'analyser tous les coûts associés, y compris l'entretien, les réparations, le carburant et les pièces de rechange, ainsi que tous les autres aspects de la gestion liée aux véhicules.

Les véhicules motorisés sont des actifs importants qui permettent à l'organisation de travailler efficacement au jour le jour. Malgré leur importance, l'achat et l'entretien des véhicules sont très onéreux et ces derniers risquent souvent d'être mal utilisés et exposés à des risques élevés.

Afin de protéger au mieux le personnel et les actifs de l'organisation, la gestion des transports fournit des directives sur l'utilisation des véhicules de l'organisation afin de protéger les intérêts de l'organisation et d'assurer ainsi la bonne intendance des ressources.

La gestion du parc de véhicules est habituellement la fonction principale de l'agent administratif.

Les organisations doivent mettre en place une politique de gestion du parc de véhicules et la doter de systèmes de contrôle et des procédures connexes conformes aux lois et aux règlements de l'organisation, des donateurs et du gouvernement. Ces systèmes et ces procédures comprennent, mais sans s'y limiter, la désignation des personnes autorisées à conduire des véhicules, les conditions de transport et les consignes de sécurité comme l'utilisation des ceintures de sécurité, le respect des limitations de vitesse et le nombre maximal d'heures de conduite.

L'organisation doit avoir un dossier pour chaque véhicule, comprenant tous les détails pertinents pour le suivi d'un véhicule pendant toute sa durée de vie utile et à des fins d'audit.

Le système de gestion du parc de véhicules doit présenter les caractéristiques suivantes :

1. Caractéristiques clés

- Le système enregistre les frais de carburant et d'entretien par véhicule et par activité du programme.
- Il est complémentaire avec d'autres outils utilisés pour enregistrer et suivre d'autres dépenses de l'organisation.
- Le système identifie et planifie les principaux coûts de transports prévus, y compris les coûts d'entretien, les coûts de réparation et les coûts de carburant.
- Il définit un calendrier d'entretien préventif des véhicules motorisés pour que ces derniers soient toujours opérationnels.
- Le plan prévoit l'amortissement des véhicules motorisés et leur remplacement ou leur cession.
- Le plan est conforme aux lois, règles et règlements du gouvernement local sur l'utilisation des véhicules motorisés. Il décrit un système qui permet le traitement rapide du paiement des frais locaux requis comme l'assurance, l'entretien des routes et les permis.

2. Exigences minimales

- Une liste de l'inventaire des véhicules motorisés est en place et régulièrement mise à jour. L'inventaire doit identifier chaque véhicule et correspondre aux informations du fichier du véhicule.
- Les procédures pour l'affectation d'un véhicule motorisé et d'un chauffeur sont claires et respectées. Cela permet d'assurer que l'affectation d'un véhicule motorisé et d'un chauffeur réponde adéquatement aux demandes de déplacement reçues. En particulier, les véhicules attribués doivent être adaptés aux conditions de la route et au nombre de voyageurs.
- Un système de suivi et d'analyse des coûts de transport est en place. Il fournit des informations sur le total des dépenses de transport réelles par rapport aux budgets approuvés.
- Le programme d'entretien des véhicules motorisés est suivi pour permettre des entretiens en temps opportun et pour assurer un soutien adéquat aux activités du programme.
- L'organisation doit adopter des procédures de demande de transport afin d'assurer un contrôle interne adéquat de l'affectation et de l'utilisation de véhicules motorisés.

3. Meilleures pratiques

- Un système informatisé de gestion des véhicules permet l'enregistrement et l'analyse de toutes les informations concernant les véhicules motorisés, les chauffeurs autorisés, les utilisateurs, le type d'utilisation (professionnelle ou personnelle), les dépenses par projet et le code du budget, les conditions, l'entretien et les réparations, ainsi que les performances et la consommation de carburant.
- Un rapport d'analyse des coûts de consommation de carburant et d'entretien est rédigé régulièrement (tous les mois) par véhicule, par projet, par utilisateur et par code de budget.
- L'organisation obtient des contrats avec des postes d'essence et des stations-service qui lui permettent de bénéficier de réductions sur le carburant et de facilités de crédit, d'éviter de transporter des espèces pour payer le carburant et d'être prioritaire pour l'entretien et les réparations.
- Des procédures de rapport des incidents et des accidents des véhicules informent promptement la direction de l'organisation de tout incident/accident lié à un véhicule motorisé et aident les chauffeurs et les utilisateurs à prendre des mesures appropriées.

- Les journaux de bord prénumérotés des véhicules contiennent des informations relatives à l'utilisation et à la circulation du véhicule. Le journal de bord contient tous les frais de transport et est utilisé comme pièce justificative pour le système de gestion des véhicules et la gestion du système financier et budgétaire.
- La planification consolidée des déplacements mensuels est préparée par le coordonnateur du transport, qui tient compte des demandes de déplacement de chaque unité fonctionnelle. Le calendrier contient au moins les informations suivantes : les noms des voyageurs et leur unité fonctionnelle, les dates/heures de départ et de retour, le nom du chauffeur, le type et le numéro d'immatriculation du véhicule, la destination, l'objectif et les codes de projet et de budget pour le déplacement.
- Une liste de contrôle des véhicules garantit un bon transfert entre les chauffeurs. Elle est aussi utilisée comme pièce justificative pour la réparation et l'entretien des véhicules.
- Un plan de remplacement et de cession des véhicules motorisés approuvé par la direction de l'organisation est en place et respecté.

PROCESSUS D'AFFAIRES D'APPROVISIONNEMENT 7.4 – PRODUCTION DE RAPPORTS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Toutes les organisations doivent rendre compte des ressources qui leur sont confiées aux membres qu'elles représentent. Elles sont responsables à l'égard des bénéficiaires, donateurs, membres du conseil, partenaires et gouvernements, ainsi que du grand public. En particulier, les organisations humanitaires et de développement qui sont financées par des donateurs pour réaliser des projets ont une obligation envers leurs donateurs et les bénéficiaires d'atteindre les objectifs du projet en utilisant les ressources attribuées de manière appropriée.

- Dans la plupart des projets de développement, les produits qui sont achetés, transportés, stockés et distribués aux bénéficiaires constituent la plus grande partie du budget du projet et présentent les plus grands risques de perte, de fraude et de mauvaise utilisation.
- Tout au long de la chaîne logistique, les donateurs et les bénéficiaires ainsi que la direction de l'organisation doivent être informés et assurés que les chefs de projets et les gestionnaires de la chaîne logistique s'efforcent au mieux d'assurer une livraison efficace des produits aux destinataires visés. Des rapports réguliers sur les stocks de produits et les bénéficiaires sont nécessaires pour maintenir une clarté et une visibilité et doivent s'intégrer aux rapports de contrôle et d'évaluation, aux rapports financiers et aux rapports généraux du programme. Pour en savoir plus sur la cohérence des rapports et de la tenue des comptes, veuillez vous référer au Guide de S&E (chapitre 10) et au Guide des finances (chapitre 6).
- Les rapports sur les stocks et les bénéficiaires doivent être basés sur des documents sources exacts. Les principaux dossiers papier et électroniques doivent être conservés en lieu sûr aux fins d'audit et d'archivage. Les organisations doivent tenir un système de classement systématique pour faciliter la récupération et la vérification. La qualité des données doit régulièrement être vérifiée.
- Les différents donateurs, gouvernements et organisations ont des obligations précises de rapport et de tenue des comptes. L'organisation doit veiller à ce que ses systèmes et ses politiques de rapport et de tenue des comptes respectent ces obligations. Des extraits des règlements sur la tenue des comptes et sur les rapports sur l'inventaire et les bénéficiaires

sont disponibles dans le code des règlements fédéraux des États-Unis (22 CFR 211.10, « Records and Reporting Requirements » (Obligations de rapport et de tenue des comptes)[5]). Un exemple de rapport sur l'état des denrées, un exemple de rapport sur l'état des stocks du destinataire ainsi qu'un exemple de rapport sur l'approvisionnement et la distribution de moustiquaires de lit sont fournis dans les annexes D, E et F.

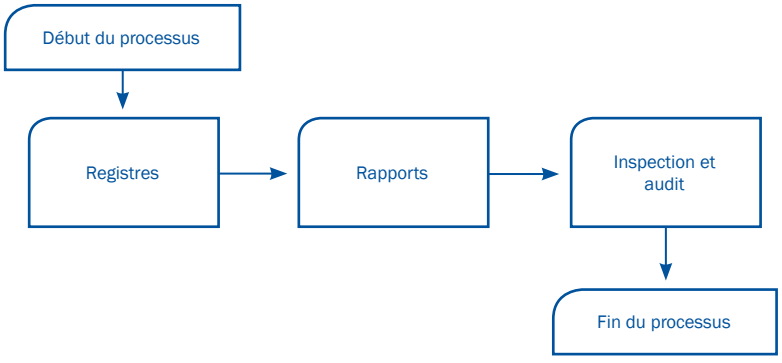
DÉROULEMENT DU PROCESSUS



5 USAID, extrait de *http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/reg11p.htm#211.10*

ÉTAPE 7.4.1 – PRODUCTION DE RAPPORTS ET TENUE DES COMPTES

NOM DE L'ÉTAPE	PRODUCTION DE RAPPORTS ET TENUE DES COMPTES
Numéro de l'étape	7.4.1
Ressources	1. Fichier d'achat 2. Documents de demande d'achat 3. Journaux sur la gestion du parc de véhicules 4. Fichier de planification de la chaîne logistique
Effets	1. Rapports sur les achats mensuels 2. Système de classement des achats
Organizational Role	1. Responsable du transport : produit les rapports sur le parc de véhicules. 2. Agent administratif : produit les rapports sur les actifs et l'entretien. 3. Responsable des finances : produit tous les documents d'achats originaux. 4. Gestionnaire du budget/programme : produit toutes les demandes et les mises à jour relatives aux dépenses. 5. Responsable des achats : produit tous les fichiers d'achats.
Points d'intégration	1. Rapports sur le budget 2. Finances : planifie, enregistre. 3. Journal d'achat
Résumé	Les organisations doivent définir des rapports hiérarchiques clairs et une politique de gestion des registres dotée de systèmes de contrôle appropriés pour permettre un système de suivi de l'utilisation et des coûts.



Vous trouverez ci-dessous un extrait de la réglementation américaine régissant la tenue des comptes, telle que décrite dans le document communément appelé « 22 CFR 211 »[6]."

(a) Registres

Les commanditaires et les agences bénéficiaires coopérants doivent tenir des registres et des documents d'une manière qui reflète fidèlement les activités du programme et toutes les transactions se rapportant à la réception, au stockage, à la distribution, à la vente, à l'inspection et à l'utilisation des marchandises et à la réception et au décaissement des produits monétaires et des revenus du programme. Ces registres doivent être conservés pendant une période de trois ans à compter de la fin de l'exercice financier des États-Unis à laquelle ils se rapportent ou plus longtemps à la demande de l'agence pour le développement international (« A.I.D. »), comme dans le cas d'un litige relatif à une réclamation ou d'un audit portant sur ces registres. Le commanditaire coopérant doit transférer à l'A.I.D. tous les registres ou copies demandés par cette dernière.

(b) Rapports

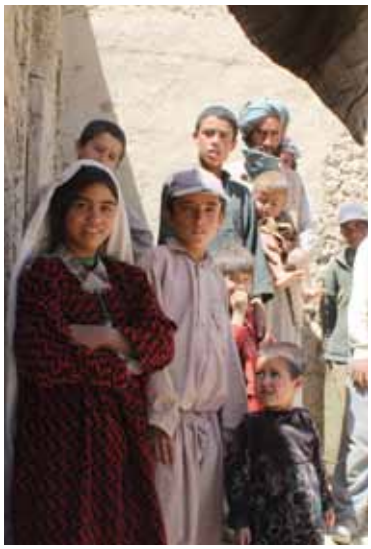
Les commanditaires coopérants doivent présenter deux exemplaires des audits effectués conformément à la Section 211.5 (c). De plus, les commanditaires coopérants doivent soumettre à l'USAID ou au poste diplomatique et à l'AID/W les rapports que l'A.I.D. peut raisonnablement demander. La liste ci-après comprend les principaux types de rapports qui doivent être soumis au moins une fois par an :

(1) les récapitulatifs périodiques indiquant la réception, la distribution et l'inventaire des marchandises et les calendriers d'expédition proposés ou les demandes de fonds et de matériel ;

(2) les rapports relatifs à la production de produits monétaires, les revenus du programme et l'utilisation de ces fonds à des fins précisées dans le plan opérationnel ou l'autorisation de transfert (TA). Voir la Section 211.5 (l) ;

(3) les rapports relatifs aux progrès et aux problèmes dans la mise en œuvre du programme ;

(4) les rapports doivent être soumis de manière suffisamment détaillée pour permettre à l'USAID ou au poste diplomatique d'évaluer et de formuler des recommandations quant à la capacité des commanditaires coopérants à bien planifier, gérer, contrôler et évaluer les programmes de Food for Peace sous leur administration ;



LAURA SHEAHEN/CRS

Des enfants en Afghanistan, dans le village de Tagha-e-Timor qui a été ravagé par la sécheresse et la faim. Dans des villages lointains en Afghanistan, le CRS rémunère des hommes pour creuser des canaux qui véhiculent la neige fondante des montagnes aux champs, en début de printemps.

6 Code des règlements fédéraux des États-Unis. (2010). Titre 22, *Foreign Relations (Relations extérieures).* Chapitre II « Agency for International Development. » (Agence pour le développement international) Section 211.10 « Records and Reporting Requirements » (Obligations de rapport et de tenue des comptes) Washington, District de Columbia : U.S. Government Printing Office (Bureau d'impression du gouvernement des États-Unis).

(5) lorsqu'un programme d'urgence en vertu de la Public Law 480, titre II[7] est initié par un commanditaire coopérant gouvernemental ou non gouvernemental, l'USAID ou le poste diplomatique doit :

(i) déterminer la capacité du commanditaire coopérant à effectuer la tenue des comptes exigée par la présente Section 211.10 et

(ii) dans les cas où ces exigences spécifiques de tenue des comptes ne peuvent pas être respectées en raison de circonstances d'urgence, préciser de façon exacte les informations essentielles qui seront enregistrées pour tenir pleinement compte des marchandises et des produits monétaires en vertu du titre II.

(c) Inspection et audit

Les commanditaires coopérants et les agences bénéficiaires doivent coopérer et aider les représentants du gouvernement des États-Unis de façon à leur permettre à tout moment raisonnable de :

(1) examiner les activités et les registres du commanditaire coopérant, des agences bénéficiaires, des responsables du traitement ou d'autres, relatifs à la réception, au stockage, à la distribution, au traitement, au reconditionnement, à la vente et à l'utilisation des marchandises par les bénéficiaires ;

(2) inspecter les marchandises stockées ou les installations utilisées pour la manutention ou l'entreposage des marchandises ;

(3) examiner et vérifier les livres et les registres, y compris les livres et registres financiers et les rapports relatifs à l'entreposage, au transport, au traitement, au reconditionnement, à la distribution, à la vente et à l'utilisation des marchandises et relatifs au dépôt et à l'utilisation des produits monétaires et des revenus du programme ;

(4) examiner l'efficacité globale du programme en ce qui concerne les objectifs énoncés dans le plan opérationnel ou TA ; et

(5) examiner ou vérifier la procédure et les méthodes utilisées dans l'exécution des exigences du présent règlement. Les inspections et les audits des programmes d'urgence du titre II prennent en compte les circonstances dans lesquelles ces programmes sont réalisés.

7 Title II Food Aid de la loi Agricultural Trade Development and Assistance Act de 1954 (Public Law 480), extrait de *http://www.usaid.gov/policy/budget/cbj2009/101430.pdf*

LISTES DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ DE L'APPROVISIONNEMENT

L'approvisionnement désigne l'acquisition de biens et/ou de services appropriés au meilleur coût total de possession possible pour répondre aux besoins de l'acheteur en termes de qualité, de quantité, de temps et d'emplacement.

L'approvisionnement est l'un des processus les plus vulnérables aux abus. La mauvaise gestion de l'approvisionnement peut prendre plusieurs formes et peut se produire à toutes les étapes du cycle d'approvisionnement, de la décision initiale à la réception et au paiement des biens ou des services. Pour réduire les risques de mauvaise gestion, il est important d'utiliser des listes de vérification de la conformité de l'approvisionnement.

Objectifs des listes de vérification de la conformité de l'approvisionnement

Les listes de vrification de la conformité de l'approvisionnement sont utilisées pour surveiller efficacement les processus d'approvisionnement et identifier les risques de fraude et de corruption à toutes les étapes du cycle d'approvisionnement. Elles permettent de vérifier la conformité aux normes et aux exigences existantes dans le but de veiller au respect des politiques et des directives d'approvisionnement d'une organisation. Les listes de vérification améliorent les directives et les politiques d'approvisionnement en définissant des attentes claires et détaillées pour toutes les étapes du processus d'approvisionnement. Elles peuvent être utilisées comme un outil complet permettant d'examiner les processus d'approvisionnement et d'évaluer la conformité aux directives existantes.

De nombreux risques sont souvent associés à l'approvisionnement. Le déontologue doit prendre note des risques inhérents suivants et chercher à déterminer leur existence dans l'organisation.

Risques associés à l'approvisionnement

- Achats non autorisés
- Achats de biens qui ne sont pas nécessaires ou justifiés
- Dépassement du budget
- Échec de l'optimisation des ressources ; gaspillage des ressources ; double emploi des ressources
- Faillite ou défaut de livraison du fournisseur

- Enregistrement de la réception d'un envoi ne correspondant pas à ce qui a effectivement été reçu (par exemple, nombre de colis)
- Biens certifiés à tort comme ayant été reçus ; volume/type de produits commandés non reçus ; paiement de biens non reçus ; détournement de biens
- Paiement de services non effectués ou effectués de manière inadéquate (risque particulièrement élevé en cas de sous-traitance)
- Paiement effectué avant la réception des biens ; paiement effectué supérieur à la valeur de la livraison ; paiement effectué inexact
- Paiement à un fournisseur, compte de fournisseur ou succursale incorrect
- Paiement supérieur à la valeur de ce qui a été reçu
- Risque de paiements en double et de trop-perçus n'ayant pas été convenus dans le cadre du bon de commande original
- Travail non effectué en raison du manque de clarté et de contrôle des conditions du contrat ; paiement de montants excessifs
- Paiement pour un travail inachevé
- Travail non conforme aux normes ; paiement pour un travail inadéquat
- Renouvellement d'un contrat auprès d'un fournisseur insatisfaisant

(Adapté de The Crown Prosecution Service. (2010). *Procurement guide for managers (Guide sur l'approvisionnement pour les gestionnaires).* Extrait de http://www.cps.gov.uk)

1. Listes de vérification de l'approvisionnement

Les listes de vérification suivantes seront utilisées pour évaluer le caractère adéquat du système d'approvisionnement et la conformité aux politiques et procédures écrites et aux lois locales, aux règles des donateurs et aux règlements. Les questions de la liste de vérification visent à minimiser les risques énumérés ci-dessus.

- Y a-t-il un code de bonne conduite pour le personnel chargé de l'approvisionnement ?
- Les membres du personnel concernés lisent-ils et signent-ils le code de bonne conduite relatif à l'approvisionnement ?
- Comment les facilités de crédit sont-elles examinées ?
- Quelles sont les politiques sur les devis ?
- Sont-elles conformes aux règlements des donateurs et aux exigences de l'organisation et d'attribution ?
- Que se passe-t-il si des devis demandés ne peuvent pas être obtenus ?

- Y a-t-il des vérifications indépendantes des devis des fournisseurs ?
- Les devis indiquent-ils les responsabilités relatives aux droits d'entrée, les taxes et les restrictions sur les hausses de prix ?
- Un calendrier d'achat annuel est-il établi dans le cadre du processus budgétaire ?
- Les règles d'achat local sont-elles clairement définies ?
- Comment les devis sont-ils examinés avant d'être acceptés ?
- Les procédures sont-elles conformes à la politique d'approvisionnement et aux réglementations des donateurs ?
- Des listes de fournisseurs sont-elles tenues à jour de façon à ce que les devis soient obtenus auprès de fournisseurs préalablement approuvés ?
- Y a-t-il une liste des produits fréquemment achetés et des prix ?
- La liste des produits fréquemment achetés est-elle régulièrement mise à jour ?
- Les niveaux de stock et les mouvements de stocks sont-ils examinés dans le cadre de la procédure d'achat pour veiller à éviter l'achat de stocks excédentaires ?
- Qui est autorisé à approuver les bons de commande ?
- Des bordereaux de réception des biens sont-ils émis ?
- Lors de la livraison, les biens sont-ils comparés aux bons de commande et aux bordereaux de réception des biens ?
- Les factures, bons de commande, devis et bordereaux de réception des biens des fournisseurs sont-ils regroupés pour permettre leur vérification par les personnes chargées de l'approbation des factures ?
- Les membres du personnel sont-ils vigilants lors de transactions dont les circonstances semblent inhabituelles et qui peuvent indiquer l'existence de parties liées ? Voici une liste d'exemples non exhaustive :
  - transactions dont les conditions commerciales sont anormales
  - transactions manquant de logique professionnelle
  - transactions pour lesquelles le fond diffère de la forme
  - transactions traitées d'une manière inhabituelle
  - transactions non enregistrées



KARL GROBL POUR CRS

Au centre de santé, Kdol Tahen, au Cambodge, le personnel médical fournit des médicaments aux patients et leur explique leur usage.

2. Listes de vérification sur la gestion des propriétés

Les organisations doivent établir des normes pour l'achat de fournitures et d'autres biens non durables, d'équipements, de propriétés immobilières et d'autres services avec les fonds des donateurs ou des fonds privés. Ces normes permettent de veiller à ce que ces matériels et services soient obtenus d'une manière efficace et conformément aux dispositions des politiques et procédures applicables, des exigences des donateurs et de la loi locale.

La liste de vérification suivante doit être utilisée dans la gestion des fournitures et des propriétés pour évaluer le caractère adéquat des contrôles.

Dénombrement des stocks (des stocks physiques aux fiches d'inventaire) :

- Effectuez un dénombrement par sondage et suivez la trace des articles jusqu'aux fiches de stock correspondantes pour vous assurer que les articles ont bien été enregistrés.
- Sélectionnez un certain nombre d'articles en stock à partir des fiches de stock et effectuez un dénombrement par sondage.
- Sélectionnez les articles de grande valeur.
- Examinez l'emplacement du stock dénombré ci-dessus :
    - L'inventaire est-il stocké dans un endroit sécurisé ?
    - La méthode de stockage permet-elle des dénombrements réguliers et précis ?
    - Le cas échéant, les jauges et les bascules sont-elles précises ?
    - Quand la dernière vérification de la précision des appareils de mesure a-t-elle eu lieu ?
    - Le stock est-il conservé dans des endroits bien identifiés ?
    - Le stock est-il conservé dans des conditions propres et sèches ? La température est-elle contrôlée ?
    - Veillez à ce que les stocks de carburant soient conservés de façon à éviter tout risque d'incendie.

Remarque : *chaque inscription au dossier de l'inventaire doit être clairement étiquetée à l'emplacement correspondant et une fiche doit indiquer l'inscription à laquelle les biens correspondent. Cela permet de réduire les erreurs, de limiter la dépendance du magasinier en termes de capacité d'identification et de contribuer à garder des types de stocks distincts.*

Examen des fiches de stock :

- Examinez un certain nombre de fiches de stock sélectionnées dans chaque catégorie de stocks (par exemple, les médicaments).

- Notez la date de leur dernier examen par un cadre (par exemple, un spécialiste de la comptabilité, des marchandises ou le directeur financier).
- Veillez à ce que chaque inscription au dossier de l'inventaire et chaque fiche de stock aient des numéros d'identification uniques.
- Suivez la trace d'une sélection de soldes reportés sur les fiches de stock jusqu'aux fiches précédentes.

Rapports sur les transferts d'entrepôts :

- Examinez les rapports sur les transferts d'entrepôts au cours des mois précédents. Vérifiez qu'ils ont été signés et datés par les personnes concernées par le transfert de la responsabilité des entrepôts.
    - Lorsque le contrôle des entrepôts est passé d'une personne à une autre, un rapport de transfert doit être créé pour formaliser le transfert de responsabilité.
- Effectuez des dénombrements de stock chaque semestre/année.
- Suivez la trace d'un certain nombre d'articles du dernier résumé annuel de dénombrement de stock jusqu'à l'entrée pertinente sur la fiche de stock.
- Veillez à ce que la fiche de stock ait été signée à l'occasion de ces contrôles.
- Examinez le dénombrement précédent.
    - A-t-il été documenté de façon adéquate ?
    - Des mesures de suivi appropriées ont-elles été prises pour les écarts ?
    - Vérifiez que les ajustements de stock suivants ont été dûment autorisés.
- Sélectionnez des articles du résumé du dénombrement de stock de l'année en cours et suivez les instructions suivantes :
    - Suivez la trace du montant total et/ou de la quantité (le cas échéant) de l'inventaire jusqu'aux notes complémentaires.
    - Suivez la trace des articles jusqu'à la date pertinente sur la fiche de stock pour vérifier l'exactitude de la quantité.
    - Vérifiez les prix des articles sélectionnés.

Pour les émissions des mouvements des stocks, sélectionnez un certain nombre d'émissions de stock à partir des fiches de stock et effectuez l'analyse comme suit :

- Suivez la trace jusqu'au bon d'émission de l'entrepôt pertinent.
- Vérifiez que le numéro du bon d'émission de l'entrepôt est indiqué sur la fiche de stock.

- Vérifiez que l'émetteur et le destinataire signent le bon.
- Vérifiez que les dates et les quantités correspondent à la fiche de stock.
- Suivez la trace jusqu'au bon de demande de l'entrepôt correspondant.
- Veillez à ce que la demande soit dûment autorisée.
- Sélectionnez plusieurs demandes de stock à partir des bons de demande et effectuez l'analyse comme suit :
    - Vérifiez que la demande est dûment autorisée.
    - Suivez la trace jusqu'au bon d'émission de stock connexe, en vous assurant que les détails, les quantités et les dates correspondent.
    - Vérifiez que l'émetteur et le destinataire signent le bon.
    - Suivez la trace jusqu'à l'entrée de la fiche de stock et vérifiez que la carte a été mise à jour le jour de l'émission.
    - Examinez et identifiez les anciennes demandes des entrepôts, le cas échéant, qui n'ont pas été rapprochées à des entrepôts et émettez des bons.
    - Sélectionnez plusieurs demandes non rapprochées et étudiez la raison pour laquelle elles sont toujours en souffrance.
    - Déterminez la méthode de traitement des demandes qui ne sont pas complètement rapprochées à des émissions.
    - Effectuez une analyse sur certains de ces articles pour voir comment les demandes non rapprochées sont satisfaites.

Circulations des stocks – Réceptions :

- Sélectionnez plusieurs bordereaux de réception des biens et suivez leur trace jusqu'à la fiche de stock pertinente.
- Comparez les dates à l'avis de passage et à la facture d'achat du fournisseur.
- Vérifiez que le bordereau de réception des biens a été signé par le magasinier pour confirmer que les biens ont été reçus en bon état.
- Vérifiez que le bordereau de réception des biens correspond aux informations sur le bon de commande.
- Sélectionnez plusieurs réceptions dans les fiches de stock et suivez leur trace jusqu'aux bordereaux de réception des biens.
- Comparez les dates à l'avis de passage et à la facture d'achat du fournisseur.

Remarques : *Chaque mouvement de stock doit correspondre à un numéro de référence des biens émis ou un bordereau de réception des biens dans la fiche de stock. Aucune émission ne doit être faite à partir d'entrepôts sans un bon de demande d'entrepôt autorisé ou une demande d'achat. Le gestionnaire de l'entrepôt doit comparer les articles de la demande d'achat avec la lettre de transport et vérifier la quantité et les spécifications. La lettre de transport doit être signée d'un « reçu » par la personne qui a fait la demande ou le représentant autorisé recevant les biens.*

Dès réception des biens de la part d'un fournisseur, un bon de livraison doit être obtenu auprès du fournisseur et comparé aux biens effectivement reçus et au formulaire du bon de commande. Un bordereau de réception des biens doit être rempli et signé par la personne recevant les biens et joint au bon de livraison du fournisseur. Un exemplaire du bordereau de réception des biens doit être envoyé au service de la comptabilité pour être joint à la prochaine facture et déclencher le paiement.

Obsolescence des stocks :

- Examinez les biens dans les entrepôts et notez les articles qui semblent contaminés, endommagés, lents ou obsolètes d'une manière ou d'une autre.
- Vérifiez que ces articles ont été sortis du bilan.
- Dans le cas contraire, obtenez-en les raisons.
- Notez les explications des raisons pour lesquelles ces articles n'ont pas été retirés des entrepôts.
- Sélectionnez plusieurs fiches de stock et suivez les instructions suivantes :
    - Obtenez des explications pour les articles qui n'ont pas été déplacés pendant au moins six mois.
    - Vérifiez que toute sortie du bilan ou tout autre ajustement a été dûment autorisé.
    - Vous devez également relever les raisons pour lesquelles certains stocks sont devenus obsolètes ou endommagés, car cela aide à renforcer les procédures de contrôle.

Procédures comptables :

- À la fin de l'année, tous les stocks doivent être dénombrés, comparés aux quantités des fiches de stock et résumés.
- Tout écart doit immédiatement être examiné et éliminé.
- Tous les biens donnés restant dans l'entrepôt doivent être dénombrés, évalués et compris dans la note complémentaire.

- Des rapports sur les stocks doivent être produits chaque mois pour indiquer les niveaux des stocks.

Au niveau des actifs fixes, déterminez les éléments suivants :

- L'organisation tient des registres appropriés de l'équipement et protège et entretient l'équipement de manière adéquate.
- L'élimination ou la charge de tout équipement ou propriété immobilière est conforme aux exigences des donateurs.
- Obtenez les politiques et les procédures de l'entité pour la gestion de l'équipement et vérifiez si elles sont conformes aux politiques et procédures de l'entité.
- Sélectionnez un échantillon de transactions d'équipement et effectuez une analyse de conformité aux politiques et procédures pour la gestion et l'élimination de l'équipement.
- Demandez si un inventaire physique de l'équipement a été acquis en vertu des réglementations des donateurs.
- Effectuez une analyse pour vérifier si les différences entre l'inventaire physique et les registres de l'équipement ont été résolues.

Vérification des immobilisations :

- Examinez le registre des immobilisations ou les pièces justificatives et cherchez des indications montrant que la direction a effectué une vérification physique des actifs détenus.
- Notez la fréquence de ces vérifications. Elles doivent être effectuées conformément au manuel des politiques et des procédures mensuellement, trimestriellement, semestriellement ou annuellement.
- Vérifiez que la gestion des actifs est conforme aux réglementations des donateurs.
- Confirmez que la direction a pris des mesures pour enquêter sur tout écart ou erreur.
- Vérifiez les réparations et l'entretien des comptes du grand livre nominal et cherchez les articles au-dessus du seuil monétaire prédéterminé compris dans le registre des immobilisations.

Amortissement (le cas échéant) :

- Évaluez le calcul de l'amortissement sur un certain nombre d'actifs en fonction de la politique d'amortissement.
- Si l'amortissement est applicable, il doit être imputé en utilisant la méthode décrite dans le manuel des finances de l'organisation.

- Veillez à ce qu'un responsable compétent examine les calculs de l'amortissement et les journaux dans le grand livre.
- Vérifiez que la dotation aux amortissements accumulée dans le registre des immobilisations correspond au grand livre.
- Veillez à ce que tous les actifs obsolètes aient été radiés.

Cession d'actifs :

- Vérifiez dans le grand livre et le registre des immobilisations les cessions réalisées au cours de l'année.
- Lors de la cession d'immobilisations, le produit des ventes doit être comptabilisé conformément aux réglementations des donateurs.
- Vérifiez que la cession a été dûment autorisée.
- Vérifiez que l'autorisation du donateur a été reçue pour la cession.
- Vérifiez que les conditions des donateurs ont été satisfaites.
- Le manuel des politiques et procédures doit comprendre les procédures d'autorisation de la cession.
- Vérifiez que la méthode de vente garantit l'obtention du meilleur prix.

Les cessions doivent être effectuées selon le processus d'appel d'offres suivant (selon la valeur de l'actif) :

- Évaluation indépendante
- Avis d'appel d'offres au public
- Date de l'appel d'offres
- Courrier ouvert par le comité d'appel d'offres constitué conformément aux règlements
- Les membres du comité d'appel d'offres ne doivent pas faire d'offre d'achat pour les biens.
- Conservation des documents
- Le traitement comptable doit suivre les procédures énoncées dans le manuel des politiques et procédures et être conforme aux règles des donateurs.
- Suivez la trace de la facture de vente jusqu'à la réception de fonds sur le relevé bancaire. Étudiez toutes les raisons des retards dans ce processus.
- Veillez à ce que les autorités appropriées aient été informées de la cession (par exemple, les compagnies d'assurance automobile, les autorités d'immatriculation des véhicules, les donateurs).

- Recherchez dans le registre des immobilisations les articles qui ont dépassé leur durée de vie utile pour le programme et les actifs qui n'existent plus physiquement et doivent être sortis du bilan (par exemple, les motos mises au rebut pour pièces de rechange, le matériel informatique obsolète, les objets volés, etc.).
- Renseignez-vous sur le traitement comptable des motos et d'autres véhicules motorisés qui ont été mis au rebut ou démontés en pièces de rechange.

3. Listes de vérification sur la gestion du parc de véhicules

Les véhicules sont des actifs importants de l'organisation. Il est essentiel d'empêcher la mauvaise utilisation et la perte des véhicules.

Objectifs de l'examen

Établir que les véhicules sont entretenus et correctement utilisés et que le parc de véhicules est suffisant pour les opérations de l'organisation.

La liste de vérification suivante permet d'examiner la gestion des véhicules.

Liste de contrôle sur l'utilisation du véhicule et questions :

- Y a-t-il une politique relative à l'utilisation du véhicule ?
- Un journal de bord de véhicule est-il émis pour chaque véhicule ?
- Est-il possible d'utiliser un véhicule financé par un donateur pour un autre projet ?
- Est-il possible d'émettre des factures aux différents donateurs/projets/services sur base des détails du journal de bord ?
- Des factures sont-elles émises en conséquence aux donateurs/projets/services ?
- Tous les membres du personnel qui conduisent des véhicules ont-ils des permis de conduire légaux comme les lois locales l'exigent ?
- La validité des permis de conduire est-elle contrôlée tous les ans ?
- Sélectionnez plusieurs carnets de kilométrage pour effectuer des tests.
- Vérifiez que le kilométrage du dernier mois (privé et officiel) correspond au rapport du véhicule.
- Vérifiez que le dernier kilométrage enregistré correspond au relevé du compteur kilométrique.
- Suivez la trace du kilométrage privé, le cas échéant, jusqu'à la retenue sur salaire, la contribution du personnel ou le compte débiteur du personnel correspondant. Veillez à ce qu'il ait bien été calculé.

- Veillez à ce que les journaux de bord soient correctement remplis, indiquent les utilisateurs et les conducteurs des véhicules, le kilométrage et la consommation de carburant, ainsi que la destination et le but de chaque déplacement.
- Vérifiez les calculs et les ajouts du kilométrage inscrits dans les journaux de bord.
- Cherchez dans les journaux de bord des indications montrant qu'ils ont été examinés tous les mois par le superviseur approprié et que les kilométrages enregistrés sont comparés au compteur kilométrique ou à la jauge.
- Les journaux de bord doivent être examinés tous les mois par un membre indépendant du personnel (par exemple, un auditeur financier ou interne). Le kilométrage privé, le cas échéant, doit être extrait pour être facturé dans les débiteurs de paie ou du personnel. Des examens périodiques doivent aussi comparer le kilométrage à la consommation de carburant au fil du temps.
- Pour les journaux de bord sélectionnés, assurez-vous que tous les véhicules ont des permis de circulation et sont assurés, enregistrés et régulièrement entretenus.
- Sélectionnez plusieurs registres de kilométrage privé dans les journaux de bord et vérifiez qu'ils ont été dûment autorisés.
- Le kilométrage privé doit être autorisé au préalable, soit lorsqu'un véhicule est attribué à quelqu'un, soit lorsqu'un véhicule non attribué est utilisé pour un usage personnel.
- Examinez le contrat de kilométrage privé, le cas échéant, et assurez-vous que cette politique est raisonnable et respectée par le programme.
- Veillez à ce que les conducteurs sélectionnés ci-dessus aient un permis de conduire approprié, car le recours à des conducteurs sans permis invaliderait une déclaration de sinistre.
- Examinez le tarif kilométrique privé, le cas échéant.
- Comparez le tarif kilométrique privé aux frais de carburant et à d'autres frais de transport.
- Quand le tarif kilométrique a-t-il été mis à jour pour la dernière fois ? Est-il raisonnable ?
- Obtenez un échantillon de factures de carburant pour automobiles et vérifiez que les entrées correspondent aux journaux de bord pertinents.
- Combien de véhicules l'organisation possède-t-elle ?
- Comment sont-ils attribués au personnel et aux projets ?
- Y a-t-il une politique relative à l'utilisation privée et officielle ?

- Les membres du personnel sont-ils soumis à un examen de conduite avant d'être autorisés à conduire les véhicules de l'organisation ?
- Où les véhicules sont-ils garés pendant la nuit ? Est-ce un endroit sûr et couvert par l'assurance ?
- Les permis sont-ils vérifiés avant que les membres du personnel soient autorisés à conduire ?
- Les pilotes utilisent-ils des ceintures de sécurité, des casques et des vêtements de protection, le cas échéant ?
- Chaque véhicule a-t-il un journal de bord distinct ?
- Vérifiez que chaque journal de bord indique ce qui suit :
  - les kilométrages de début et de fin quotidiens
  - la totalité du kilométrage privé
  - les litres de carburant achetés
  - les questions relatives à l'huile
  - les défauts du véhicule
- Qui vérifie le journal de bord et à quelle fréquence ?
- Les journaux de bord sont-ils clôturés à la fin de chaque mois ?
- Le rapport sur le transport comprend-il l'utilisation et la consommation de carburant de générateurs ?
- La direction reçoit-elle le rapport sur le transport ?
- Les véhicules, y compris les motos, sont-ils régulièrement vérifiés ? Cette vérification comprend-elle une vérification du moteur ?

Questionnaire sur l'entretien des véhicules (pour les organisations qui ont leurs propres mécaniciens) :

- quels examens ont été effectués pour établir la rentabilité de l'entretien en interne, le cas échéant ?
- Quelles sont les compétences du mécanicien ?
- Des dossiers sont-ils conservés pour vérifier quand les entretiens doivent être effectués ? Des étiquettes d'entretien sont-elles utilisées ?
- Qui examine les dossiers d'entretien du véhicule ?
- L'achat de pièces de rechange est-il une fonction distincte de celle de la mécanique ?
- Les pièces de rechange sont-elles renvoyées à l'organisation si elles sont remplacées ?
- Quels sont les plans de remplacement pour les véhicules motorisés ?

GLOSSAIRE

Analyse ABC

Classification d'un groupe d'articles dans l'ordre décroissant du volume annuel en dollars, ou selon d'autres critères. Ce classement est ensuite divisé en trois sections appelées A, B et C. Le groupe A représente 10 à 20 pour cent des articles et 50 à 70 pour cent de la valeur prévue en dollars. Le groupe B représente environ 20 pour cent des articles et environ 20 pour cent de la valeur en dollars. Le groupe C contient 60 à 70 pour cent des articles et représente 10 à 30 pour cent de la valeur en dollars.

Contrôle ABC des stocks

Approche de contrôle de l'inventaire basée sur l'analyse ABC de la valeur ou des recettes des ventes de produits (les articles A sont les plus importants en termes de valeur ou de recettes, les articles C sont les unités de gestion des stocks les moins importantes en termes de valeur ou de recettes).

Modèle ABC

Dans la gestion des coûts, représentation des coûts des ressources qui sont consommées pour des activités au cours d'une période et retracées aux produits, services et clients ou à tout autre objet qui génère une demande pour l'activité à effectuer.

Système ABC

Dans la gestion des coûts, système qui conserve les données financières et d'exploitation sur les ressources, les activités, les conducteurs, les objets et les mesures d'une organisation. Les modèles ABC sont créés et tenus à jour au sein de ce système.

Coût d'acquisition

Dans la comptabilisation des coûts, coût nécessaire pour obtenir une ou plusieurs unités d'un article. Il est calculé de la façon suivante : quantité de la commande multipliée par le coût unitaire.

Message d'intervention

Effet d'un système qui identifie la nécessité d'agir et le type de mesure à prendre pour corriger un problème actuel ou potentiel. Par exemple, les messages d'intervention dans un système de PBM comprennent l'envoi de la commande, l'approbation du processus, le report du processus et l'annulation. *Synonymes : message d'action, message d'exception.*

SEAN SPRAGUE POUR CRS



Un Project contre le trafic des personnes à Tra On dans la province Vinh Long, à Mekong dans la région du Delta au Viet Nam. Beaucoup de jeunes ont été trafiqués pour le mariage ou le travail dans les pays voisins. Ce projet travaille sur ce domaine.

Plan d'action

Méthode ou processus spécifique adopté pour atteindre les résultats demandés par un ou plusieurs objectifs. Un plan d'action peut être une version simplifiée d'un plan de projet.

Activité

Travail effectué par des personnes, des équipements, des technologies ou des installations. Les activités sont généralement décrites dans une construction « verbe-nom-adjectif ». Elles peuvent se produire successivement et être liées par des missions. 1) Dans la comptabilité des coûts par activité, tâche ou activité effectuée par ou sur une ressource et nécessaire pour la production des biens et des services de l'organisation. La ressource peut être une personne, une machine ou une installation. Les activités sont rassemblées en groupes, par type, et affectées aux produits. 2) Dans la gestion de projet, élément de travail sur un projet. Il a généralement une durée, un coût et des besoins en ressources prévus. Parfois, la locution *activité principale* est utilisée pour les travaux d'une plus grande échelle.

Analyse de l'activité

Processus d'identification et de catalogage des activités pour comprendre et documenter leurs caractéristiques de façon détaillée. L'analyse de l'activité est réalisée par des entretiens, des séances de groupe, des questionnaires, des observations et des examens des dossiers de travail.

Goulet d'étranglement

Contrainte, obstacle ou contrôle prévu qui limite le débit ou l'utilisation des ressources.

Zone de vrac

Zone de stockage réservée aux articles volumineux qu'il convient de manipuler avec un chargement par palette.

Stockage en vrac

Processus de stockage de matériels et de colis en plus grandes quantités, en principe en utilisant l'emballage, les conteneurs ou boîtes d'expédition d'origine.

Emballage en vrac

Processus ou fait de placer plusieurs petits cartons ou boîtes dans une seule boîte plus grande pour faciliter la circulation des produits et pour éviter les dommages ou le vol de boîtes ou de cartons plus petits.

Plan d'affaires

1) Énoncé des objectifs de la stratégie à long terme, des recettes, des coûts et des profits, en principe accompagné des budgets, d'un bilan prévisionnel et d'un état des flux de trésorerie (source et utilisation des fonds). Le plan d'affaires est généralement exprimé en dollars et classé par famille de produits. Il est ensuite transformé en plans fonctionnels tactiques synchronisés lors du processus de planification de la production (ou du processus de planification des ventes et des opérations). Bien que souvent exprimés dans des termes différents (dollars ou unités), ces plans tactiques doivent concorder entre eux et avec le plan d'affaires. *Voir aussi : planification à long terme, plan stratégique.* 2) Document comprenant les renseignements professionnels (organisation, stratégie et tactiques de financement) préparés par un entrepreneur pour planifier une nouvelle activité.

Facture commerciale

Document créé par le vendeur. Il s'agit d'un document officiel qui est utilisé pour indiquer, entre autres, les noms et adresses de l'acheteur et du vendeur, le ou les produits expédiés et la valeur des produits pour les douanes, les assurances, ou à d'autres fins.

Marchandise

Article qui est échangé dans le commerce. Le terme désigne généralement un produit indifférencié et entrant dans la concurrence principalement sur le plan du prix et de la disponibilité.

Stratégie d'approvisionnement de marchandise

Plan d'achat pour une famille d'articles. Il comprend le plan de gestion de la base de fournisseurs et de résolution des problèmes.

Offre

Offre de prix/service d'un fournisseur qui doit rivaliser avec celles des autres fournisseurs.

Contrat

Accord conclu entre au moins deux personnes ou entreprises compétentes dans le but d'effectuer ou de ne pas effectuer certains actes ou services, ou de livrer des marchandises. Le contrat peut être oral ou écrit. Un bon de commande, s'il est accepté par un fournisseur, devient un contrat. L'acceptation peut être faite par écrit ou par l'exécution du produit/service, à moins que le bon de commande n'exige une acceptation par écrit.

Gestion du contrat

Processus de gestion de tous les aspects d'un contrat qui permet de garantir que l'entrepreneur s'acquitte de ses obligations.

Distribution

Logistique externe de la fin de la chaîne de production jusqu'à l'utilisateur final. 1) Activités liées à la circulation du matériel, le plus souvent des produits finis ou des pièces de rechange, du fabricant jusqu'au client. Elles englobent les fonctions de transport, d'entreposage, de contrôle des stocks, de manutention, de gestion des commandes, d'analyse de site et d'emplacement, d'emballage industriel, de traitement des données et du réseau de communication nécessaires pour une gestion efficace. La distribution comprenant toutes les activités liées à la distribution physique ainsi qu'au retour des biens au fabricant. Dans de nombreux cas, cette circulation est effectuée par un ou plusieurs niveaux de centres de distribution. *Synonyme : distribution physique.* 2) Division systématique d'un tout en parties ayant des caractéristiques distinctives.

Normes éthiques

Ensemble de directives assurant la bonne conduite des professionnels.

Premier périmé, premier sorti (PPPS)

Premier périmé, premier sorti. La méthode du premier périmé, premier sorti vise à assurer la vente des produits périssables pendant qu'ils sont encore en bon état.

Prévision

Estimation de la demande future. Une prévision peut être établie en utilisant des méthodes quantitatives ou qualitatives, ou une combinaison des deux. Elle peut être basée sur des facteurs extrinsèques (externes) ou intrinsèques (internes). Diverses techniques de prévision visent à prévoir un ou plusieurs des quatre aspects de la demande : cyclique, aléatoire, saisonnier et la tendance.

Précision de la prévision

Mesure la précision de votre prévision en pourcentage des unités réelles ou des dollars expédiés, calculé ainsi : 1 moins la valeur absolue de la différence entre la prévision de la demande et la demande réelle, exprimée en pourcentage de la demande réelle.

Cycle de prévision

Temps de cycle entre la régénération des prévisions qui reflètent les changements réels de la demande du marché pour les produits finis pouvant être expédiés.

Prévisions

Prévisions de la quantité d'un produit qui sera acheté par les clients. Elles s'appuient sur des méthodes quantitatives et qualitatives. *Voir aussi : Prévision*

Logistique intégrée

Vision complète de l'ensemble du système de la totalité de la chaîne logistique comme un processus unique qui s'étend de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution des produits finis. Toutes les fonctions qui composent la chaîne logistique sont gérées comme une seule entité, plutôt qu'à travers une gestion séparée des fonctions.

Inventaire

Matières premières, produits en cours de fabrication, produits finis et fournitures nécessaires pour la production de biens et de services d'une entreprise. Aussi le nombre d'unités et/ou la valeur du stock des biens détenus par une société.

Exactitude de l'inventaire

Lorsque la quantité en stock est équivalente à l'équilibre perpétuel (plus ou moins les tolérances de dénombrement désignées). Souvent un pourcentage indiquant l'écart entre le stock comptable et le dénombrement réel. C'est une mesure de la performance majeure pour toute organisation qui gère des stocks importants. Les moyennes du minimum typique et des meilleures pratiques sont de 95 pour cent et 99 pour cent.

Gestion des stocks

Processus visant à assurer la disponibilité des produits au travers de la gestion de l'inventaire.

Systèmes de planification des stocks

systèmes qui aident à équilibrer stratégiquement la politique de l'inventaire et les niveaux de service à la clientèle tout au long de la chaîne logistique. Ils calculent les quantités de la commande à échéance et le stock de sécurité en utilisant plusieurs stratégies d'inventaire. Certains systèmes de planification des stocks effectuent des analyses de simulation qui comparent la politique d'inventaire actuelle à des cas de figure des stocks simulés dans le but d'améliorer le rendement du capital investi des stocks.

Indicateur clé de performance (ICP)

Couramment utilisés par une organisation pour évaluer sa réussite ou la réussite d'une activité particulière dans laquelle elle est engagée.

Dernier entré, premier sorti (DEPS)

Méthode comptable d'évaluation des stocks qui suppose que les derniers biens achetés sont les premiers biens utilisés au cours de la période comptable.

Délai d'exécution

Temps total qui s'écoule entre le moment où la passation et la réception de la commande. Il comprend le temps requis pour la transmission de la commande, le traitement de la commande, la préparation de la commande et le transit.

Logistique

Processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle des procédures qui garantissent un transport et un stockage efficients et efficaces des biens, y compris les services et les informations connexes, à partir du point d'origine jusqu'au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du client. Cette définition comprend les circulations entrantes, sortantes, internes et externes.

Stock maximal

Inventaire maximum permis prévu pour un article en fonction de la taille de son lot prévue et du stock de sécurité ciblé.

Quantité de commande maximale

Modificateur de quantité de la commande, appliqué après que la taille du lot a été calculée, qui limite la quantité de la commande à un maximum préétabli.

Commande

Type de demande de biens ou de services comme un bon de commande, un bon de travail, etc.

Cycle de commande

Temps et processus de la passation de la commande jusqu'à la réception de l'envoi.

Saisie et ordonnancement des commandes

Processus de réception et de saisie des commandes du client dans un système de traitement des commandes d'une entreprise. Les commandes peuvent être reçues par téléphone, fax ou communication électronique. Les activités peuvent comprendre l'examen « technique » des commandes pour assurer une configuration qui peut être commandée et un prix exact, la vérification du crédit et l'acceptation du paiement du client, l'identification et la réserve d'inventaire (à la fois la quantité en stock et prévue), ainsi que la promesse et la planification d'une date de livraison.

Intervalle de la commande

Période de temps entre les passations de commandes.

Système de niveau de commande

Niveau des biens auquel une nouvelle commande de fournitures doit être passée. En d'autres termes, ce niveau requiert une demande d'achat. Il est établi à un point entre les niveaux maximum et minimum.

Gestion des commandes

Planification, direction, surveillance et contrôle des processus liés aux commandes des clients, aux commandes de fabrication et aux bons de commande. En ce qui concerne les commandes des clients, la gestion des commandes comprend les promesses de livraison, l'entrée des commandes, la préparation des commandes, l'emballage et l'expédition, la facturation et le rapprochement du compte du client. En ce qui concerne les commandes de fabrication, la gestion des commandes comprend le lancement de la commande, l'acheminement, la fabrication, la surveillance et la réception dans les entrepôts ou les stocks de produits finis. En ce qui concerne les bons de commande, la gestion des commandes comprend la passation de commandes, la surveillance, la réception, l'acceptation et le paiement du fournisseur.

Préparation des commandes

Sélectionner ou préparer la quantité nécessaire de produits spécifiques à déplacer vers une zone de conditionnement (en principe en réponse à un ou plusieurs bordereaux d'expédition) et documenter que le matériel a été déplacé d'un endroit pour être expédié.

Traitement des commandes

Activités associées à l'exécution des commandes des clients.

Rupture de stock

Ne pas avoir de stocks disponibles pour la distribution ou la vente à un consommateur (zéro stock).

Approvisionnement

Fonctions commerciales de planification de l'approvisionnement, de l'achat, du contrôle des stocks, de l'acheminement, de la réception, du contrôle de réception et des opérations de récupération. *Synonyme : Achats*

Facture pro forma

Facture, transmise par le vendeur des biens avant l'expédition, qui informe l'acheteur de la valeur des biens et de leurs caractéristiques. Habituellement demandée par l'acheteur afin d'obtenir un permis d'importation ou une lettre de crédit.

Entrepôt public

Entreprise qui fournit un stockage à court ou à long terme à plusieurs entreprises, généralement sur une base mensuelle. Un entrepôt public utilise en principe son propre équipement et personnel. Toutefois, des accords prévoient parfois que le client achète ou subventionne l'équipement. Les frais d'un entrepôt public comprennent en principe une combinaison de frais de stockage (par palette ou par mètre carré réel) et de frais de transactions (entrantes et sortantes). Les entrepôts publics sont le plus souvent utilisés pour compléter les besoins d'espace d'un entrepôt privé.

Bon de commande (BC)

Autorisation de l'acheteur utilisée pour officialiser une transaction d'achat avec un fournisseur. C'est aussi le formulaire physique ou la transaction électronique qu'un acheteur utilise lorsqu'il commande des marchandises.

Achats

Fonctions associées à l'achat des biens et services requis par une organisation.

Quarantaine

En gestion de la qualité, pratique qui consiste à mettre de côté des articles disponibles pour l'utilisation ou pour la vente jusqu'à ce que tous les tests de qualité requis aient été effectués et que la conformité ait été certifiée. Dans un processus des meilleures pratiques, les articles en quarantaine sont étiquetés, enregistrés et conservés dans un endroit sûr en attendant la décision.

Matières premières (MP)

Matières brutes ou travaillées qui peuvent être transformées par la fabrication et/ou le traitement en un produit nouveau et utile.

Traitement en temps réel

Traitement des données dans une application commerciale dès leur apparition, par opposition au stockage de données pour une saisie à une date ultérieure (traitement par lots).

Réception

Fonction qui englobe la réception physique du matériel, l'inspection de la conformité de la cargaison entrante par rapport au bon commande (quantité et dommages), l'identification et la livraison à la destination et la préparation des rapports de réception.

Appel d'offres (AO)

Document utilisé pour solliciter des réponses des fournisseurs lorsqu'un produit a été sélectionné et que des offres de prix de plusieurs fournisseurs sont nécessaires.

Manutention des biens renvoyés

Processus entrant dans le cadre du retour de biens du client au fabricant. Les produits peuvent être renvoyés à cause de problèmes de performance ou tout simplement parce que le client n'aime pas le produit.

Niveau de service

Mesure, généralement exprimée par un pourcentage, de la satisfaction de la demande par l'inventaire ou par le calendrier de production actuel à un niveau de service qui permet de satisfaire aux dates de livraison et aux quantités demandées par le client.

Durée de conservation

Quantité de temps pendant laquelle un article peut être conservé dans l'inventaire avant de devenir inutilisable. La durée de conservation est à prendre en compte pour les aliments et les médicaments, qui se détériorent au fil du temps, et pour les produits de haute technologie, qui deviennent rapidement obsolètes.

Fournisseurs

1) Prestataire de biens ou de services. *Voir aussi : Prestataire.* 2) Vendeur avec lequel l'acheteur fait des affaires, par opposition à un marchand, qui est un terme générique désignant tous les vendeurs et les fabricants sur le marché.

Chaîne logistique

Échanges de matériel et d'informations dans le processus logistique qui s'étend de l'acquisition des matières premières à la livraison de produits finis à l'utilisateur final. Tous les fournisseurs, les prestataires de services et les clients sont des maillons de la chaîne logistique.

Gestion de la chaîne logistique (GCL)

Selon la définition du Conseil des professionnels de la gestion de la chaîne logistique (CSCMP), « la gestion de la chaîne logistique englobe la planification et la gestion de toutes les activités liées à l'approvisionnement et l'achat, la transformation et toutes les activités de gestion de la logistique. Elle comprend aussi notamment la coordination et la collaboration avec les partenaires du circuit, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services tiers et des clients. »

Planification de l'approvisionnement

Processus d'identification, de classement par ordre de priorité et de regroupement, en prenant en compte l'ensemble et tous ses composants, de toutes les sources d'approvisionnement qui sont nécessaires et qui ajoutent de la valeur à la chaîne logistique d'un produit ou d'un service au niveau, dans la perspective et dans l'intervalle appropriés.

Entrepôt d'approvisionnement

Entrepôt qui stocke les matières premières. Les biens provenant de différents fournisseurs sont choisis, triés, organisés ou ordonnés à l'entrepôt pour assembler les commandes des installations.

Inventaire en transit

Inventaire en transit entre les sites de fabrication et de stockage ou entre les entrepôts dans un modèle de stockage distribué.

Fournisseur

Fabricant ou distributeur d'un article ou d'une gamme de produits.
Voir aussi : prestataire.

Entrepôt

Lieu de stockage pour les produits. Les activités principales de l'entrepôt comprennent la réception des produits, le stockage, l'expédition et la préparation des commandes.

Entreposage

Stockage (ou conservation) de biens.

Système de gestion d'entrepôt

Système utilisé pour gérer efficacement les processus d'affaires de l'entrepôt et diriger ses activités, y compris la réception, le rangement, la préparation, l'expédition et les inventaires cycliques. Il comprend également le soutien de communications par radiofréquence qui permet le transfert de données en temps réel entre le système et le personnel de l'entrepôt. Il optimise aussi l'espace et minimise la manutention de matériel en automatisant les processus de rangement.

Lettre de transport

Document contenant une description des biens qui font partie d'une expédition commune d'un transporteur de fret. La lettre de transport montre l'origine, la destination, le destinataire/déposant et le montant facturé. Les exemplaires suivent les marchandises et sont conservés par les agents émetteurs/livreurs. Elle est utilisée par le transporteur pour les registres et les contrôles internes, en particulier pendant le transit. Il ne s'agit pas d'un contrat de transport.

RÉFÉRENCES

Catholic Relief Services. (2010). *Manuel des achats.* Baltimore, MD.

ANNEXE A: EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ENREGISTREMENT DES INVENTAIRES

FORMULAIRE D'ENREGISTREMENT DE L'ÉQUIPEMENT

N° d'inventaire : **CRS /**		N° de plaque :	N° de série :
Année/Marque/Modèle :		Description :	
N° de demande d'achat locale :		Demandeur :	Date :
N° de bon de commande local :		Approuvé par :	Date :
N° de FEE :	Date :		
N° de PO du siège :	Date :	Bon de commande du fournisseur :	Date :
Date d'acquisition :		Fournisseur :	Coûts (lettre de crédit) :
DSPN (achat) :		DSPN (après transfert) :	Coûts (USD) :
N° d'achat groupé :		N° de châssis :	
N° FAN :		Date :	N° de moteur :

Formulaire rempli par : **le (date) :**

Documents fournis dans le dossier : *(tous ne sont pas forcément nécessaires)* par (nom) :
COLLER UNE PHOTO DES VÉHICULES ICI

ANNEXE B : EXEMPLE DE NOTE DE TRANSPORT

Lettre de transport

Projet : (insérer l'intitulé et le numéro)

Numéro de lettre de transport : _____

1. Renseignements sur l'organisation destinataire Details

Nom de l'organisation destinataire (OD) :	Code :		
Adresse de l'OD :			
Lieu exact de livraison :	Destinataires approuvés par catégorie :	Cat 1:	
Nom du représentant légal de l'OD :		Cat 2:	
Nom du second destinataire autorisé[1] :		Total:	

2. Renseignements sur le chargement

Nº de demande :	Période de distribution :
Convoyeur/Transporteur :	Date de livraison prévue :

Section devant être remplie par le service de logistique ou d'entreposage de l'organisation						**Section devant être remplie par le réceptionniste**			
DESCRIPTION		**RENSEIGNEMENTS SUR LE MATÉRIEL**	**NB TOTAL DE COLIS**			**QUANTITÉ REÇUE**			
Articles	COLIS		NB COLIS	PDS B.	PDS N.	En bon état	Emballage déchiré	Endommagé	Manquant
TOTAL									

Remarques : COLIS : donner le type et le poids ; PR1-3 : répartir les quantités par type de programme/destinataire couvert par cet envoi ; NB COLIS : nombre de colis ; PDS B/N : poids brut/net

3. Organisation - Approbation

Préparé par (nom et titre) :	Approuvé par (nom et titre) :
Signature :	Signature :

4. Chargement à l'entrepôt de l'organisation

Date et lieu de chargement :	Nom du transporteur :
Heure de début du chargement :	Nom du livreur :
Heure de fin du chargement :	Numéro du permis de conduire :
Nom du magasinier :	Numéro de la plaque :
Signature et cachet du magasinier :	Signature du livreur :

5. Déchargement et réception à l'entrepôt de l'organisation destinataire

Nom et titre du réceptionniste	Date et lieu de déchargement :
Commentaires :	
Signature et cachet du réceptionniste :	Signature du livreur :

N.B. : les cinq exemplaires de la présente lettre de transport doivent être distribués comme suit : original/blanc au service de l'organisation chargé de la logistique, bleu au service de l'organisation chargé des programmes, jaune à l'entrepôt, vert à l'organisation destinataire et rose au transporteur.

[1] Chaque organisation destinataire doit autoriser une seconde personne, autre que le directeur, à réceptionner les biens.

ANNEXE C : EXEMPLE D'ACCUSÉ DE RÉCEPTION DES DENRÉES

CATHOLIC RELIEF SERVICES

Programme <<PAYS>>

Date : _____

Site de réception/Entrepôt _____

N° DE BORDEREAU DE RÉCEPTION DES BIENS BRB - _____

N° DN/WB : _____ Cie de transport : _____ N° du camion : _____

Origins : _____ Livreur : _____ N° de remorque : _____

Numéro de BC : _____

		État lors de l'arrivée et du déchargement					
Description du produit	Quantité unitaire selon DN/WB	Bon état	Unités manquantes (A)	Contenants présentant une déchirure ou une fuite (B)	Unités endommagées (humides, écrasées, etc.) (C)	Unités vides ou incomplètes (D)	Total des pertes (A + B + C + D)
TOTAUX :							

Nous soussignés déclarons avoir assisté au déchargement du camion identifié ci-dessus et convenons que les produits et les denrées répertoriés ont été reçus dans l'état indiqué :

REMARQUE : en signant, les personnes confirment l'authenticité du présent document. Ce dernier ne constitue PAS une reconnaissance de responsabilité à l'égard d'une perte ou d'un dommage.

Resp. de l'entrepôt : _____ Livreur : _____ Date : _____

APRÈS RÉPARATION

Description du produit	QTÉ réparée (a)	QTÉ inapte ou détruite (b)	Autres pertes (c)	Total des pertes (b + c)	Total réparé et/ou perdu (a + b + c)	Commentaires
TOTAUX :						

Opération effectuée le _____ 20 _____ à _____ h

Signature : Resp. de l'entrepôt : _____ Livreur : _____

ANNEXE D: EXEMPLE DE RAPPORT SUR L'ÉTAT DES DENRÉES:

RAPPORT SUR L'ÉTAT DES DENRÉES
Distribution
ÉF06 2e trimestre JAN - FÉV - MAR

ORGANISATION : Catholic Relief Services
Pays :
Date de présentation : 23/05/2006
Nom : Carla Brown-Ndiaye
Représentante nationale
Signature :

		CM	MM	PRÉP. BLÉ SOJA (WSB)	PRÉP. MAÏS SOJA (CSB)	LENTILLES	HUILE VÉGÉTALE	RIZ	PETITS	TOTAL
A.	INVENTAIRE PHYSIQUE								PEAS	
1	INVENTAIRE PHYSIQUE - 31/12/2005	10 875	0	675	43 175	89 900	16 371	500	18 378	1,175
2	AJUSTEMENT DE L'INVENTAIRE	0	0		0	0	0	0	0	0
3	**INVENTAIRE PHYSIQUE RÉEL - 31/12/2005**	**0**	**0**	**675**	**0**	**0**	**0**	**500**	**0**	**1,175**
B.	RÉCEPTIONS									
1	ARRIVÉES SELON PL06BJ0904, -0905, -0947, -0949	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	EN TRANSIT	0	0	349 175	0	0	99 995	0	323 600	0
4	EXCÉDENT DÉCHARGÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	DENRÉES RENVOYÉES PAR L'ORGANISATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	DENRÉES RENVOYÉES PAR LES ORGANISATIONS	0	80 000	0	0	0	0	0	0	0
7	**TOTAL DES RÉCEPTIONS**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
C.	TOTAL DISPONIBLE	0	0	675	0	0	500	0	0	1,175
D.	DISTRIBUÉ AU COURS DU TRIMESTRE									
1	SOUTIEN ALIMENTAIRE DES ENFANTS/ SANTÉ DES ENFANTS ET DES MÈRES	0	39 800	0	0	35 000	21 206	0	0	0
2	AIDE GÉNÉRALE/AIDE SOCIALE	0	31 350	0	37 900	24 850	14 505	0	18 200	0
3	SOUTIEN ÉDUCATIF (ALIMENTATION SCOLAIRE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	URGENCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	VIVRES CONTRE TRAVAIL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	SOUS-TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	PRÊTS ACCORDÉS À D'AUTRES AGENCES	0		0	0	0	0	0	0	0
8	PRÊTS ACCORDÉS À D'AUTRES AGENCES	0		0	0	0	0	0	0	0
9	TOTAL ENVOYÉ PENDANT CE TRIMESTRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E.	SOLDE SELON LES DOCUMENTS (C-D9)	0	0	675	0	0	0	500	0	1,175
F.	INVENTAIRE DU 04/04/2006	0	8 850	349,275	5 275	30 050	80,518	300	323,778	753,871
G.	**DIFFÉRENCE ENTRE E ET F**	**0**	**#VALUE!**	**-348,600**	**#VALUE!**	**#VALUE!**	**-80,518**	**200**	**-323,778**	**-752,696**
1	1. PERTES EN MER PL06BJ0905	0	0	0	0	0	123	0	0	123
2	2. PERTES DANS LES PORTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3. PERTES DANS LE PAYS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	4. PERTES DANS LES ENTREPÔTS	10 875	0	575	0		0,00	200	0	775
	5. BLÉ BOULGOUR TROUVÉ DANS LE STOCK DE LENTILLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H.	**DIFFÉRENCE TOTALE COMPTABILISÉE (G1 + G2 + G3)**	**0**	**0**	**575**	**0**	**0**	**123**	**200**	**0**	**898**
I.	**I. DIFFÉRENCE TOTALE NON COMPTABILISÉE (G - H)**	**0**	**#VALUE!**	**-349,175**	**#VALUE!**	**#VALUE!**	**-80,641**	**0**	**-323,778**	**#VALUE!**

MM = semoule de maïs/Denrée remboursée par le PAM à la place de la semoule de maïs empruntée
F/WSB : 349 175 kg sont stockés dans un magasin portuaire, inventaire non réalisé
F/Petits pois : 323 600 kg sont stockés dans un magasin portuaire, inventaire non réalisé
14 kg d'huile végétale doivent être justifiés auprès du prochain CSR

ANNEXE E : EXEMPLE DE RAPPORT DE RÉCEPTION PAR LE DESTINATAIRE

DESTINATAIRE	MOIS 1				
	STOCK INITIAL	RÉCEPTIONS	DISTRIBUTIONS	RENVOIS	STOCK FINAL
	0	450	380	3	67
Partenaire 1	0	450	380	3	67
Partenaire 2					0
Partenaire 3					0
					0
					0
					0
					0

DESTINATAIRE	MOIS 2				
	STOCK INITIAL	RÉCEPTIONS	DISTRIBUTIONS	RENVOIS	STOCK FINAL
	67	0	0	0	0
Partenaire 1	67				
Partenaire 2	0				
Partenaire 3	0				
	0				
	0				
	0				
	0				

ANNEXE F : EXEMPLE DE RAPPORT D'APPROVISIONNEMENT ET DE DISTRIBUTION DE MOUSTIQUAIRES

QUANTIFICATION DES MID POUR DEMANDE DANS LE CADRE DE LA SÉRIE 9 DU FONDS MONDIAL

	MID DISTRIBUÉES OU PRÉVUES DANS LE CADRE DE LA SÉRIE 6				
	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Enfants de moins de 5 ans ayant reçu des MID (estimation)					
Femmes enceintes ayant reçu des MID (estimation)					
Personnes handicapées ayant reçu des MID					
Total de la population ayant reçu des MID (Série 6)	0	0	0	0	0
Total général des personnes ayant reçu des MID - Série 6					0

	PRÉVISION DE DISTRIBUTION DE MID DANS LE CADRE DE LA SÉRIE 9				
	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Type de distribution					
Population visée (nouvelles MID)					
Population visée (remplacement des anciennes MID)					
Total de la population visée					
Total des MID à distribuer dans le cadre de la Série 9	0	0	0	0	0
Total général des personnes ayant reçu des MID - Série 9					0

Prévisions pour les prochains MID :

Exemple

1. 70 322 moustiquaires distribuées en 2009/2010, plus 297 256 moustiquaires distribuées en 2007/2008 et en 2008/2009 aux femmes enceintes, aux enfants de moins de 5 ans et aux personnes handicapées dans le cadre de la Série 6. Ce groupe ne recevra plus de moustiquaires jusqu'en 2011 (120 990) et en 2012 (176 257). Un total de 289 905 MID sera distribué à la population générale en 2010/2011
2. 70 322 moustiquaires distribuées et 120 999 moustiquaires remplacées dans le cadre de la Série 6, plus 297 256 MID distribuées l'année précédente, moins la population totale et en partant du principe qu'une moustiquaire est donnée pour deux personnes dans la population restante ayant besoin de MID en 2010 dans le cadre de la distribution de la Série 6. Ce groupe ne recevra plus de moustiquaires jusqu'en 2013. Si l'on prend en compte une croissance de la population de 30 396, un total de 67 287 MID seront distribuées à la population générale en 2010/2011 dans le cadre de la distribution de la Série 9.

3. 70 322 MID seront distribuées aux femmes enceintes, aux enfants de moins de 5 ans et aux personnes handicapées en 2011/2012 et 70 322 auront été distribuées au même groupe en 2009/2010 dans le cadre de la Série 6. 120 999 MID seront remplacées en 2010/2011 ; croissance de la population de 31 160 et remplacement de 176 257 moustiques dans le cadre de la distribution de la Série 6. Un total de 92 185 MID sera donc distribué à la population générale en 2010/2011 dans le cadre de la distribution de la Série 9.
4. 70 322 moustiquaires distribuées aux femmes enceintes, aux enfants de moins de 5 ans et aux personnes handicapées en 2011. Remplacement de 360 227 MID distribuées en 2010/2011 et croissance de la population de 31 116. Un total de 261 562 MID sera donc distribué à la population générale en 2012/2013 dans le cadre de la distribution de la Série 9.
5. Remplacement de 258 608 MID distribuées en 2013/2014 et croissance de la population de 32 865. Un total de 194 315 MID sera donc distribué à la population générale en 2013/2014 dans le cadre de la distribution de la Série 9.

ANNEXE G : EXEMPLE DE DESCRIPTION DES FONCTIONS DU RESPONSABLE DE L'APPROVISIONNEMENT

FONCTION : **RESPONSABLE DE L'APPROVISIONNEMENT**

SERVICE : **LOGISTIQUE - APPROVISIONNEMENT**

SUPERVISEUR : **DIRECTEUR/RESPONSABLE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE**

FONCTIONS PRINCIPALES : Assumer la gestion générale de l'approvisionnement et des actifs pour les activités d'urgence sur le terrain. Collaborer étroitement et s'arranger avec les services de logistique et d'approvisionnement (lorsque cela est possible). Superviser les appels d'offres, les activités d'achats locaux et l'approvisionnement international. S'arranger avec les divers services de programmation et d'administration pour s'assurer qu'ils commandent ce dont ils ont besoin en quantité appropriée et que les produits/services commandés sont de bonne qualité, qu'ils reçoivent ce qu'ils ont commandé en bonne quantité, au moment nécessaire et au prix correct. Créer des systèmes de gestion de l'approvisionnement selon le besoin et former le personnel à leur utilisation. Synchroniser les systèmes d'approvisionnement sur le terrain avec les systèmes de programme nationaux selon le besoin. Modifier ou réviser les systèmes qui ne sont pas efficaces. Créer des systèmes de classement et gérer le suivi des documents de façon transparente pour éviter les manquements à la conformité et les mauvais rapports d'audit.

SUPERVISE : responsable adjoint de l'approvisionnement, agent(s) d'achats

CONTACTS OPERATIONNELS : directeur, responsable administratif, directeurs et coordinateurs du programme, personnel des achats du programme national (PN) et autre personnel, représentants des douanes locales et divers représentants du gouvernement local

RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES :

- En tant que membre d'un service de soutien, incitez et renforcez de façon positive la coordination et la collaboration ouverte et continue avec tous les services de l'organisation, en particulier avec le personnel pour vous assurer que le bureau d'approvisionnement fournit des biens et services de la plus grande qualité, de façon la plus rentable et la plus efficace.
- Proposez des formations et du coaching, selon le besoin, au personnel du bureau d'approvisionnement et aux autres membres du personnel d'urgence
- Créez des systèmes d'approvisionnement et de gestion des actifs entièrement conformes ; passez en revue et révisez les systèmes de programme nationaux existants afin de répondre aux besoins de l'activité d'urgence. Vérifiez que tous les systèmes et toutes les activités sont conformes aux politiques et procédures.
- Documentez entièrement toutes les activités d'approvisionnement. Créez des systèmes de classement de l'approvisionnement, comme requis dans le manuel des politiques et procédures.
- Passez en revue et approuvez des bons de commande locaux et des formulaires de demande internationale (FDI). Passez en revue les commandes passées par les responsables des services et autres parties pour garantir la disponibilité budgétaire, ainsi que pour vérifier les critères de quantité, qualité et livraison. Remettez régulièrement des rapports d'état sur l'approvisionnement aux différents services.
- Créez des systèmes efficaces de demande et de commande de fournitures de bureau.
- Entretenez des relations et gardez le contact avec les fournisseurs locaux.

- Supervisez les appels d'offres et les contrats de sous-traitance avec les fournisseurs. Obtenez les prix et des factures pro forma pour tous les achats. Documentez entièrement toutes les activités d'achats locales.
- Analysez les demandes sur le terrain, les FDI et les bons de commande pour déterminer :
  a) que la description des biens et/ou des services est exacte en tout point, et qu'elle présente la qualité attendue pour le coût ;
  b) la méthode de tarification à utiliser (ex. : catalogue, demandes écrites ou téléphoniques, factures pro forma ou autres devis) ;
  c) que tous les documents d'aide requis sont joints ;
  d) que les quantités sont correctes et que les délais de livraison prévus sont réalistes ;
  e) le choix du fournisseur, en tenant compte des installations disponibles, et de la fiabilité, de la qualité, de la réputation et de l'emplacement géographique du fournisseur ;
  f) le prix total de CAF, notamment toutes les conditions de paiement ;
  g) le meilleur moyen de transport des articles achetés vers leur destination finale.
- Vérifiez que toutes les demandes de devis sont claires et complètes.
- Révisez et approuvez les FDI. Lorsque cela est requis, demandez l'approbation des cadres supérieurs ou du personnel régional. Passez les commandes urgentes par téléphone ou fax, et assurez-en le suivi au moyen de confirmations écrites (ou par e-mail).
- Créez un système de classement de l'approvisionnement, comme requis dans les directives des politiques et procédures. Saisissez et mettez à jour les informations dans les bases de données des achats et des fournisseurs.
- Créez et conservez les inventaires des biens achetés pendant la situation d'urgence.
- Assurez-vous de conserver un niveau adéquat de fournitures de bureau et de nettoyage et de créer et mettre en œuvre des mécanismes rationaux de distribution.
- En collaboration avec le responsable de la logistique, embauchez des sociétés de transport locales pour la livraison des fournitures et marchandises de secours de façon efficace et rentable.
- Évaluez constamment les performances des fournisseurs et rédigez des rapports.
- Le directeur peut attribuer d'autres tâches.

QUALIFICATIONS :

- Personne autonome ayant la capacité de se montrer efficace et de réussir ce qu'elle entreprend dans des conditions difficiles. La créativité et la flexibilité sont essentielles.
- Au moins 1 an d'expérience avec CRS et/ou formation et expérience importante dans le domaine de l'approvisionnement, gestion générale, logistique, gestion financière, comptabilité ou équivalent
- Excellentes connaissances et compréhension des principes comptables de l'approvisionnement et des actifs généralement admis
- Capacités éprouvées de planification et d'organisation
- Compétences solides de résolution de problème et d'analyse
- Compétences éprouvées de leadership
- A prouvé sa capacité à établir des priorités, à gérer plusieurs tâches à la fois, à déléguer ses responsabilités et à assurer le suivi
- Anglais écrit et parlé courant
- Connaissances professionnelles solides de l'informatique et des logiciels suivants : Windows, Outlook, MS Excel, MS Word ; connaissance de MS Access souhaitée

ANNEXE H : EXEMPLE DE DESCRIPTION DES FONCTIONS DU RESPONSABLE ADJOINT DE L'APPROVISIONNEMENT

FONCTION : **RESPONSABLE ADJOINT DE L'APPROVISIONNEMENT**

SERVICE : **LOGISTIQUE - APPROVISIONNEMENT**

SUPERVISEUR : **RESPONSABLE DE L'APPROVISIONNEMENT**

FONCTIONS PRINCIPALES : Répondre de façon efficace aux besoins d'approvisionnement et de livraison des différents bureaux. Superviser l'acquisition locale de factures pro forma et de devis. Gérer la comparaison des offres et le processus de sélection des fournisseurs. Fournir des analyses des coûts et de la qualité avant de demander l'approbation du responsable de l'approvisionnement. Préparer les bons de commande locaux et les FDI. Assurer le suivi des bons de commande et des services sous contrat. Contrôler les performances des fournisseurs et rédiger des rapports. Utiliser les systèmes de gestion de l'approvisionnement et former le personnel à leur utilisation. En collaboration avec le responsable de l'approvisionnement, créer des systèmes de classement et gérer le suivi des documents de façon transparente pour éviter les manquements à la conformité et les mauvais rapports d'audit.

SUPERVISE : S.O.

CONTACTS OPERATIONNELS : personnel administratif, directeurs et coordinateurs du programme, fournisseurs locaux et fournisseurs de services, représentants des douanes locales et divers représentants du gouvernement local

RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES :

1) Analysez toutes les demandes d'achat afin de déterminer :

   a) que la description de la qualité est exacte en tout point, et qu'elle est de bonne qualité ;

   b) la méthode de tarification à utiliser (ex. : catalogue, demandes écrites ou téléphoniques, ou devis) ;

   c) que les informations sur la quantité et la livraison sont correctes ;

   d) le fournisseur adéquat (local ou international), en tenant compte des installations disponibles, de la fiabilité, de la qualité, de la réputation et de l'emplacement géographique ;

   e) le tarif adéquat, notamment toutes les conditions de paiement, FAB ou CAF, et toutes les exemptions fiscales permises ;

   f) le meilleur moyen de transport des articles achetés vers leur destination.

2) Vérifiez que toutes les demandes de devis sont claires et complètes.

3) Préparez tous les bons de commande locaux et formulaires de demande internationale (FDI), conformément aux politiques et procédures d'approvisionnement de l'organisation. Soumettez tous les bons de commande et FDI au responsable de l'approvisionnement afin qu'il les approuve avant de passer commande. Passez les commandes urgentes par téléphone, e-mail ou fax, et assurez-en le suivi au moyen de confirmations écrites.

4) Ajustez, si nécessaire, les tarifs finaux en cas de différence entre le prix de la facture et celui du bon de commande. Négociez avec les fournisseurs selon le besoin et de façon appropriée.

5) Traitez la correspondance portant sur les écarts.

6) Établissez et maintenez une relation professionnelle avec les représentants commerciaux des fournisseurs locaux.

7) Rendez visite aux magasins et installations de production des fournisseurs lorsque la situation l'exige.

8) Recherchez constamment de nouvelles sources de fournisseurs, matières et services.

9) Sollicitez des offres secrètes lorsque cela est nécessaire et approprié, conformément aux directives d'approvisionnement de l'agence.

10) Vérifiez le bon classement de tous les documents pour les achats.

11) Créez des fichiers individuels pour les fournisseurs, ainsi que pour les marchandises et les services, afin d'accélérer les activités d'approvisionnement.

12) Réalisez toutes les tâches supplémentaires attribuées par le responsable de l'approvisionnement.

QUALIFICATIONS :

- Personne autonome ayant la capacité de se montrer efficace et de réussir ce qu'elle entreprend dans des conditions difficiles. La créativité et la flexibilité sont essentielles.
- Langue locale courante exigée. Anglais écrit et parlé fortement souhaité.Excellentes connaissances de l'environnement de fonctionnement local et des communautés fortement souhaitées.
- Formation et expérience quelconque dans le domaine de l'approvisionnement, gestion générale, logistique, gestion financière, comptabilité ou équivalent.
- Connaissances et compréhension des principes comptables de l'approvisionnement et des actifs généralement admis.
- Capacités de planification et d'organisation.
- Bonnes compétences de résolution de problème et d'analyse.
- Compétences de leadership et de supervision.
- A prouvé sa capacité à établir des priorités, à gérer plusieurs tâches à la fois, à déléguer ses responsabilités et à assurer le suivi.
- Connaissances professionnelles de l'informatique et des logiciels suivants : Outlook, MS Excel, MS Word.

ANNEXE I : EXEMPLE DE DESCRIPTION DES FONCTIONS DE RESPONSABLE LOGISTIQUE EFR

FONCTION : **RESPONSABLE LOGISTIQUE EFR**

SERVICE : **LOGISTIQUE**

SUPERVISEUR : **DIRECTEUR**

RESPONSABILITES PRINCIPALES : Fournir des conseils de leadership stratégiques et tactiques au bureau et service de la logistique. Créer, mettre en œuvre et surveiller la chaîne d'approvisionnement en marchandises et équipements de secours et le système de soutien des opérations. Négocier et obtenir sous contrat des entrepôts, transports et services logistiques. Créer des plans d'approvisionnement, de stockage et de répartition des marchandises et des équipements. Préparer et envoyer divers rapports. Collaborer avec les autres services de l'Organisation, en particulier le service de programmation, tout au long de la planification, de la mise en œuvre et de la clôture. Représenter l'Organisation lors de réunions du service de logistique (ex. : Logistics Cluster ; autorités civiles et militaires, etc.) et autres réunions de coordination. Coordonner les activités de la chaîne d'approvisionnement et de secours avec l'UNJLC, le PAM, le BCAH, partenaires IC, agences d'aide sœurs, agences partenaires locales, etc.

SUPERVISE : responsable de la gestion des marchandises, directeur du parc, responsable de l'approvisionnement, responsable de la distribution, responsables adjoints et secrétaire de la logistique

CONTACTS OPERATIONNELS : directeurs du programme, représentants de divers donateurs, ONG internationales et agences de l'ONU (notamment Logistics Cluster et le Centre logistique commun des Nations Unies), Organisation/Expédition et Organisation/Achats, responsables de l'USAID OFDA/DART, représentants partenaires et officiels et représentants des douanes locales et divers représentants du gouvernement .

- ***Conception, mise en œuvre et contrôle de la chaîne d'approvisionnement des marchandises et équipements de secours :***

  - En tant que membre d'un service de soutien, incitez et renforcez de façon positive la coordination et la collaboration ouverte et continue avec les autres services de l'ORGANISATION, en particulier avec les responsables du programme et leur personnel. Vérifiez que le bureau de la logistique fournit les biens et services de la plus grande qualité, de façon la plus rentable et efficace.
  - Arrangez-vous avec le personnel de programmation pour connaître les types et quantités de soutien d'opérations, fournitures et équipement de secours qui seront nécessaires à court et à long termes pour répondre aux objectifs du programme.
  - Prévoyez, d'un point de vue stratégique et tactique, les exigences logistiques à court et à long termes nécessaires pour stocker et transporter les fournitures de secours.
  - Évaluez les infrastructures logistiques à l'aide de connaissances locales, notamment : systèmes de transport routier, ferroviaire et nautique ; entrepôts (centraux, intermédiaires et étendus) ; moyens de transport (terrestre, aérien et nautique) ; fournisseurs de marchandises et équipements.

- Identifiez les installations de stockage, les transports disponibles et les possibilités de location ; si possible, partagez les installations de stockage et le transport avec les agences des Nations Unies, d'autres ONG et organisateurs partenaires. Profitez pleinement des « services communs » selon la disponibilité et si cela est approprié.
- Coordonnez la planification et la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement avec d'autres agences.
- Établissez le budget des coûts de personnel, des biens, des services et des actifs de location.
- Embauchez et formez le personnel.
- Créez et supervisez les ressources en marchandises.
- Préparez et partagez régulièrement des rapports sur l'acquisition, le mouvement, la distribution et le réapprovisionnement des marchandises.
- Mettez en place un système de classement viable de tous les documents du bureau de la logistique.
- Mettez à jour les inventaires des équipements et fournitures de bureau sur le terrain.
- Déterminez les exigences de service logistique, vérifiez que les procédures d'approvisionnement sont respectées pour sélectionner les fournisseurs de services, négociez les tarifs et les conditions, sélectionnez les fournisseurs de services et préparez les contrats.

• ***Supervisez le personnel du bureau de la logistique :***

1. Responsable de la gestion des marchandises (RGM)
   - Identifiez, établissez un contrat, rénovez et équipez des entrepôts selon le besoin.
   - Établissez et supervisez l'application des systèmes et procédures d'entrepôts et de marchandises.
   - Embauchez et formez le personnel d'entrepôt.
   - Mettez à jour les ressources en marchandises et les plans de répartition.
   - Avec le responsable de la gestion des marchandises, préparez les plans d'entreposage et de répartition.
   - Assurez la réception efficace et l'inventaire des fournitures et équipements de secours, ainsi que le chargement et le départ des camions de livraison selon les plans de répartition.
   - Communiquez les plans de livraison au personnel de programmation, aux fournisseurs de transport et/ou aux chauffeurs de l'ORGANISATION.
   - Assurez-vous que les bordereaux requis sont prêts et arrivent à l'entrepôt approprié bien avant le chargement des camions, conformément au plan de livraison.
   - Mettez à jour les registres de chaque entrepôt ; supervisez la préparation et l'envoi de « rapports hebdomadaires d'état des marchandises » et de « rapports hebdomadaires de la quantité totale transportée en tonne ».
   - Supervisez le planning des mouvements des camions et chauffeurs ; certifiez que les livraisons sont effectuées conformément aux règlementations (écrites et orales) du programme de secours de l'ORGANISATION.
   - Vérifiez les factures envoyées par les propriétaires d'entrepôts privés et les fournisseurs de services ; envoyez les copies vérifiées et approuvées au bureau des finances afin qu'il procède au paiement.

2. Responsable de l'approvisionnement
   - Évaluez les marchés locaux pour déterminer la disponibilité, la qualité et le coût des biens et services requis.
   - Organisez l'importation exempte de taxes des marchandises et équipements obtenus à l'international, ainsi que l'approvisionnement exempt de taxes de biens et services locaux. Déterminez les procédures d'importation (arrangez-vous avec l'UNJLC, Logistics Cluster, d'autres ONG et le gouvernement local).
   - Arrangez-vous avec le service de programmation pour planifier et établir les priorités d'approvisionnement à court, moyen et long termes. Déterminez les caractéristiques requises ou souhaitées des marchandises, emballage, calendriers des livraisons, etc. Informez le personnel des délais prévus des biens et équipements.
   - Normalisez les achats le plus possible, en particulier avec les véhicules et l'équipement informatique.
   - Assurez-vous que les politiques et procédures d'approvisionnement de l'ORGANISATION sont en place et sont respectées. Aidez à la mise en place d'un système de classement efficace.
   - Évaluez l'effet de l'approvisionnement local sur les prix du marché, et modifiez la stratégie en fonction.
   - Évaluez les donations en nature par rapport aux besoins, à l'à-propos, à la gestion et aux coûts de transport. Portez une attention particulière aux dates d'emballage et d'expiration.
   - Mettez en place l'inventaire des équipements, meubles, etc. importés pour l'intervention.
   - Gérez directement l'approvisionnement international ; supervisez l'approvisionnement local.

3. Responsable du parc
   - Évaluez la disponibilité locale des véhicules et les possibilités de location de véhicules (passagers et camions). Discutez de la possibilité d'emprunter des véhicules à d'autres programmes, à des missions et organisations catholiques locales, etc.
   - Louez des véhicules pour passagers et de transport selon le besoin. Prévoyez un dépassement de capacité (15-20 % au-dessus du besoin prévu).
   - Arrangez-vous avec le service de programmation et d'approvisionnement pour déterminer les modèles de véhicules à se procurer à l'international. Normalisez le plus possible.
   - Assurez la disponibilité suffisante de chauffeurs, carburant, lubrifiants, pièces détachées et pneus, ainsi que des solutions d'entretien et de réparation.
   - Arrangez-vous avec la communauté internationale pour garantir la disponibilité de carburant. Mettez en place des plantations d'énergie selon le besoin.
   - Embauchez et formez des chauffeurs.
   - Supervisez la mise en œuvre d'un système de gestion et de contrôle des véhicules : journaux des véhicules, vérifications quotidiennes, programmes d'entretien et de réparation, planification des déplacements, etc.
   - Lorsque cela est nécessaire, collaborez avec les communautés locales ou embauchez du personnel par intérim pour améliorer les routes et les infrastructures le long de la chaîne d'approvisionnement.
   - Vérifiez les factures envoyées par les sociétés de transport privées et les fournisseurs de services ; envoyez les copies vérifiées et approuvées au bureau des finances afin qu'il procède au paiement.

4. Inscription des bénéficiaires et responsable de la distribution
   - En collaboration avec d'autres agences, déterminez les modalités coordonnées pour la distribution de biens et services normalisés, notamment la taille des rations.
   - Déterminez les points de distribution, les besoins en personnel et les calendriers.

- Préparez divers documents et formats nécessaires à l'inscription de bénéficiaires, gérez la distribution et signalez les activités de distribution.
- Embauchez et formez le personnel de distribution selon le besoin.
- Assurez-vous que les bénéficiaires connaissent les lieux de distribution, les calendriers et les biens et services qu'ils vont recevoir.

- ***Préparation et envoi de rapports hebdomadaires et trimestriels :***

  - Préparez les rapports suivants (entre autres) pour usage interne : rapports de situation (pour le bureau de la logistique, BL) ; rapports d'état des marchandises ; rapports hebdomadaire et mensuel d'état des entrepôts et des marchandises ; rapports de distribution ; rapports d'état des destinataires ; rapports de pertes (océan et interne) ; rapports d'activités trimestriels ; rapports de résultats.
  - Préparez les rapports suivants (entre autres) pour le gouvernement local : types et quantités de biens de secours importés et livrés dans le cadre du programme de secours.
  - Autres rapports selon le besoin ou sur demande du chef d'équipe ou du service de programmation.

- ***Autres :***

  - Réalisez un inventaire physique mensuel de tous les entrepôts. Préparez et envoyez des rapports d'inventaires.
  - Administrez la disposition finale des denrées alimentaires expirées.
  - Aidez le personnel du service de la logistique à préparer et à envoyer les rapports de voyages, les coupons de salaire quotidiens, les autorisations de déplacement et autres documents (financiers et administratifs) requis par le directeur.
  - Servez de « ressource » aux autres bureaux de l'ORGANISATION nécessitant des informations sur le fonctionnement du programme de secours en général et sur le BL en particulier.
  - Offrez votre aide et vos connaissances à d'autres organisations, selon le besoin ou à leur demande.
  - Le chef d'équipe peut attribuer d'autres tâches.

Qualifications :

- Diplôme universitaire en développement international, gestion générale, finance, commerce ou autres domaines pertinents, ou formation importante en gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Au moins trois (3) ans d'expérience dans une ONG internationale ou une agence des Nations Unies à un poste similaire
- Capacité éprouvée à travailler sous pression et à respecter les délais
- Excellente compréhension et expérience de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Capacité à résoudre les problèmes de façon créative ; souplesse ; excellent jugement
- Capacité à travailler sur plusieurs tâches à la fois
- Volonté et capacité à travailler de façon efficace avec une grande variété de personnes dans des conditions difficiles
- Capacité à travailler au sein d'une équipe et à collaborer étroitement avec le personnel du projet
- Expérience dans le domaine de la formation et de la supervision du personnel
- Anglais courant
- Connaissances informatiques (bonnes connaissances de MS Word, MS Excel, MS Outlook et MS PowerPoint ; connaissances professionnelles de MS Access préférées)

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Chapitre 8 :

Ressources Humaines



GUIDE

CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : Le personnel du CRS et celui de l'Agence partenaire Caritas Haïti en session au bureau des Nations-Unis à Gonaives. Photo de David Snyder/CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Télécharger ce guide et autres publications du CRS au www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes ..... **II**
Chapitre 8 : Ressources Humaines **1**
Diagramme des processus RH **2**
Objectif de ce guide **3**
Quelle fonction remplissent les Ressources Humaines ? **3**
Résumé **6**
Principes clés **7**
Processus professionnel RH 8.1 : dotation en personnel, recrutement et orientation **9**
Étape 8.1.1 – Ressources Humaines : plan de dotation en personnel 12
Étape 8.1.2 – Descriptions de postes 14
Étape 8.1.3 – Recrutement et embauche 16
Étape 8.1.4 – Orientation et intégration des nouveaux employés 22
Processus professionnels RH 8.2 : rémunérations et avantages **24**
Étape 8.2.1 – Créer une échelle de salaires générale 27
Étape 8.2.2 – Déterminer les propositions de salaire 30
Étape 8.2.3 – Déterminer les augmentations de salaire 32
Étape 8.2.4 – Instituer des avantages 35
Étape 8.2.5 – Pointage 38
Étape 8.2.6 – Administration de la paie 40
Processus professionnel RH 8.3 : gestion de la performance **42**
Étape 8.3.1 – Plan de performances et de perfectionnement 45
Étape 8.3.2 – Coaching et rétroaction 49
Étape 8.3.3 – Analyse et évaluation des données sur les performances 52
Étape 8.3.4 – Récompenses et reconnaissance 56
Étape 8.3.5 – Perfectionnement du personnel et apprentissage 59
Processus professionnel RH 8.4 : relations entre les employés **66**
Étape 8.4.1 – Établir un Code de Bonne Conduite 68
Étape 8.4.2 – Suivi de la satisfaction du personnel 71
Étape 8.4.3 – Résolution de conflit entre les employés 73
Étape 8.4.4 – Mettre en place des mécanismes de représentation et de protection de l'employeur et des droits des employés 75
Étape 8.4.5 – Garantir la confidentialité 77
Processus professionnel RH 8.5 : hygiène et sécurité du personnel **79**
Étape 8.5.1 – Sûreté et sécurité 82
Étape 8.5.2 – Hygiène du personnel 86
Étape 8.5.3 – Gestion des risques 88
Processus professionnel RH 8.6 : départs **90**
Étape 8.6.1 – Démission 92
Étape 8.6.2 – Retraite 94
Étape 8.6.3 – Contrat à durée déterminée 96
Étape 8.6.4 – Sur-effectif 98
Étape 8.6.5 – Licenciement motivé 100
Étape 8.6.6 – Décès 102
Liste de contrôle de conformité pour les RH **103**
Glossaire **110**
Références **114**
Annexe A : Modèle de formulaire de demande de personnel 116
Annexe B : Modèle de format de description de poste 117
Annexe C : Modèle de fiche de bilan d'entretien 118

Annexe D : Formulation et réception de commentaires 119
Annexe E : Liste de contrôle de rupture de travail pour résultats peu satisfaisants 121
Annexe F : Modèle d'évaluation des performances 122
Annexe G : Modèle de déclaration de confidentialité / d'acceptation des clauses 123
Annexe H : Conflits d'intérêts 125
Annexe I : Formation et plan d'apprentissage dans l'organisation 126

ACRONYMES

CV	Curriculum Vitæ
RH	Ressources Humaines
DP	Description de Poste
SGP	Système de Gestion de la Performance
SGRH	Société pour la Gestion des Ressources Humaines

CHAPITRE 8 : RESSOURCES HUMAINES



JIM STIPE/CRS

Au Pakistan, un animateur communautaire du CRS salue des refugiées Afghanes à la suite d'une réunion au Centre d'Informations et de Conseil Juridiques (Information and Legal Advice Centre), qui offre des services gratuits aux refugiés.

DIAGRAMME DES PROCESSUS RH

Dotation en personnel, recrutement et orientation

Processus 8.1

Avez-vous un processus que vous appliquez dans toutes vos décisions de nouvelle embauche, d'affectation et de promotion ?
-voir page 9

Rémunération, avantages et salaire

Processus 8.2

Vous basez-vous sur les meilleures pratiques pour la rémunération des employés ?
-voir page 24

Gestion de la performance

Processus 8.3

Aidez-vous vos employés à maintenir et améliorer leur niveau de performance ?
-voir page 42

Relations avec les employés

Processus 8.4

Existe-t-il des mécanismes garantissant le respect des droits de l'employé ?
-voir page 66

Hygiène et sécurité du personnel

Processus 8.5

Existe-t-il des politiques qui protègent les employés et minimisent les risques?
-voir page 79

Départs

Processus 8.6

Avez-vous défini des procédures pour tous les cas de départ d'un employé ?
-voir page 90

OBJECTIF DE CE GUIDE

Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs ressources humaines (RH), processus professionnels, procédures et politiques connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce guide, étant donné que les organisations ont des contextes et des besoins professionnels spécifiques qui exigent une « personnalisation » des systèmes de ressources humaines.

Ce guide de gestion des ressources humaines traite de la nécessité d'utiliser de bonnes pratiques professionnelles, de systématiser le processus RH, d'assurer une gestion efficace et efficiente des ressources RH, d'éviter la confusion et de garantir l'égalité de traitement de tous dans l'organisation.

QUELLE FONCTION REMPLISSENT LES RESSOURCES HUMAINES ?

La gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui traite des questions liées à toutes les personnes de l'organisation qui, individuellement et collectivement, contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Parmi ces questions, on peut citer la dotation en personnel, le recrutement, la rémunération et les avantages, la sécurité et le bien-être, la communication, la spiritualité, la motivation des employés, le développement et la croissance. Les activités de gestion RH sont principalement destinées à attirer, développer, retenir et assurer la transition des employés. Les employés sont les atouts les plus précieux de l'organisation ; la gestion des ressources humaines promeut et gère les politiques et procédures qui assurent que les membres du personnel ont les compétences, la motivation et les opportunités leur permettant de contribuer du mieux possible à la mission de l'organisation.

Dotation en personnel, recrutement et orientation

L'organisation doit planifier le type de personnel et les postes dont elle a besoin à court et long terme, en fonction de ses objectifs et plans d'action. Ce plan appuie les décisions de recrutement et aide les nouvelles recrues à s'intégrer dans la culture de l'organisation ; à inspirer la confiance, la collaboration et la motivation ; et à contribuer de manière efficace à la réalisation des objectifs de l'organisation. C'est ce processus qui permet d'intégrer les nouvelles recrues dans les systèmes, les structures, les politiques et le flux de communication de l'organisation.

Rémunération et avantages

L'objectif du système de rémunération et des avantages est de payer de manière équitable les employés pour le travail qu'ils réalisent. En offrant des salaires et des avantages compétitifs, l'organisation répond aux besoins des employés et peut ainsi les attirer et les retenir. La rémunération totale est un terme qui décrit l'ensemble des éléments de rémunération que l'organisation offre à un employé, y compris le salaire et autres avantages.

Hygiène et sécurité du personnel

Les procédures d'hygiène consistent à aider les employés à maîtriser des techniques d'auto-soin et à apporter des réponses institutionnelles au stress dans des environnements particulièrement difficiles. Les procédures de sécurité sont conçues pour éliminer les risques de décès, de blessure ou de maladie sur le lieu de travail ou dans l'exercice des tâches en dehors du site, et pour sécuriser et protéger tous les biens de l'organisation.

Gestion de la performance

La gestion de la performance est le processus par lequel l'organisation aide les employés à maintenir ou à améliorer les performances à partir d'une définition claire des attentes et besoins en perfectionnement, d'un coaching et perfectionnement continus et d'une évaluation des résultats. La gestion de la performance clarifie les résultats attendus, aide l'employé à perfectionner ses connaissances, compétences et attitudes, et le tient responsable de son travail et de sa conduite. Une bonne gestion de la performance est cruciale pour le succès d'une organisation et / ou d'un projet.

Relations avec les employés

Les organisations doivent veiller à ce que le lieu de travail soit un environnement positif et équitable, propice au travail. Elles doivent donc instaurer des mécanismes permettant de maintenir de bonnes relations entre l'employeur et les employés, et des mécanismes qui permettent aux employés d'exprimer leurs besoins et qui assurent que leurs droits sont protégés. En s'assurant que des pratiques de relations sociales sont en place, l'organisation peut plus rapidement, et de manière préventive, résoudre des problèmes difficiles liés par exemple aux doléances, à la détérioration du moral du personnel ou aux mauvaises relations entre les membres du personnel.

Départs

Le processus de rupture de contrat d'un employé varie en fonction des motifs de la rupture. Le départ d'un employé doit être traité avec le plus grand soin, surtout lorsque c'est l'employé qui prend la décision de mettre fin à la relation de travail. L'organisation doit s'assurer que le processus respecte les droits de chaque personne concernée.

Gestion des heures et administration de la paie

En gérant les heures de travail et l'administration de la paie, le service RH fournit à la division / service des finances des informations précises et pertinentes sur le temps de travail et de présence des employés, et sur les changements du statut de l'emploi, les taux de rémunération, les retenues, etc. Ces informations seront exploitées par la division / service des finances pour préparer et exécuter le paiement des salaires.

Politiques et procédures relatives au personnel

Les politiques et procédures relatives au personnel définissent les pratiques et processus RH en vigueur dans l'organisation et les droits, rôles et responsabilités des employés. Le RH pilote le développement de ces politiques et procédures après une analyse minutieuse des exigences de la législation locale. Une fois approuvées par la haute direction, les politiques doivent être communiquées et expliquées à tous les employés et être appliquées de manière cohérente. Ce guide ne contenant pas une section distincte consacrée aux politiques et procédures relatives au personnel, tous les processus qui y sont décrits fournissent des conseils aux organisations pour les aider à développer leurs propres politiques.

RÉSUMÉ

La fonction RH couvre de nombreux domaines différents, chacun de ces domaines impliquant divers processus et activités. Bien que la gestion RH soit une tâche complexe, ce guide définit et décrit les divers processus RH qui doivent être considérés comme les meilleures pratiques permettant aux organisations d'exécuter les principales composantes de la fonction RH.

S'il est vrai qu'une organisation n'a pas nécessairement besoin d'avoir une division / un service RH, elle doit cependant avoir un personnel dont les responsabilités sont associées à la fonction des ressources humaines. Ce guide de gestion RH définit le poste de responsable / représentant RH comme le seul rôle RH de l'organisation ; les organisations définissent des titres de fonctions et les responsabilités qui s'y rattachent, et des rôles supplémentaires en fonction de leurs besoins spécifiques. La répartition des responsabilités de chaque composante de la fonction RH varie dans les organisations en fonction de facteurs tels que la taille de l'organisation, le budget et la structure de l'organisation, et de la décision de la direction de sous-traiter certaines activités. Quel que soit le cas de figure, la haute direction doit s'assurer qu'un minimum d'éléments clés de toutes les composantes de la fonction RH est exécuté d'une manière ou d'une autre.

PRINCIPES CLÉS

À l'instar de tout domaine fonctionnel, les ressources humaines sont guidées par des principes. Ces principes décrivent les normes de qualité de la performance des systèmes et processus RH. Ils indiquent également l'environnement organisationnel dans lequel s'exerce la fonction RH. En plus, ils assurent que la direction de l'organisation définisse les politiques et procédures appropriées en matière de contrôle interne. La direction s'assure périodiquement que les processus appropriés fonctionnent correctement et elle contrôle et gère les risques auxquels l'organisation est exposée. Enfin, la fonction HR s'assure que des systèmes de contrôle interne efficaces sont en place pour ramener ces risques à un niveau acceptable. Par ailleurs, les principes directeurs de la fonction RH permettent aux organisations de s'assurer que leurs employés sont rendus autonomes, motivés et engagés à réaliser pleinement leur potentiel et à contribuer ainsi au succès général de l'organisation.

Lors de l'institution de la fonction RH dans une organisation, il convient d'observer les principes clés suivants :

- **Engagement de la haute direction :** l'engagement de la haute direction est essentiel pour associer des systèmes et processus RH complets à la mission et à la stratégie de l'organisation. Les systèmes et processus doivent être institués dans l'organisation et être appliqués de manière cohérente afin de contribuer au succès de l'organisation.
- **Respect des exigences légales locales et des réglementations des donateurs :** les organisations doivent s'assurer que tous les systèmes et processus RH respectent les exigences légales locales et les réglementations des donateurs. Ceci permet de protéger l'organisation des responsabilités qui pourraient affecter le moral du personnel, la réputation et l'existence de l'organisation.
- **Un lieu de travail juste et équitable :** un lieu de travail juste et équitable affirme la dignité de chaque employé dans une organisation. Il permet de s'assurer que tous les employés sont traités de la même manière, indépendamment de leur race, couleur, religion, sexe, nationalité, infirmité ou handicap, ou de leur niveau dans la structure de l'organisation. Les caractéristiques d'un lieu de travail juste et équitable incluent l'application cohérente des processus professionnels et politiques RH, une rémunération et des avantages équitables pour tous les employés, un environnement de travail sûr et sain, et l'égalité des chances en matière de reconnaissance, d'apprentissage et de développement.



DAVID SNYDER/CRS

Des paysans du Guatemala écoutent des partenaires du CRS qui leur expliquent une méthode de culture visant à réduire la perte des sols.

- **Communication :** chaque organisation doit mettre en place des mécanismes garantissant une communication claire, ouverte et directe entre tous les membres du personnel, à tous les niveaux de l'organisation. Des mécanismes de rétroaction doivent être mis en place, du plus haut niveau de l'organisation vers le plus bas niveau, et vice-versa, pour assurer, le cas échéant, l'échange d'informations exactes, cohérentes et pertinentes. De tels mécanismes permettent aux employés d'accéder aux informations dont ils ont besoin pour réaliser leur travail correctement, et leur donnent la possibilité d'avoir un droit de parole dans les décisions qui les affectent.
- **Confidentialité :** la plupart des informations relatives aux activités RH sont de nature confidentielle et doivent être traitées comme telles. Il est considéré comme contraire à l'éthique de divulguer certains types d'information RH à des personnes ou entités autres que celles qui sont autorisées à accéder à de telles informations. Tout manquement à ce principe peut exposer l'organisation à des risques et engager sa responsabilité.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.1 : DOTATION EN PERSONNEL, RECRUTEMENT ET ORIENTATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Des processus de dotation en personnel et de recrutement rigoureux associés à un processus d'orientation tout aussi rigoureux permettent d'assurer une transition en douceur vers un nouveau poste ou une nouvelle organisation et aideront les nouveaux employés à intégrer l'environnement de travail et la culture de l'organisation. Avec de tels processus en place, il est très probable que les besoins des employés seront satisfaits et qu'ils pourront être performants dans leur nouveau poste.

La dotation en personnel et le recrutement constituent le système officiel appliqué à toutes les décisions de nouvelle embauche, d'affectation et de promotion. Un système de dotation en personnel et de recrutement performant doit être équitable et transparent, ce qui permet de s'assurer que les candidats sont embauchés sur la base des compétences, de l'expérience, de la certification, de la formation et d'autres qualifications. En mettant en œuvre un système de dotation en personnel et de recrutement équitable et transparent, une organisation prend des mesures concrètes pour s'assurer que la diversité est valorisée et qu'un candidat ou employé n'est pas discriminé par rapport à son âge, sa race, sa religion, son ethnie, son sexe ou son handicap.

Un recrutement efficace assure que les organisations ont le bon personnel, au bon poste et au bon moment. Le but est d'embaucher ou de donner une promotion au personnel ayant des compétences et qualifications qui contribuent à la réalisation des objectifs et de la mission de l'organisation. Un bon processus attire des candidats internes et externes qualifiés parmi lesquels sera choisi le candidat dont le profil correspond le mieux au poste. « Il est nécessaire de réunir le bon nombre de candidats, mais cela ne suffit pas. La qualité des candidats est le facteur important dans la réalisation des objectifs de recrutement ».

Les avantages d'avoir dans une organisation un système de dotation de personnel et de recrutement clair et puissant sont les suivants :

- des candidats qualifiés et compétents sont embauchés ;
- par le développement d'un plan de dotation de personnel, l'organisation dispose d'un nombre et d'une qualité adéquats de personnel pour mener à bien la mission de l'organisation et réaliser des objectifs stratégiques et les plans des programmes ;

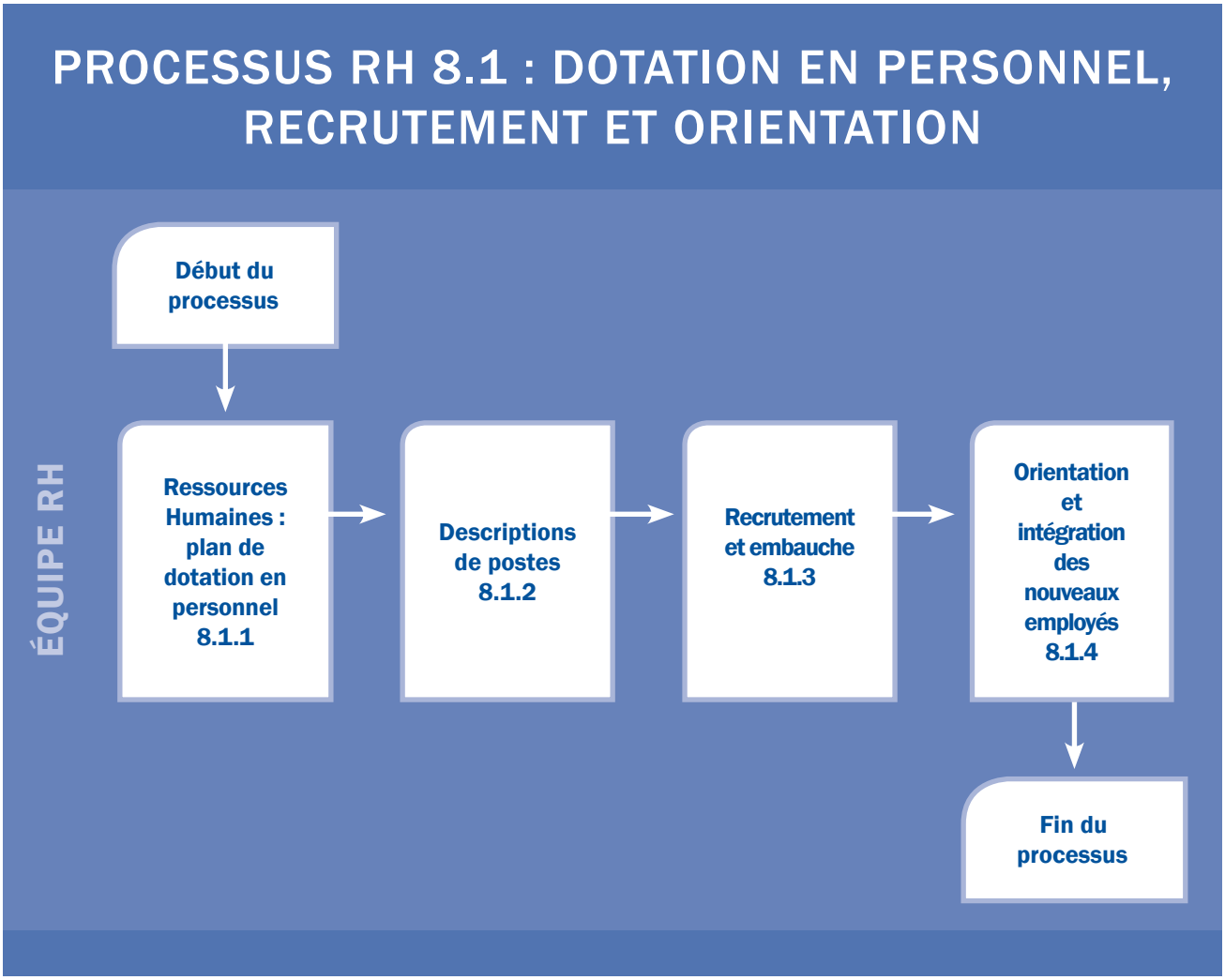
- l'organisation, par l'application du plan de dotation en personnel, peut déterminer plus facilement les manques en dotation de personnel ;
- les employés sont incités à optimiser les opportunités de carrière au sein de l'organisation plutôt que de la quitter pour rechercher des opportunités à l'extérieur ;
- il est possible d'empêcher l'embauche d'une mauvaise personne à un poste. En conséquence, il s'agit d'éviter les « erreurs de sélection susceptibles d'affecter négativement le plan de gestion du capital humain de l'organisation, ainsi que le moral de l'entreprise, la gestion du temps, les budgets de formation, la productivité et la rentabilité » ;
- les pratiques discriminatoires à l'embauche sont évitées, réduisant ainsi la responsabilité.

Consultez systématiquement la législation locale lors d'institution de systèmes de recrutement.

Un programme d'orientation présente les avantages suivants :

- Il existe une moindre confusion dans les tâches, les structures de subordination et les attentes, du fait de la baisse des taux de rotation des employés.
- L'efficacité des tâches et leur impact sont accrus.
- La connaissance de l'histoire, de la mission, de la vision, des valeurs, des priorités, des objectifs et du travail de l'organisation est renforcée, ce qui aide l'employé à s'identifier à son nouvel employeur.
- L'intégration et la socialisation de l'employé dans la culture de l'organisation est prise en charge, ce qui crée un sentiment d'appartenance.
- L'orientation génère une attitude optimiste à l'égard de l'organisation.
- On observe une réduction de l'anxiété chez le nouvel employé.
- L'orientation définit les résultats attendus.
- Le programme fournit une référence d'informations pertinentes, réduisant ainsi la phase d'apprentissage associée à un nouveau poste.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.1.1 – RESSOURCES HUMAINES : PLAN DE DOTATION EN PERSONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	RESSOURCES HUMAINES : PLAN DE DOTATION EN PERSONNEL
Numéro de l'étape	8.1.1
Ressources	• Objectifs organisationnels et plans d'action • Besoins dans les secteurs programmatiques • Budget disponible
Résultats	Ressources Humaines : plan de dotation en personnel
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH, directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Division / service des finances • Division / service de la programmation
Résumé	L'organisation établit d'abord un plan de dotation en personnel qui tient compte des objectifs et plans d'action de l'organisation et des besoins dans les secteurs programmatiques. Le service des finances est ensuite sollicité pour sa connaissance du budget disponible. Enfin, un plan de dotation en personnel est mis en place. L'objectif d'un plan de dotation en personnel est de prévoir les besoins pendant une période définie, généralement une année. Le plan de dotation en personnel permet à l'organisation de planifier à l'avance les ressources nécessaires pour le recrutement et l'embauche de personnel correspondant aux postes spécifiés dans le plan. Un plan de dotation en personnel ne nécessite pas systématiquement l'embauche de personnel externe à l'organisation. Des réaménagements et des promotions internes de personnel sont également possibles.

Le plan de dotation en personnel des ressources humaines est mis en œuvre, évalué et appliqué pour une planification stratégique à long terme (une année). L'organisation utilise la planification des ressources humaines pour s'assurer qu'elle n'est ni en sureffectif, ni en sous-effectif.

Il est très important pour l'organisation de planifier le type de personnel et les postes dont elle a besoin à court et long terme, en fonction des objectifs et plans d'action de l'organisation. La disponibilité des budgets, l'introduction de nouveaux secteurs programmatiques et d'autres facteurs renseignent le plan de dotation en personnel.

Lorsqu'un membre de l'organisation souhaite embaucher un nouveau membre du personnel, il / elle soumet généralement cette demande sous la forme d'une demande de personnel. Les informations figurant sur la demande de personnel sont vérifiées par rapport au plan de dotation en personnel pour confirmer que le poste supplémentaire ou de remplacement est conforme au plan général de l'organisation pour l'année en cours. Reportez-vous à l'annexe A pour découvrir un modèle de formulaire de demande de personnel.

ÉTAPE 8.1.2 – DESCRIPTION DE POSTES

NOM DE L'ÉTAPE	DESCRIPTIONS DE POSTES
Numéro de l'étape	8.1.2
Ressources	Plan de dotation en personnel du RH
Résultats	Document de description de poste
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH, supérieur hiérarchique direct, responsable de l'embauche
Points d'intégration	S.O
Résumé	Le responsable / délégué RH, le supérieur hiérarchique direct ou le responsable de l'embauche, selon le cas, préparent une description de poste détaillée pour chaque poste à pourvoir. La description de poste indique les responsabilités, les qualifications et les compétences requises, les relations de subordination et d'autres aspects importants du poste en fonction de la stratégie, des objectifs et des plans de l'organisation.

Sur la base du plan de dotation en personnel, du nouveau développement organisationnel et des besoins programmatiques, l'organisation prend la décision d'embaucher du personnel.

Une description de poste bien rédigée permet à l'organisation de fixer des critères de sélection pour s'assurer que seuls les candidats ayant la formation et l'expérience requises seront pris en compte. Le développement des descriptions de postes pour les nouveaux postes rend plus facile la définition de critères de sélection et l'évaluation des candidats. Une fois le bon candidat embauché, la description de poste devient un précieux outil de gestion qui permet de fixer les résultats attendus, d'évaluer les performances et d'identifier les besoins en perfectionnement et apprentissage du personnel, et les approches (se reporter à l'***Étape 8.3 : Gestion de la performance***). En concertation avec l'employé, le supérieur hiérarchique direct revoit de temps en temps les descriptions de postes. Il incombe aux supérieurs hiérarchiques directs et aux employés de réviser les descriptions de postes pour les actualiser et les rendre pertinentes.

Les descriptions de postes doivent être conçues en fonction du profil des employés recherchés. Il existe deux types d'employés : les employés permanents et les employés temporaires. Les employés temporaires incluent les « intérimaires » (floaters), les travailleurs intermittents et les travailleurs saisonniers. Généralement, le Code Local du Travail définit les différents types d'emploi ; l'organisation doit se conformer à ces définitions.

Veuillez noter que les entrepreneurs individuels ne sont pas des employés de l'organisation. Ils fournissent à l'organisation des services spécialisés dans des domaines tels que la gestion des données de projet, l'administration des données, l'évaluation, la consultation, l'informatique et le nettoyage. La relation entre un entrepreneur individuel et l'organisation est définie dans un contrat ou un accord qui est différent de la relation d'un contrat de travail définie par la législation locale. Les entrepreneurs individuels ne sont pas régis par les systèmes RH, les politiques et les procédures de l'organisation. Ils ne sont pas engagés dans une relation supérieur hiérarchique-subordonné avec un personnel quelconque de l'organisation. Cependant, le contrat doit désigner clairement la personne de contact entre l'organisation et l'entrepreneur. Le contrat / accord doit soit définir, soit faire référence au cahier des charges décrivant la nature des services, les réalisations à accomplir, le délai dans lequel le travail sera exécuté et la manière dont les réalisations seront contrôlées et vérifiées. L'organisation doit s'assurer de la conformité à la législation fiscale locale concernant le règlement des entrepreneurs individuels, et retenir les taxes et autres déductions obligatoires. Reportez-vous au Chapitre 7 : obtenir de plus amples informations sur les contrats de services.

ÉTAPE 8.1.3 – RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

NOM DE L'ÉTAPE	RECRUTEMENT ET EMBAUCHE 8.1.3
Numéro de l'étape	8.1.3
Ressources	• Avis de vacance de poste • Dossier de demande d'emploi et pièces justificatives • Entretien • Tests et vérification du parcours des candidats finalistes • Offres d'emploi
Résultats	L'offre d'emploi est acceptée par le candidat le plus qualifié.
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH, supérieur hiérarchique direct, responsable de l'embauche
Points d'intégration	Division / service des finances – paie
Résumé	Le processus de l'embauche est la partie principale du processus de recrutement. Informez des groupes de candidats internes et externes de la vacance du poste en publiant l'avis sur des tableaux d'affichage, dans des bulletins d'information envoyés par courrier électronique, dans des médias, etc. Une fois que l'organisation a identifié un groupe de candidats qualifiés, le processus de sélection implique l'analyse de leur dossier de candidature, l'entretien, le test et la vérification de leur parcours et l'offre d'emploi.

L'organisation peut choisir de rechercher des candidats en interne ou de faire appel à des candidats externes à partir d'une réserve de main d'œuvre générale. La pertinence de l'approche dépend des besoins, de la culture et de la stratégie de l'organisation. La décision de procéder à un recrutement en interne sera basée sur la volonté de l'organisation d'offrir des opportunités de promotion à son personnel. Si la culture et la stratégie de l'organisation consistent à publier d'abord en interne l'avis de vacance de poste, un tel choix offre alors au personnel actuel une opportunité de promotion professionnelle. (Pour de plus amples informations sur la promotion du personnel, reportez-vous à l'***Étape 8.3.4: Récompenses et reconnaissance***.)

Une fois la décision prise, l'avis de vacance de poste est publié en interne et / ou en externe, le cas échéant.

Offre d'emploi / avis de vacance de poste

Les avis de vacances de poste peuvent être publiés en interne et en externe. La publication en interne d'une vacance de poste est une bonne pratique en ce sens qu'elle donne aux employés actuels la possibilité de postuler à cet emploi. Une fois de plus, ce processus garantit l'égalité des chances à tous ceux qui postulent à un emploi. Il permet également à tous les employés qualifiés de concourir pour des postes. L'organisation doit décider de la durée de la publication en interne et externe de l'avis de vacance de poste en tenant compte de critères tels que le calendrier, le temps prévu pour pourvoir le poste et les besoins opérationnels. Les offres d'emploi peuvent être publiées simultanément en interne et en externe.

Elles peuvent être communiquées en publiant des avis sur un tableau d'affichage, dans des bulletins d'information, des notes internes, des bulletins électroniques, ou par téléphone. Pour les publications en externe, les sources externes sont les agences publiques pour l'emploi, les agences de placement, la publicité dans les médias et Internet. Les autres sources intéressantes de publication de vacance d'un poste passent par le réseautage permanent pour sous-traiter, partager l'information avec des groupes de coordination et des associations professionnelles, et ainsi de suite.



CHARLES J. SCHISLA

Des participants à un programme du CRS au Cuba.

Processus de sélection

Une fois que l'organisation a identifié un groupe de candidats qualifiés, il faut regrouper les informations requises pour prendre une décision pour la sélection du candidat. Ce processus doit être basé sur la législation locale. Le processus de sélection implique les étapes suivantes :

- analyse des dossiers des candidats,
- entretien,
- test des candidats,
- prises de références et vérification du parcours des candidats finalistes,
- offre d'emploi et contrat de travail.

Analyse des dossiers des candidats (présélection)

À ce stade, le personnel RH (chargé surtout du recrutement et de l'orientation) et le responsable de l'embauche « analysent les dossiers de demande d'emploi des candidats et leur CV pour identifier les candidats qui répondent aux critères de sélection minimums ». [1] Les dossiers de demande d'emploi doivent contenir des informations attestant de l'aptitude

1 Society for Human Resource Management Learning System. (2009). Module 2 : Planification de la main d'œuvre et emploi. Page 2-169.

du candidat à remplir correctement la fonction du poste auquel il postule. En d'autres termes, la demande d'emploi doit contenir bien plus que des données biographiques.

Les qualifications des candidats doivent systématiquement être comparées aux exigences du poste spécifiées dans la description de poste.

Entretien

Certaines organisations choisissent de procéder à une présélection des candidats. De brefs entretiens, souvent menés au téléphone et réalisées avec des candidats présélectionnés, permettent de confirmer l'intérêt, l'expérience, la disponibilité et les attentes de chaque candidat. Ces brèves conversations sont également utiles pour permettre aux candidats de comprendre le poste proposé et à l'organisation de juger si leurs aptitudes correspondent au poste et à leurs prétentions salariales. Si les deux parties sont toujours intéressées, il est alors demandé au candidat de se présenter pour un entretien.

Un jury d'entretien, ayant fait l'objet d'une sélection rigoureuse, doit interroger les candidats présélectionnés. Un jury d'entretien incluant des participants ayant des parcours différents dans l'organisation aide à réduire les risques de préjugé, de favoritisme, de corruption, etc. Le jury doit être composé d'une personne exerçant des fonctions RH (la fonction de recrutement, par exemple), du responsable de l'embauche et d'autres membres du personnel, si nécessaire.

Les entretiens ont pour but de vérifier les points qui intéressent l'enquêteur afin de déterminer si le candidat correspond bien au profil du poste et aux besoins de l'organisation. Il est important que les enquêteurs soient correctement préparés pour mener l'entretien, car l'entretien est une composante importante de la sélection.

« Certaines organisations mènent des séries d'entretiens allant du bref entretien de présélection (20 minutes maximum) à des entretiens plus poussés (une heure minimum). Le style d'entretien dépend du choix des enquêteurs et de la situation, mais le même style doit être maintenu avec chaque candidat au poste proposé. »[2]

Une des plus importantes recommandations de l'entretien est qu'il doit être planifié. Le CV et autres éléments du dossier de candidature doivent être vérifiés et comparés aux exigences du poste spécifiées dans la description de

2 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module 2 : Planification de la main d'œuvre et emploi. Page 2-172

poste. Ceci permet de planifier les questions de l'entretien qui permettront de révéler des informations pertinentes sur l'emploi.

Le jury doit avoir la liste des questions prédéfinies à poser, celle-ci pouvant être associée à un système de notation. Les questions de l'entretien doivent inclure des questions comportementales.

Voici quelques conseils pour mener un entretien en tant que membre du jury d'entretien :

- Les mêmes questions doivent être posées à chaque candidat à un poste donné.
- Les membres du jury d'entretien ne doivent pas se couper la parole et doivent poser des questions suivant un ordre prédéterminé.
- Donner la possibilité au candidat de poser des questions.
- Indiquer au candidat quand une décision sera prise et de quelle manière elle lui sera communiquée.

Tests (évaluation des compétences)

Les organisations peuvent choisir de tester les candidats avant ou après des entretiens poussés. Dans ce cas, le test doit être valide, fiable et en rapport avec l'emploi postulé. Les tests permettent de mieux révéler la pertinence des compétences et des connaissances du candidat par rapport au poste concerné. Part exemple, des tests sont souvent effectués pour des postes de comptable, de chauffeur et rédacteur de rapport, car ces emplois requièrent un ensemble spécifique de compétences techniques.

Prises de références et vérification du parcours des candidats finalistes

Sur la base de l'évaluation des candidats, des recommandations sont faites pour les candidats finalistes au poste. Pour éviter d'embaucher des candidats non qualifiés (des candidats qui ne répondent pas aux critères de formation, de compétence ou d'expérience exigés, par exemple) ou des candidats qui présentent des risques (vol, fraude ou faute professionnelle, par exemple), les organisations doivent vérifier minutieusement leurs références. De préférence, il convient de vérifier trois références. Ces références doivent être obtenues auprès des anciens employeurs ou supérieurs hiérarchiques des candidats. Les organisations doivent demander l'autorisation au candidat avant de procéder aux vérifications de ses références.

Les organisations peuvent également choisir de vérifier le parcours des candidats. Ceci peut inclure la vérification des diplômes universitaires, des historiques de crédit, du casier judiciaire et d'autres informations. Il convient de consulter les

dispositions de la législation locale en matière de vérification du parcours des candidats. L'employeur peut être légalement tenu de demander la vérification de certains documents avant de signer un contrat de travail, et la demande de nouveaux documents pourrait être soumise à des restrictions légales. Les vérifications de parcours des candidats sont généralement menées à la suite d'une offre d'emploi.

Offre d'emploi et contrat de travail[3]

Une offre d'emploi doit immédiatement suivre la décision finale d'embaucher un candidat. Cette offre d'emploi officialise la décision d'embauche et est communiquée de manière formelle dans une lettre d'offre d'emploi. L'organisation peut confirmer oralement l'offre d'emploi au candidat et discuter en même temps les termes de l'offre. L'offre doit spécifier le délai dans lequel candidat doit répondre à l'offre avant qu'elle ne devienne caduque. Il est important de rappeler que les offres d'emploi doivent être correctement formulées pour éviter les incompréhensions.

« Un contrat de travail est un accord juridiquement contraignant qui explique la relation entre l'employeur et l'employé ».[4] Le contrat de travail doit être rédigé pour clarifier les termes de référence de l'emploi qui, autrement, peuvent être mal compris et mal interprétés. Le modèle du contrat de travail doit être soumis à un examen juridique.

Il y a de nombreux éléments à prendre en compte dans un contrat de travail écrit, en fonction de l'organisation, de l'emploi et de la législation du travail en vigueur. Il est recommandé d'inclure dans le contrat de travail les éléments suivants :

- les termes de référence de l'emploi, y compris la période et les heures de travail ;
- la durée de la période d'essai ;
- Description de poste
- les clauses de confidentialité et de non-divulgation ;
- la rémunération et les avantages ;
- la référence aux politiques ;
- les clauses de démission et de licenciement ;
- les signatures appropriées et la date.

3 Également nommé accord de travail

4 Society for Human Resource Management Learning System (2009). *Module 2 : Planification de la main d'œuvre et emploi.* Page 2-195

Dossier personnel

Un système de dossier personnel doit être mis en place. Chaque dossier d'employé doit comprendre tous les documents associés à la relation de travail, notamment le contrat, la description de poste, le CV, les lettres d'avertissement, les fiches d'absence, les plans de performance et dossiers d'évaluation. Les documents doivent être accessibles aux employés sur simple demande mais doivent être confidentiels. Il convient de consulter la législation locale en matière de gestion des dossiers du personnel et de rétention de documents.

ÉTAPE 8.1.4 – ORIENTATION ET INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS

NOM DE L'ÉTAPE	ORIENTATION ET INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS
Numéro de l'étape	8.1.4
Ressources	• Description de poste • Mission et principes de l'organisation • Organigrammes de l'entreprise • Budget annuel • Politiques et procédures relatives au personnel • Formulaires destinés à l'employé • Manuels et guides techniques
Résultats	• Liste de contrôle pour l'exécution du processus d'orientation (facultative mais très recommandée) • Les formulaires appropriés sont collectés pour la paie et les avantages.
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	Les directeurs des différentes divisions doivent collaborer entre eux pour s'assurer que l'employé bénéficie d'un processus d'orientation approprié et complet.
Résumé	Le processus d'orientation et d'intégration des nouveaux employés est destiné à présenter les nouvelles recrues à l'organisation, aux collègues de travail et aux supérieurs hiérarchiques directs. Il leur permet également de prendre connaissance des politiques, pratiques et objectifs de l'organisation directement liés à la fonction du poste de l'employé.

Le processus d'orientation et d'intégration des nouveaux employés s'étend généralement sur plusieurs mois. Il inclut de fréquentes rétroactions, l'établissement de liens de confiance et le mentorat. Il est conçu pour aider la nouvelle recrue à s'intégrer dans la culture de l'organisation et à en devenir un membre productif. Un processus d'orientation et d'intégration des nouveaux employés « non seulement aide les nouvelles recrues à comprendre certaines informations professionnelles spécifiques mais leur fournit également des informations sur l'organisation qui leur permettent de comprendre parfaitement l'organisation. »[5]

Une organisation doit avoir une liste de contrôle d'orientation et d'intégration des nouveaux employés pour guider le supérieur hiérarchique direct et l'employé. L'employé doit signer la liste de contrôle pour confirmer qu'elle a été complétée à la fin de la période d'orientation. Un exemplaire de cette liste de contrôle doit être conservé dans le dossier personnel de l'employé.[6]

5 CARE. (2007). *Page de bienvenue.* Manuscrits sur disque compact.

6 Catholic Relief Services. (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures (Outils de renforcement des capacités institutionnels pour partenaires locaux, politiques et procédures des ressources humaines).* Manuscrit non publié.

PROCESSUS PROFESSIONNELS RH 8.2 : RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

DESCRIPTION DU PROCESSUS

L'objectif du système de rémunération et des avantages est de payer de manière équitable les employés pour le travail qu'ils réalisent. En offrant des salaires et des avantages compétitifs, l'organisation répond aux besoins des employés et peut ainsi les attirer et les retenir. La rémunération totale est un terme qui décrit l'ensemble des éléments de rémunération que l'organisation offre à un employé y compris le salaire et les avantages.

Les aspects qui suivent comptent parmi les avantages d'un système de rémunération et d'avantages :

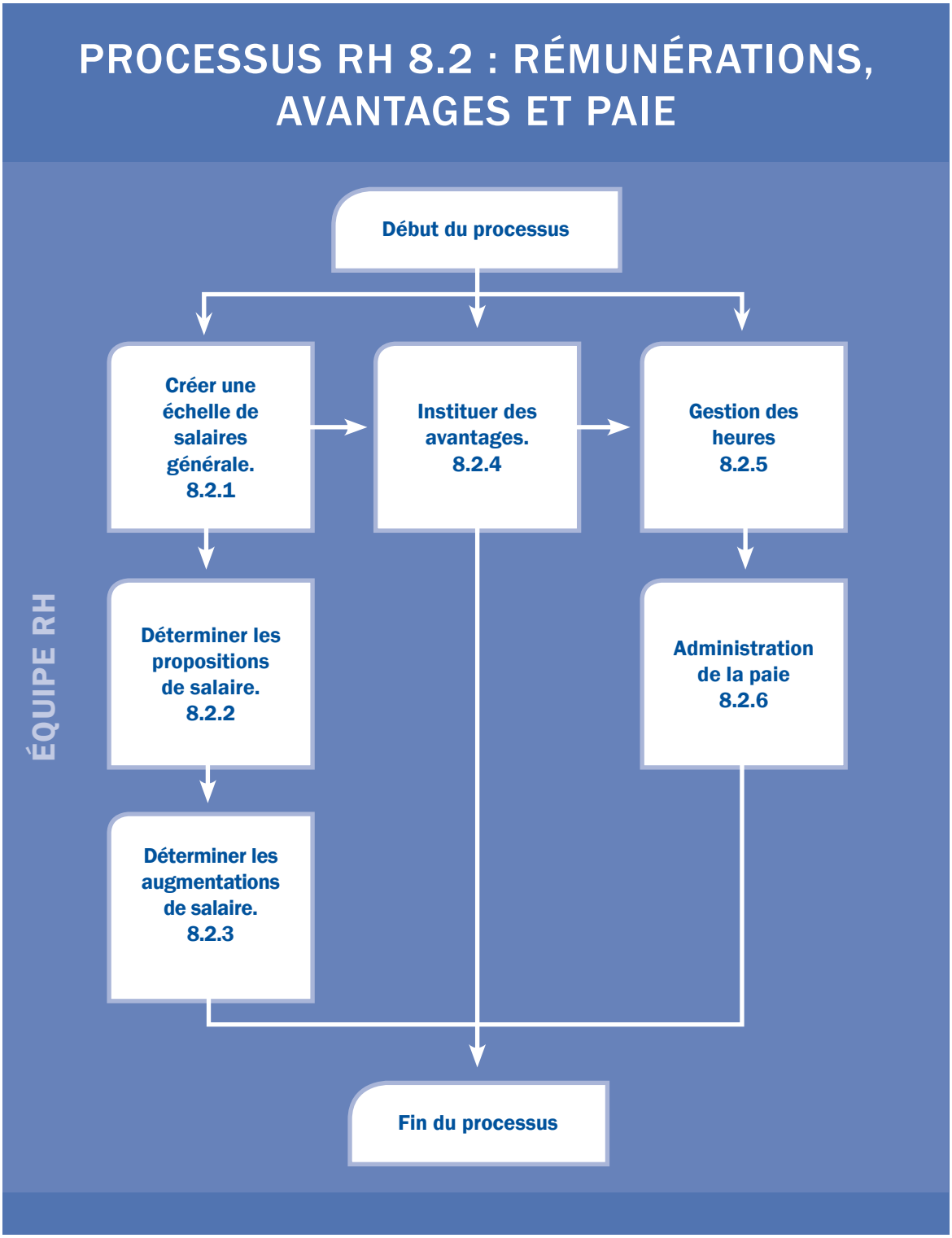
- Chaque membre du personnel est payé de manière loyale et équitable et peut savoir comment son salaire a été calculé, ce qui réduit la tension éventuelle autour de la paie.
- Si l'organisation ne peut pas offrir des salaires compétitifs, elle peut proposer d'autres avantages (les congés par exemple) qui peuvent être attractifs pour des candidats potentiels.
- En communicant la proposition globale de la rémunération et des avantages, l'organisation peut être plus compétitive et mieux positionnée pour attirer et retenir le personnel.
- L'organisation pourra aborder de manière méthodique les questions d'augmentation générale des rémunérations et salaires.

Les systèmes RH performants adoptent une approche méthodique pour faire face aux questions de rémunérations et d'avantages. Voici quelques bonnes pratiques associées au système de rémunérations et d'avantages :

- Déterminer les niveaux de salaire et les avantages qui, au minimum, sont conformes aux exigences minimales de la législation locale. Consulter un conseiller juridique pour s'assurer de la conformité à la réglementation locale.
- Utiliser un système documenté pour déterminer les augmentations des rémunérations et des salaires. S'il est vrai que les informations sur les salaires des employés doivent être confidentielles, ce système doit être accessible à tout le personnel. Ceci assure la transparence du système et garantit que les salaires sont déterminés sur la base d'une approche méthodique approuvée par l'organisation.

- En relation avec ce qui précède, un système documenté réduit le risque juridique pour l'organisation, car il élimine la possibilité de payer des salaires sur la base de critères flous et / ou illégaux tels que le sexe, le handicap ou la religion.
- S'assurer que les avantages sont offerts de manière méthodique. Si l'organisation offre des avantages à un employé, ces mêmes avantages doivent être accordés aux autres employés appartenant à la même catégorie ou de la même ville. Il convient de veiller à ce que les avantages soient accordés de manière méthodique et sans discrimination.
- Maintenir la confidentialité des informations sur la santé des employés. Les supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail n'ont pas besoin de connaître des informations spécifiques, à part savoir si et dans quelle mesure l'employé est apte au travail. Le personnel RH est légalement tenu de refuser de répondre à des questions, même si elles viennent de responsables de la haute direction, concernant la santé d'un employé.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.2.1 – CRÉER UNE ÉCHELLE DE SALAIRES GÉNÉRALE

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉER UNE ÉCHELLE DE SALAIRES GÉNÉRALE
Numéro de l'étape	8.2.1
Ressources	• Description de postes • Analyse des salaires du marché
Résultats	Échelle des salaires
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	• Division / service des finances • Directeur de l'organisation
Résumé	Une structure globale de rémunération doit être mise en place pour aider l'organisation à savoir le salaire à payer pour chaque poste. La structure globale de rémunération est un cadre regroupant les postes qui reçoivent la même plage de rémunération. L'organisation peut choisir de créer la structure en assignant à chaque emploi une bande ou un grade indiquant les salaires maximum et minimum de chaque poste. Il convient de noter que certaines exigences légales imposent de payer un salaire spécifique au personnel occupant certains postes.

La première étape de la création d'une échelle de salaires consiste à évaluer les emplois sur la base de certains critères afin de pouvoir les regrouper. L'organisation décidera des critères à utiliser. Voici quelques critères types :

- le niveau de responsabilité pour la gestion des ressources financières, matérielles et humaines ;
- la complexité des responsabilités ;
- l'autorité décisionnelle ;
- l'étendue de la représentation externe et les responsabilités relationnelles.

Veuillez noter que l'évaluation d'une fonction n'est en aucun cas une évaluation de l'utilité du membre du personnel qui occupe ce poste. Une méthode d'évaluation des fonctions consiste à regrouper les fonctions après avoir classé toutes les fonctions de l'organisation selon des critères tels que ceux cités ci-dessous.

DAVID SNYDER/CRS



Gladys Omboi, infirmière au centre de Nazareth Holy Family à Limuru, au Kenya, documente attentivement les conditions de santé de sa patiente.

L'organisation peut choisir de regrouper les fonctions par niveau de salaires avec une plage de salaires plus petite. L'échelle de salaires obtenue donnera une structure de grade salarial dont un exemple est présenté ci-après. Une structure de grade salarial répartit les emplois en plusieurs niveaux de salaires et peut comporter jusqu'à 20 niveaux. Chaque niveau est appelé grade salarial. Chaque grade a une plage salariale étroite et comprend un salaire minimum, médian et maximum.

Illustration d'un modèle de structure de grade salarial :

Grade	Minimum	Médian	Maximum	Répartition en pourcentage	Nombre d'emplois dans le grade
1	32 000 USD	38 500 USD	45 000 USD	40 %	10
2	36 880 USD	44 275 USD	51 669 USD	40 %	5
20	85 300 USD	102 400 USD	120 000 USD	40 %	2

Une fois les emplois affectés à un grade, des salaires maximum et minium doivent être déterminés pour chaque emploi. Le gouvernement peut exiger un salaire minimum pour un type d'emploi particulier ou pour tous les employés ; il convient de vérifier que les salaires minimums sont conformes à ces dispositions. Outre les salaires minimum et maximum, incluez également des salaires possibles à n'importe quel point de la plage des salaires.

L'échelle de traitement des salaires est simplement un exemple de structure salariale ; la structure salariale élargie en est un autre exemple. Elle se compose de plusieurs niveaux appelés bandes. Une structure salariale élargie type se compose de quatre à six bandes. Chaque bande a une plage salariale élargie qui couvre de nombreux emplois ayant des salaires et des niveaux de responsabilité similaires. Chaque emploi a un salaire maximum et minimum défini et tout salaire compris dans cette plage peut être proposé à un employé en fonction du type de l'emploi, du nombre d'années d'expérience, de l'équité interne entre les autres employés et de nombreux autres critères. Au sein d'une structure salariale simple, les plages salariales des différents emplois peuvent se chevaucher mais ne doivent pas être nécessairement les mêmes.

Illustration d'un modèle de structure salariale élargie :

Bande	Minimum	Médiane	Maximum	Répartition en pourcentage	Nombre d'emplois dans la bande
1	32 000 USD	51 000 USD	70 000 USD	120 %	50
2	41 000 USD	66 000 USD	91 000 USD	120 %	100
3	60 000 USD	98 000 USD	136 000 USD	130 %	55

La connaissance des besoins et de la culture de l'organisation aidera à déterminer la structure salariale. Si la hiérarchie joue un rôle important pour l'agence, alors le système de grade peut être une bonne solution. Si la structure organisationnelle est plate et exige une certaine flexibilité pour prendre en compte les employés progressant d'un poste à un autre, alors la structure salariale élargie est la meilleure solution en ce sens qu'elle permet d'effectuer des changements avec ou sans augmentation ou baisse de salaire.

ÉTAPE 8.2.2 – DÉTERMINER LES PROPOSITIONS DE SALAIRE

NOM DE L'ÉTAPE	DÉTERMINER LES PROPOSITIONS DE SALAIRE
Numéro de l'étape	8.2.2
Ressources	• Structure globale de compensation • CV • Prétentions salariales du candidat
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	• Directeur de l'organisation • Responsable du budget
Résumé	Lorsque le processus de recrutement atteint le stade de la proposition d'offre d'emploi, l'organisation doit déterminer le montant du salaire à proposer au candidat. Pour déterminer le salaire du nouvel employé, utilisez la structure globale de rémunération, les critères de sélection déterminés par l'organisation ainsi que le CV du candidat.

À présent que l'organisation a établi une structure globale de rémunération définissant les salaires pouvant être proposés au personnel, cette tâche devient plus facile.

Voici les étapes à suivre pour déterminer une offre de salaire :

- Déterminez à l'avance les critères que l'organisation utilisera pour placer le candidat dans la structure salariale élargie de ce poste ou les critères de sélection d'un niveau particulier dans le grade salarial correspondant à cet emploi. Par exemple, l'organisation pourrait décider que pour recevoir le salaire médian de la plage de salaire correspondant à un emploi particulier, un employé doit avoir cinq années d'expérience dans un emploi similaire et la certification dans son domaine.
- Ensuite, examinez le CV du candidat pour déterminer dans quelle mesure le candidat répond à chaque critère de sélection. Évaluez le niveau de formation, le nombre d'années et le type d'expérience pour formuler un jugement permettant d'établir une bonne correspondance entre les qualifications du candidat et la structure salariale.

- Tenez compte des salaires, des qualifications et de l'expérience des employés présents ayant des fonctions et des responsabilités similaires à celles que vous attendez de l'employé dont le salaire doit être déterminé.
- Utilisez la structure globale de rémunération et les critères établis pour déterminer le salaire proposé au nouvel employé.

En communiquant la proposition de salaire, veillez à préciser si l'offre inclut ou exclut les contributions de l'employé et de l'employeur exigées par la législation locale.

ÉTAPE 8.2.3 – DÉTERMINER LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE

NOM DE L'ÉTAPE	DÉTERMINER LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE
Numéro de l'étape	8.2.3
Ressources	• Selon la méthode d'augmentation de salaire choisie, procédez comme suit : • Augmentation au mérite • Calendrier des enquêtes sur les salaires • Budget
Résultats	Rajustement du salaire de l'employé
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	• Division / service des finances • Directeur de l'organisation
Résumé	L'organisation dispose de plusieurs options dans son approche des augmentations de salaire. Les décisions concernant le mode de paiement des employés et la base sur laquelle repose leur augmentation de salaire varient en fonction des exigences légales et des valeurs et besoins de l'organisation. Choisissez l'approche qui est conforme aux exigences légales de votre pays et qui répond le mieux à la culture et aux valeurs de l'organisation. Lorsque vous sélectionnez une ou plusieurs méthodes d'augmentation des salaires des employés, il est important de consulter la haute direction de l'organisation pour obtenir son engagement et son approbation.

L'organisation peut utiliser cinq approches différentes pour déterminer les augmentations de salaire.

- **Augmentation basée sur le mérite / la performance :** bon nombre d'organisations adoptent une méthode de rémunération qui consiste à offrir d'importantes augmentations de salaire au personnel le plus performant. Ce système ne caractérise pas une personne comme étant un employé réalisant en permanence de grandes performances. Il récompense plutôt les performances de l'employé pendant cette période d'évaluation. L'augmentation peut se faire sous la forme d'une augmentation du salaire de base, de bonus ou de prime. La méthode basée sur le mérite / les performances suppose que l'organisation utilise un système de gestion des performances qui fonctionne. Pour plus d'informations, reportez-vous à l'***Étape 8.3 : gestion des performances.***

Exemple 1 : un membre du personnel a fourni un excellent travail l'année dernière et a reçu une augmentation de salaire substantielle pour cette année-là. Cette année, ses performances n'ont pas été à la hauteur de son potentiel ; en conséquence, elle bénéficiera d'une plus petite augmentation de salaire cette année.

Exemple 2 : sur la base de critères prédéterminés, un facilitateur de microfinances bénéficiera d'une augmentation de salaire d'un montant donné et recevra également une somme supplémentaire pour chaque nouveau groupe démarré ou pour chaque groupe qui maintient un taux de remboursement supérieur à un certain objectif.

- **Marché :** il arrive souvent que les organisations offrent des augmentations de salaire basées sur la valeur marchande des postes. Cette méthode se base sur les salaires d'employés occupant des postes comparables dans d'autres organisations. Avec cette méthode, l'organisation doit décider si elle paie à son personnel des salaires supérieurs ou inférieurs à ceux offerts dans des organisations de taille identique. Il convient de noter qu'avec cette méthode, tous les employés ne bénéficient pas de la même augmentation ou d'une augmentation tout simplement.

Exemple : si un directeur de programme est sous-payé par rapport au salaire du marché pour ce poste, mais qu'un comptable a un salaire supérieur au salaire du marché, l'organisation peut décider d'offrir une augmentation de salaire au directeur de programme mais pas au comptable.

- **Coût de la vie :** certaines organisations offrent le même pourcentage d'augmentation de salaire à tous les employés pendant une année donnée. Cette augmentation est généralement liée à l'inflation et vise à s'assurer que l'employé a le même pouvoir d'achat d'une année sur l'autre.

Exemple : tous les employés ont bénéficié d'une importante augmentation de salaire l'année dernière en raison du taux élevé de l'inflation. Étant donné que le taux d'inflation est plus bas cette année, tous les employés ont bénéficié du même faible pourcentage d'augmentation de salaire.

- **Ancienneté :** certaines organisations lient les augmentations de salaire à l'ancienneté de l'employé dans l'organisation. Les augmentations convenues interviennent après certaines périodes qui peuvent être les mêmes ou différentes pour tous les postes. Dans certains pays, les lois régulent ces augmentations en exigeant un faible pourcentage d'augmentation de salaire applicable aux postes concernés ou à tous les employés.

Exemple : un chauffeur travaille dans l'organisation depuis six ans et bénéficie d'une augmentation de salaire au bout de deux et cinq ans de présence, mais il n'en bénéficiera pas dans la sixième année.

- **Combinaison :** les organisations combinent souvent au moins deux des méthodes décrites précédemment. Une méthode consiste à combiner les augmentations basées sur la valeur marchande du marché et sur le mérite. Cette combinaison récompense les employés pour leurs bonnes performances et contribue à les retenir au sein de l'organisation parce que les salaires sont comparés à ceux offerts par d'autres organisations et qu'ils ne sont pas très différents de la concurrence.
- **Réajustement de l'échelle des salaires au fil du temps :** au fil du temps, les salaires minimum et maximum d'une structure globale de rémunération doivent être réajustés. Les raisons possibles sont les suivantes :
  - le gouvernement peut établir de nouvelles normes minimales pour les salaires,
  - les mutations intervenant sur le marché du travail ont un impact sur les salaires,
  - l'inflation peut réduire le pouvoir d'achat d'un salaire donné,
  - le coût de la vie peut augmenter.

L'organisation dispose de plusieurs options pour déterminer le pourcentage d'augmentation des salaires. Les agences gouvernementales peuvent publier des statistiques sur le taux d'inflation et le coût de la vie qui peuvent servir de bases au changement. Des organismes de recherche peuvent également fournir des informations sur le panier de biens de consommation pour démontrer les augmentations du coût de la vie. Des enquêtes salariales commanditées peuvent être utilisées pour déterminer les changements intervenus sur le marché local de l'emploi.

Quelle que soit la méthode choisie pour déterminer les augmentations de salaire, veuillez vous souvenir des meilleures pratiques suivantes en matière de confidentialité des informations :

- Les salaires individuels sont confidentiels et ne doivent pas être divulgués.
- L'organisation peut décider de communiquer les échelles de salaires. Si elles sont communiquées, l'organisation doit également expliquer les critères de détermination des salaires qui peuvent inclure le nombre d'années d'expérience, la formation ou la certification et les performances.
- La méthode de détermination des augmentations de salaire doit être indiquée afin qu'elle soit clairement comprise de tous les employés.

ÉTAPE 8.2.4 – INSTITUER DES AVANTAGES

NOM DE L'ÉTAPE	INSTITUER DES AVANTAGES.
Numéro de l'étape	8.2.4
Ressources	• Enquête de marché • Législation locale du travail
Résultats	Avantages
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	• Directeur de l'organisation • Service / unité des finances (paie)
Résumé	L'objectif des avantages est d'apporter un complément au salaire des employés afin de leur permettre de faire face à leurs besoins, et ainsi d'attirer et de retenir les employés. L'organisation peut offrir plusieurs types d'avantages aux employés. Une communication claire des avantages dont peuvent bénéficier les employés assurera une gestion transparente et cohérente.

En matière de gestion des avantages octroyés aux employés, voici quelques points à rappeler :

- Avant de prendre une décision concernant les types d'avantages que l'organisation doit octroyer, il convient de confirmer si ces avantages sont déductibles ou pas des impôts. Les organisations doivent déterminer les types d'avantages qu'elles vont octroyer en tenant compte de la législation locale, de la mission et de la culture de l'organisation, et de la culture et du contexte du pays.
- Communiquez clairement les avantages pour assurer une gestion transparente et cohérente.
- Les employés doivent être bien informés de ce qui adviendra de leurs avantages s'ils quittent l'organisation. Par exemple, ils doivent savoir ce qui se passe s'ils quittent l'organisation avant d'avoir pris tous leurs congés.
- Il convient de noter que certains donateurs n'autorisent pas l'utilisation de leurs fonds pour la couverture de certains avantages.
    - Compte réservé aux avantages dans les budgets des donateurs. Lors d'une discussion du budget d'un bailleur de fonds potentiel, il est conseillé de chercher à savoir si la rubrique des rémunérations inclut les avantages octroyés aux employés. S'ils en sont exclus, ces avantages

constituent une dépense supplémentaire pour l'organisation. S'ils sont inclus dans la rubrique des rémunérations, il est recommandé d'appliquer aux salaires des employés un pourcentage inférieur à celui indiqué dans le budget afin que ces fonds puissent servir à couvrir les soins de santé, la retraite ou les autres avantages. Demandez au donateur de vous indiquer comment documenter ces avantages, car des primes sont susceptibles d'être versées à tout le personnel plutôt qu'aux quelques employés qui travaillent avec ce donateur.

Les types d'avantage les plus courants qu'un employeur peut offrir sont les suivants :

- **congés et jours fériés payés :** les congés peuvent également inclure les congés payés ou non de maternité ou de paternité, en cas de décès d'un membre de la famille, de service militaire ou de devoir civique ;
- **couverture des soins de santé :** les avantages peuvent aller du versement d'allocations financières pour les dépenses médicales jusqu'aux fonds de remboursement. Les avantages de la couverture de soins de santé varient largement. Certains avantages ne couvrent que les soins de base mais pas les maladies graves. Certaines organisation couvrent les soins dentaires et de la vue en plus de la couverture de soins de santé de base. Quels que soit les avantages pour les soins de santé, vérifiez quelles sont les personnes qui peuvent en bénéficier : Le personnel uniquement ? L'épouse (époux) et les enfants ? Des membres de la famille élargie ?
- **rémunération en cas d'accident de travail :** en cas d'accident de travail, l'employé peut percevoir une partie de son salaire ;
- **invalidité :** dans le cas où l'employé devient invalide à la suite de problèmes de santé, l'employeur peut, à titre de contribution, lui verser une indemnité d'un montant prédéterminé ou le salaire en cours de l'ancien employé ;
- **retraite :** l'organisation peut payer une indemnité considérée soit comme un avantage spécifiant le montant qui sera versé à la retraite, soit comme une contribution financière spécifiant le montant représentant sa contribution au plan de retraite de l'employé. Dans le cas d'une contribution financière de l'employeur, le montant réel à verser à l'employé à sa retraite peut varier ;
- **assurance vie :** certaines organisations aident les employés à payer les frais d'obsèques des membres de la famille, d'autres les versent au bénéficiaire en cas de décès de l'employé. Selon certaines législations locales, l'assurance vie ne revient pas systématiquement au bénéficiaire désigné ; elle peut être versée aux domaines propriétés ou aux « survivants » ;

- **transport au travail :** il peut être proposé sous plusieurs formes, notamment un service de transport aller-retour déterminé, en particulier dans les cas où la sécurité pose un problème, une indemnité de transport ou l'achat de coupons de transport ;
- **frais de déménagement :** l'organisation peut également choisir de payer les frais de déménagement d'un employé actuel ou d'une nouvelle recrue qui accepte un poste dans l'organisation dans une autre ville ;
- **d'autres avantages** peuvent inclure des soins pour personne à charge et des comptes de frais de soins médicaux.

ÉTAPE 8.2.5 – POINTAGE

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES HEURES
Numéro de l'étape	8.2.5
Ressources	Format de relevé d'heures de travail
Résultats	Relevés d'heures de travail remplis et approuvés par tous les employés
Rôle organisationnel	• Employés • Supérieurs hiérarchiques directs • Division / service RH
Points d'intégration	Coordination entre la division / service RH et tous les supérieurs hiérarchiques directs
Résumé	La gestion des heures correspond au processus de compilation des données des heures de travail et de présence de chaque employé. Elle permet d'assurer le paiement exact et à temps des salaires des employés et de faire preuve de responsabilité à l'égard des donateurs, en assurant que les données du temps de travail et de présence de l'employé reflètent son activité réelle.

La gestion des heures correspond au processus de compilation des données des heures de travail et de présence de chaque employé. Elle permet d'assurer le paiement exact et à temps des salaires des employés et de faire preuve de responsabilité à l'égard des donateurs, en assurant que les données du temps de travail et de présence de l'employé reflètent son activité réelle.

Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La division / service RH est chargée de fournir à la division / service des finances des informations précises et pertinentes sur le temps de travail et de présence des employés, et sur les changements de situation professionnelle, rémunérations, retenues, etc. Ces informations seront exploitées par la division / service des finances pour préparer le traitement des salaires, faire la comptabilité et payer les salaires des employés.

La gestion des heures s'effectue à partir des relevés d'heures de travail qui doivent contenir au minimum les informations suivantes :

- nom de l'employé (prénom et nom),
- numéro d'identification de l'employé,
- nom de la division / service,
- activités affectées au cours de la période de paie (des codes numériques peuvent être utilisés à cette fin),
- nombre d'heures travaillées chaque jour,
- congés payés (par exemple, vacances ou jours fériés),
- signature de l'employé et date de la signature,
- signature du supérieur hiérarchique direct de l'employé et date de la signature,
- période pendant laquelle l'activité a été réalisée.

Le relevé d'heures de travail doit satisfaire aux critères suivants :

1. Il doit indiquer la définition a posteriori de l'activité réelle de l'employé concerné.
2. Toutes les heures travaillées par l'employé et toutes les activités professionnelles auxquelles il a participé doivent être indiquées sur le relevé des heures. L'employé doit indiquer le nombre d'heures travaillées chaque jour pour la période de référence.
3. Si l'organisation soumet les relevés d'heures manuellement, le relevé d'heures doit être rempli à l'encre et signé et daté par l'employé concerné.
4. Il doit être préparé à partir des données correspondant à la période de paie de l'employé mais soumis au moins une fois par mois.

Chaque employé doit remettre un relevé d'heures pour chaque période de paie, en utilisant le formulaire standard de l'organisation. Le relevé d'heures doit être soumis au supérieur hiérarchique direct de l'employé pour approbation, puis transmis par le supérieur hiérarchique à la division / service RH pour la préparation de la fiche de renseignement sur la paie. Le processus de préparation et de soumission des relevés d'heures peut être manuel ou automatisé. Aucun salaire ne sera payé à un employé s'il n'a pas soumis son relevé d'heures.

ÉTAPE 8.2.6 – ADMINISTRATION DE LA PAIE

NOM DE L'ÉTAPE	ADMINISTRATION DE LA PAIE
Numéro de l'étape	8.2.6
Ressources	• Fichier maître des salaires de chaque employé • Avis d'imposition • Mémorandum (administration) RH
Résultats	Fiche de renseignement sur la paie
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Responsables de la division / service • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Tous les responsables de division / service • Division / service des finances
Résumé	Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La mise à la disposition de la division / service des finances d'informations précises et pertinentes provenant des dossiers personnels et fichiers maîtres des employés et présentées sous la forme de fiches de renseignement sur la paie est une condition préalable au traitement de la paie, à la comptabilité et au paiement des salaires.

Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard. Les divisions / services RH et finances ont des responsabilités liées à l'administration de la paie, mais il est important que ces deux divisions / services soient indépendantes dans l'exécution de leurs responsabilités. Compte tenu de leur nature sensible et confidentielle, les salaires doivent être administrés avec soin et diligence. De solides contrôles internes doivent être mis en place pour assurer la séparation des tâches, contrôles et approbations au niveau décisionnel approprié.

Le principal rôle des RH dans l'administration de la paie est de compiler les informations nécessaires pour le traitement de la paie, la comptabilité et l'exécution du paiement des salaires. Pour que la division / service RH puisse compiler les informations requises, elle doit conserver les éléments suivants :

- les dossiers personnels (reportez-vous au ***Processus 8.1***.) ;
- les fichiers maîtres des salaires sont conservés pour tous les employés et indiquent le montant actuel du salaire, des indemnités, ainsi que les retenues réglementaires et volontaires.

À partir de ces sources d'information, la division / service RH prépare la fiche de renseignement sur la paie pour chaque période de paie en tenant compte des informations suivantes :

- nouvelles recrues,
- cessations des contrats,
- changements du statut de l'emploi,
- changements des taux de rémunération,
- changement dans les retenues de l'employé,
- données sur les heures travaillées et de présence de l'employé.

Après vérification et approbation par le responsable / délégué RH, la fiche de renseignement sur la paie est présentée à la division / service des finances pour le traitement de la paie, la comptabilité et l'exécution du paiement des salaires. Pour de plus amples informations sur la fonction de gestion de la paie de la division / service des finances, reportez-vous au Chapitre 6 : Guide Des Finances.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.3 : GESTION DE LA PERFORMANCE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La gestion de la performance est le processus par lequel l'organisation définit clairement les performances attendues et les besoins en perfectionnement et assure le coaching, le perfectionnement, le suivi et l'évaluation continus de l'employé. Ce processus permet aux employés de maintenir ou d'améliorer leurs performances et de perfectionner leur connaissance, compétences et attitudes. Il tient les employés responsables de leur travail et de leur comportement et est déterminant pour le succès d'une organisation. Comme dans tous les domaines de la politique de gestion du personnel, il convient de consulter la législation locale du travail avant la conception et la mise en œuvre d'un système de gestion de la performance (SGP) pour s'assurer de la conformité par rapport à la loi. Les employés et leurs supérieurs hiérarchiques directs doivent collaborer à la mise en œuvre du SGP, puisqu'ils visent tous les mêmes objectifs.

Un système SGP efficace présente quelques-uns des avantages suivants :

- Il met les employés dans des conditions de réussite afin qu'ils puissent servir au mieux les intérêts de l'organisation.
- Il donne des indications qui permettent aux employés de comprendre ce qu'on attend d'eux et la conduite professionnelle à tenir pour parvenir à atteindre leurs objectifs.
- Il offre une souplesse suffisante pour permettre à la créativité et aux talents individuels de se développer.
- Il offre l'assurance suffisante que les personnes comprennent ce que l'organisation tente de réaliser.
- Il attribue une responsabilité aussi bien aux employés qu'aux supérieurs hiérarchiques.
- Il développe les compétences et les carrières des employés.
- Il assure que les employés sont rendus autonomes, motivés et déterminés à réaliser leur plein potentiel.
- Il accroît la satisfaction au travail et renforce le moral des employés.
- Il réduit le taux de rotation du personnel et permet d'assurer le maintien du personnel.
- Il détermine le succès de l'organisation.

- Il promeut une image positive et la réputation de l'organisation.

La gestion de la performance doit être une composante de la description de poste de chaque supérieur hiérarchique. Chaque supérieur hiérarchique doit avoir les compétences requises pour aider les employés à atteindre des normes de performances et à se perfectionner professionnellement. Plus précisément, le rôle du supérieur hiérarchique direct dans la gestion de la performance consiste à :

- assister les employés dans la définition d'objectifs individuels qui contribueront à la réalisation des objectifs de leur division / service ;
- s'assurer que chaque membre du personnel a une parfaite compréhension de ce qu'on attend de lui ;
- servir de coach, de conseiller et de guide en aidant constamment les employés à atteindre les objectifs fixés ;
- travailler avec les employés et revoir les objectifs de performance et de perfectionnement, le cas échéant, lorsque les priorités de l'organisation changent ;
- avoir la responsabilité d'offrir des opportunités et ressources de perfectionnement qui sont conformes aux priorités et besoins de l'organisation et aux plans de perfectionnement des employés ;
- inciter les employés à réussir en les récompensant pour leurs réalisations.

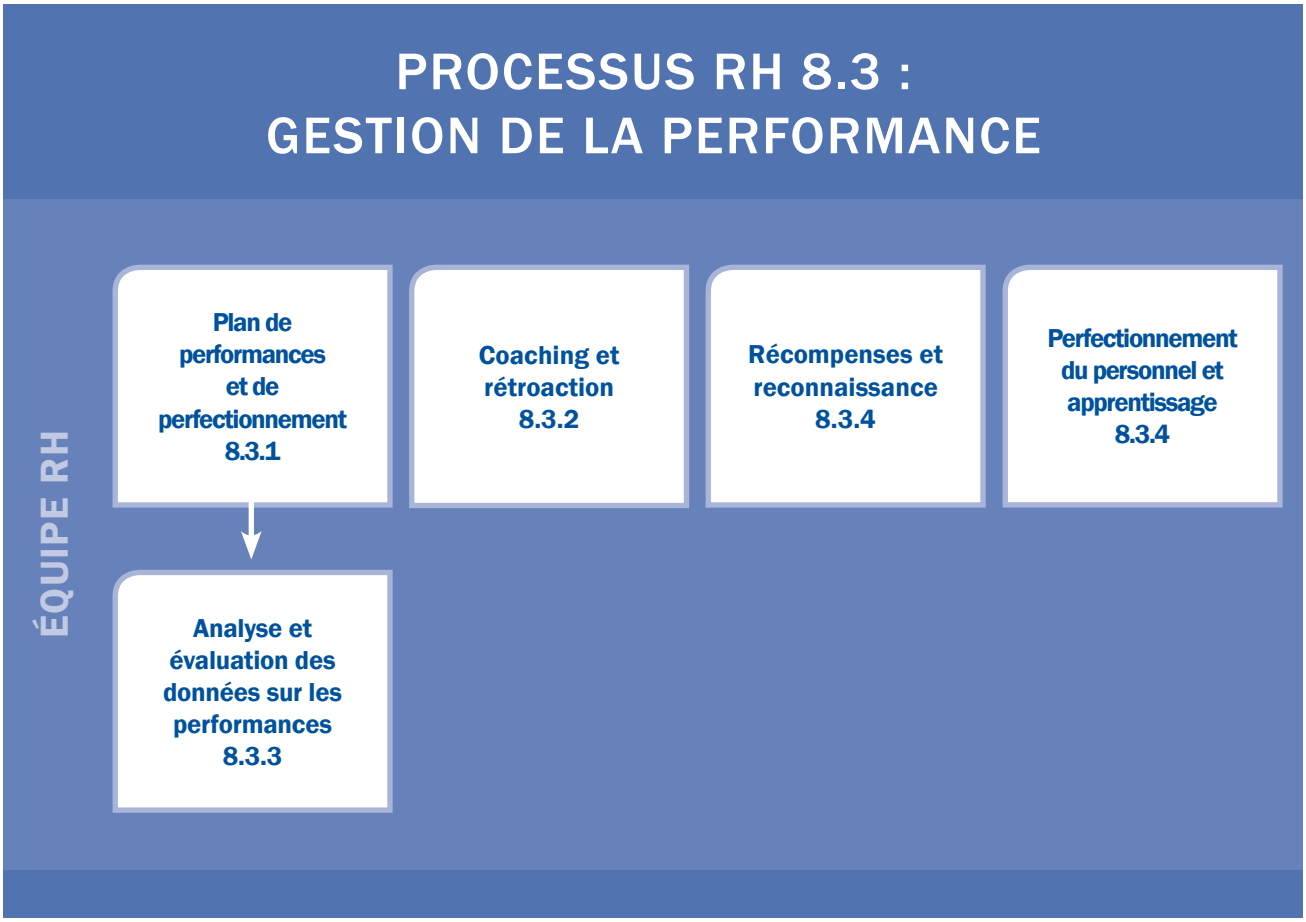
Les employés sont responsables au premier chef de la manière dont ils exécutent leur travail. Dans la gestion de la performance, le rôle de chaque employé consiste à :

- examiner de manière proactive son rôle général par rapport aux objectifs et plans d'action de sa division / service ;
- connaître les conduites qui reflètent la mission et les valeurs de l'organisation ;
- analyser les connaissances et compétences requises pour son rôle et les objectifs de performances ;
- étudier les résultats obtenus pendant la précédente période de performance et identifier les points forts qui peuvent être renforcés ;
- étudier ses objectifs de carrière et leur lien avec sa fonction actuelle et les besoins de l'organisation ;
- assumer la responsabilité d'honorer les engagements pris ;
- solliciter de manière proactive les commentaires et l'aide de son supérieur hiérarchique, si nécessaire.

Pour être efficace, un système de gestion de la performance doit inclure les cinq composantes suivantes :

1. plan de performances et de perfectionnement,
2. coaching et rétroaction,
3. analyse et évaluation des données sur les performances,
4. récompenses et reconnaissance,
5. perfectionnement et formation du personnel.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.3.1 – PLAN DE PERFORMANCES ET DE PERFECTIONNEMENT

NOM DE L'ÉTAPE	PLAN DE PERFORMANCES ET DE PERFECTIONNEMENT
Numéro de l'étape	8.3.1
Ressources	• Les objectifs stratégiques de l'organisation et les déclarations sur la vision, la mission et les valeurs. • Les objectifs de la division / du service (le cas échéant) et les plans d'action annuels • Description de poste • Résultats des performances de l'employé de la précédente période de performance • Formulaire de performance, perfectionnement et évaluation
Résultats	Plan de performance et de perfectionnement de l'employé
Rôle organisationnel	• Employé • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	Collaboration entre divisions / services de l'organisation pour fixer des objectifs qui contribuent à atteindre des objectifs / résultats communs
Résumé	Le plan de performance et de perfectionnement permet à l'employé de comprendre ce qui doit être accompli pendant la période de performance et la manière dont il doit s'acquitter de ses tâches et responsabilités pour mieux répondre aux besoins et valeurs de l'organisation. Ce processus ne contribue au succès de l'organisation que si les plans individuels de performance et de perfectionnement sont conformes à la mission, aux valeurs et aux plans de travail annuels de l'organisation.



MIKE SPINGLER/CRS

Des partenaires du CRS au Cambodge travaillent sur un projet de microfinance.

Les plans de performance et de perfectionnement sont un effort conjoint entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques, puisqu'ils assument tous les deux la responsabilité du résultat final. Le plan de performance et de perfectionnement dresse la liste les objectifs de performance et de perfectionnement définis pour chaque période de performance. Il clarifie les attentes et fixe des normes pour

- les *résultats* à réaliser,
- les *connaissances et compétences* à acquérir ou à améliorer et
- le *comportement* correspondant le mieux à la responsabilité professionnelle spécifique et à l'environnement de travail.

Objectifs de performance

Les objectifs de performance définissent les résultats spécifiques qu'un employé se doit d'obtenir pendant chaque cycle de performance. La base des objectifs individuels de performance correspond aux objectifs stratégiques de l'organisation ainsi que la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. Ils participent aux objectifs de la division / service (le cas échéant) et aux plans d'action annuels. Les objectifs de performance de chaque employé doivent contribuer à ces plans.

Les objectifs de performance sont différents des tâches et responsabilités de l'employé telles que stipulées dans sa description de poste (reportez-vous au ***Processus 8.1***). La description de poste donne une vue d'ensemble de la fonction de l'employé, tandis que les objectifs de performance sont plutôt centrés sur les priorités de chaque cycle de performance. À ce titre, ils privilégient les résultats finaux d'un cycle de performance particulier au détriment des résultats des activités quotidiennes.

Objectifs de perfectionnement

Les objectifs de perfectionnement définissent les connaissances, compétences et attitudes dont un employé a besoin pour remplir les exigences spécifiques du poste et atteindre ses objectifs annuels de performance. Ils peuvent également se concentrer sur l'acquisition des connaissances, compétences et attitudes dont l'employé a besoin pour ses futurs objectifs de carrière. À ce titre, ces objectifs sont souvent définis comme étant des objectifs d'apprentissage. ***Reportez-vous à l'Étape 8.3.5*** pour de plus amples informations sur la gestion du perfectionnement du personnel et le processus d'apprentissage.

La période standard de performance est généralement d'une année, ce qui coïncide avec la période annuelle de reporting dans l'organisation. Les plans de performance et de perfectionnement peuvent être d'une durée inférieure à la période standard de performance pour les employés ayant rejoint l'organisation ou ayant été affectés à de nouvelles fonctions pendant la période de performance.

Le plan de performance et de perfectionnement de la période de performance définie est signé par l'employé et son supérieur hiérarchique, et doit être conservé dans le dossier personnel de l'employé. Il est révisé pendant des sessions / réunions formelles de coaching ou aussi souvent que nécessaire. Par exemple, un changement dans les priorités de l'organisation ou un changement dans les responsabilités de l'employé peut entraîner des changements dans les plans de performance et de perfectionnement de l'employé. Ce plan servira également de base pour l'analyse et l'évaluation des performances de chaque employé à la fin de la période de performance.

Les meilleures pratiques montrent qu'il n'est pas efficace d'exiger d'un employé qu'il définisse quatre voire cinq objectifs de performance et plus de deux voire trois domaines de perfectionnement prioritaires pendant un cycle de performance. En général, la réalisation des objectifs de perfectionnement nécessite une plus longue période ; les échéances doivent donc être fixées avec prudence. Le perfectionnement exige un apprentissage et l'apprentissage prend du temps.

Pour élaborer des plans de performance et de perfectionnement, les employés et leurs supérieurs hiérarchiques directs doivent discuter et fixer des objectifs de performance et de perfectionnement en tenant compte des points suivants :

- les objectifs annuels de la division / service et les plans d'action ;
- les responsabilités professionnelles stipulées dans la description de poste ;
- les connaissances et compétences requises pour le poste ;
- les conduites qui reflètent les valeurs et les principes de l'organisation.
- les résultats des performances de l'employé du précédent cycle de performance (reportez-vous à l'***Étape 8.3.3.***) ;
- les objectifs de carrière de l'employé comparés aux besoins de l'organisation ;
- les ressources et opportunités disponibles pour le perfectionnement et l'apprentissage au sein de l'organisation.

Étant donné que les objectifs de performance et de perfectionnement privilégient le résultat final, il est préférable de les définir de manière quantitative, dans la mesure du possible. Ainsi, il est plus facile de mesurer les résultats à la fin du cycle de performance. Les employés et leurs supérieurs hiérarchiques doivent envisager la manière dont l'employé exprimera les objectifs fixés et la manière dont le supérieur hiérarchique évaluera les réalisations par rapport aux objectifs. En d'autres termes, les objectifs doivent définir des attentes claires, avec des indicateurs qui seront utilisés pendant l'évaluation des performances.

Les objectifs de performance et de développement sont plus efficaces lorsque les attentes sont SMART :

S	**Spécifiques**	L'employé comprend exactement ce qu'on attend de lui.
M	**Mesurables**	L'employé et son supérieur hiérarchique savent quand les résultats répondent aux attentes.
A	**Atteignables**	Les attentes doivent être réalisables.
R	**Axées sur les résultats**	Les attentes doivent être axées sur le résultat final.
T	**Limitées dans le temps**	Des échéances doivent être fixées, le cas échéant.

Exemple d'objectif de performance :

> « D'ici fin mars, <nombre> sessions de formation sont prévues pour <nombre> participants dans <sujet / secteur / thème> et sont organisées sans dépassement des crédits budgétaires et évaluées par les stagiaires comme étant une session de formation couronnée de succès ».

L'objectif de performance ci-dessus privilégie les résultats et implique des mesures numériques : *un délai* (échéances, dates), *un coût* (contraintes budgétaires, limites) et *une quantité* (nombre de participants). Il indique également un indicateur de qualité (*la satisfaction client*).[7]

Exemple d'objectif de perfectionnement (apprentissage) :

> « D'ici la fin de la période de performance, renforcer les capacités pour équilibrer les fonctions et tâches multiples. Lire un manuel de gestion du temps, suivre un cours de formation en ligne sur la définition de priorités claires et travailler avec un mentor pour perfectionner ces compétences. Pendant l'année de performance, le pourcentage de travaux réalisés à temps devra passer de XX à XX ».

L'objectif de développement ci-dessus privilégie les résultats (équilibrer les tâches multiples) et implique des mesures spécifiques : actions (manuel, cours, mentorat) qui sont réalisables et limitées dans le temps (amélioration du pourcentage au cours de la période de performance définie par l'employé et son supérieur hiérarchique).

7 Gupta, D, Gupta, M, & Gurnani, H. C. (2006). Les normes sont-elles standard ? Intégration des objectifs et gestion de la performance. Extrait de http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

ÉTAPE 8.3.2 – COACHING ET RÉTROACTION

NOM DE L'ÉTAPE	ENCADREMENT ET FEEDBACK
Numéro de l'étape	8.3.2
Ressources	• Description de poste • Plan de performance et de perfectionnement de l'employé • Ressources des collègues de l'employé et des autres parties prenantes
Résultats	• Dates de sessions formelles de coaching documentées sur le plan de performance et de perfectionnement de l'employé • Plan de performance et de perfectionnement révisé, si nécessaire
Rôle organisationnel	• Employé • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	Les supérieurs hiérarchiques directs doivent recueillir des informations sur la performance de l'employé auprès de personnes ayant une relation de travail directe et régulière avec l'employé, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la division ou du service de cet employé. En fonction du rôle de l'employé, ces informations peuvent être recueillies auprès de parties prenantes externes telles que les partenaires, les bénéficiaires ou les fournisseurs.
Résumé	Le processus de coaching et de rétroaction est un aspect important de l'encadrement car il facilite la performance et le perfectionnement personnel à travers un dialogue ouvert et réel entre le supérieur hiérarchique direct et l'employé. Ce processus offre aussi l'occasion de suivre les plans de performance et de perfectionnement de l'employé, confirme les bonnes performances, identifie les problèmes potentiels de performance et analyse la manière dont la formation est appliquée au travail.

Le coaching est l'action que mène une personne pour aider une autre personne à développer ses connaissances, compétences et attitudes. Le processus de coaching donne aux employés et à leurs superviseurs hiérarchiques l'occasion de :

- réfléchir sur la satisfaction globale au travail, la performance, le perfectionnement et les relations professionnelles ;
- affirmer les bonnes performances et relations professionnelles ;

- résoudre les problèmes liés aux performances insuffisantes et aux relations professionnelles ;
- analyser la manière dont la formation est appliquée au travail.

La rétroaction est l'information structurée qu'une personne offre à une tierce personne et qui rend compte de l'impact de ses actions ou de son comportement. Elle consiste à partager ce que vous éprouvez, observez, pensez et ressentez à propos de certains aspects de la performance de l'employé. Dans ce processus, le donneur et le receveur de la rétroaction s'engagent mutuellement.

Un processus efficace de coaching et de rétroaction présente les avantages suivants :

- de meilleures performances ;
- une amélioration de l'environnement de travail et des relations professionnelles ;
- une satisfaction accrue au travail ;
- une meilleure retenue des employés.

Un processus de coaching et de rétroaction efficace doit prendre en compte plusieurs facteurs de diversité tels que la culture, la religion, l'ethnicité, etc. Les supérieurs hiérarchiques directs doivent utiliser le coaching pour aider les employés à bien faire leur travail. En reconnaissant les points forts de l'employé plutôt que de se focaliser uniquement sur les aspects à améliorer, les supérieurs hiérarchiques directs permettent aux employés de garder leur estime de soi.

Le processus de coaching et de rétroaction doit être continu pendant la période de performance. Un coaching et une rétroaction continus mettent l'accent sur la manière dont les employés mènent leurs activités quotidiennes et sur leur comportement dans leurs interactions quotidiennes avec d'autres personnes. Par ce processus continu, l'employé n'est pas surpris des résultats de l'analyse et de l'évaluation des performances à la fin de la période de performance.

En plus du processus continu de coaching et de rétroaction, les organisations doivent également prévoir à des moments précis deux ou trois sessions formelles de coaching pendant la période de performance. Ces sessions permettent de suivre et de discuter des progrès concernant les performances globales et les plans de perfectionnement, et de réfléchir sur les relations entre l'employé et le supérieur hiérarchique direct d'une part, et entre l'employé et les autres collègues et parties prenantes, d'autre part. Elles

offrent également la possibilité de réviser les plans de performance et de perfectionnement, le cas échéant, en tenant compte des besoins / priorités de l'organisation, et des progrès et capacités individuels.

Le processus de coaching et de rétroaction permet également au supérieur hiérarchique direct d'initier le développement d'un plan d'amélioration des performances lorsque, de manière répétée, un employé a des performances non conformes aux attentes et / ou aux normes de conduite. Pour plus de détails sur les plans d'amélioration des performances, reportez-vous à l'***Étape 8.3.3.***

Pour des idées pratiques sur la formulation et la réception de commentaires, reportez-vous à l'Annexe D : Formulation et réception de commentaires

ÉTAPE 8.3.3 – ANALYSE ET ÉVALUATION DES DONNÉES SUR LES PERFORMANCES

NOM DE L'ÉTAPE	ANALYSE ET ÉVALUATION DES DONNÉES SUR LES PERFORMANCES
Numéro de l'étape	8.3.3
Ressources	• Plan de performance et de perfectionnement de l'employé (formulaire de performance, de perfectionnement et d'évaluation) • Ressources des collègues de l'employé et des autres parties prenantes
Résultats	• Résultats de performances • Notations des performances • Plan d'amélioration des performances
Rôle organisationnel	• Employé • Supérieur hiérarchique direct • Superviseur de niveau supérieur
Points d'intégration	Communication entre tous les supérieurs hiérarchiques de l'organisation sur le sens et l'utilisation de la notation des performances, afin qu'elle soit appliquée de manière systématique et que les employés soient notés de manière juste et équitable.
Résumé	Le processus d'analyse et d'évaluation des performances détermine les résultats des performances individuelles, qui doivent être utilisés pour célébrer des réalisations, reconnaître les progrès professionnels et identifier les points forts ainsi que les possibilités d'amélioration. De manière générale, ce processus permet à l'employé d'améliorer ses performances personnelles et de contribuer ainsi de manière significative à la culture d'excellence de l'organisation.

L'analyse et l'évaluation des performances est un processus formel par lequel la productivité d'un employé est analysée et évaluée à la fin de la période de performance. Ce processus permet de déterminer les résultats des performances de l'employé par rapport aux objectifs de performance et de perfectionnement fixés au début de la période de perfectionnement. En générale, il prend la forme d'une discussion entre le supérieur hiérarchique direct et un employé. Dans bon nombre d'organisations, des informations complémentaires sont recueillies de différentes manières auprès des collègues (agents subalternes, supérieur hiérarchique de rang plus élevé ou pairs, par exemple) et d'autres parties prenantes (partenaires, bénéficiaires

ou fournisseurs, par exemple). L'objectif est d'identifier les points forts ainsi que les possibilités d'amélioration et de perfectionnement.

Le processus d'analyse et d'évaluation des performances est plus efficace lorsqu'il est orienté vers le futur et non vers le passé, c'est-à-dire lorsqu'il met en exergue l'amélioration plutôt que la faute. Il doit reconnaître les réalisations de l'employé et l'aider à faire beaucoup mieux au cours du nouveau cycle de performance.

Certaines organisations décident parfois de n'appliquer le processus d'analyse et d'évaluation des performances qu'aux employés ayant au moins trois ou six mois de présence dans l'organisation. Bien souvent, pendant les premiers mois de travail, l'employé est en période d'essai ou continue d'acquérir les connaissances et compétences spécifiques à l'emploi. En plus, l'employé continue de se familiariser avec la culture, la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Bien évidemment, il est important d'organiser des sessions de performance-coaching pendant ces premiers mois.

Lorsqu'un employé change de poste ou de supérieur hiérarchique pendant la période de performance, ses performances pendant cette période doivent être analysées et évaluées par tous ses supérieurs hiérarchiques, qui doivent s'accorder sur le résultat final de ses performances.

Notation des performances

Pour évaluer de manière objective et juste les performances de chaque employé, il est vivement recommandé aux organisations de noter les performances. Il s'agit de mesures clairement définies qui fixent des normes ou critères de performance pour identifier les bonnes performances. Les notations des performances doivent être communiquées à tous les employés et être utilisées de manière systématique par tous les supérieurs hiérarchiques pour analyser et évaluer les performances. En général, les organisations définissent trois à cinq notations de performances. (Reportez-vous à l'*Annexe F : Modèle d'évaluation des performances* pour découvrir un exemple de notation.)

Chaque fois qu'un employé et son supérieur hiérarchique direct ont des avis divergents sur les résultats des performances de l'employé, il convient de consulter le supérieur hiérarchique de rang plus élevé pour recueillir d'autres commentaires et prendre une décision finale concernant la notation des performances de l'employé.

Les résultats et la notation des performances doivent être documentés et conservés confidentiellement dans les dossiers personnels des employés. (Reportez-vous au ***Processus 8.1.***)

Utilisation des résultats des performances

Les résultats des performances sont destinés à :

- déterminer les récompenses, c'est-à-dire les prix décernés au personnel et les augmentations de salaire basées sur les performances telles que les augmentations au mérite ou les primes pour l'emploi actuel. (Reportez-vous au ***Processus 8.2***) ;
- accorder une promotion à un employé ;
- identifier les besoins en perfectionnement du personnel et apprentissage (reportez-vous à ***l'étape 8.3.5 : perfectionnement du personnel et apprentissage*** pour de plus amples informations) ;
- identifier les employés moins performants qui ont besoin de coaching, d'encadrement et / ou d'un apprentissage pour améliorer des performances et / ou des normes de conduite qui n'ont pas été atteintes ;
- prendre la décision de licencier les employés qui, de manière répétée, ne réussissent pas à atteindre les objectifs de performance et / ou de normes de conduite malgré le coaching, l'encadrement et / ou les opportunités de formation (reportez-vous à l'*Annexe E : Liste de contrôle de licenciement pour insuffisance de résultats.* Les supérieurs hiérarchiques directs peuvent se servir de cette liste pour vérifier que des mesures appropriées ont été prises avant la décision finale de licenciement).

Plan d'amélioration des performances

Lorsque les résultats des performances montrent qu'un employé peut avoir besoin d'un coaching, d'un encadrement et / ou d'un apprentissage pour améliorer des performances et / ou des normes de conduite qui n'ont pas été atteintes, le supérieur hiérarchique direct peut initier le développement d'un plan d'amélioration des performances. Ce plan est élaboré après une discussion constructive entre le supérieur hiérarchique direct et l'employé ayant de faibles résultats. Le plan indique les aspects spécifiques qui doivent être améliorés et décrit les mesures qui seront prises pour permettre à l'employé d'améliorer ou d'acquérir les connaissances, compétences et attitudes requises. Ce plan peut être mis en place à tout moment pendant la période de performance en se basant sur le suivi et le coaching continus de l'employé et ne pas résulter uniquement d'une analyse et évaluation annuelles de ses performances. Le plan doit couvrir une période de trois à six mois maximum, période durant laquelle le supérieur hiérarchique aide l'employé à atteindre les objectifs fixés.

Si l'employé continue d'avoir des résultats qui sont en deçà des normes de performance, le superviseur peut prendre la décision d'engager une procédure de cessation de travail à l'encontre de l'employé. Cette procédure ne doit être envisagée que si toutes les options d'amélioration des performances ont été explorées. Il convient dans un tel cas de consulter la législation locale pour s'assurer que la procédure est conforme aux dispositions légales.

DAVID SNYDER POUR CRS



Par le biais de son partenaire local, Caritas Bangladesh, le CRS a pu venir en aide aux personnes qui ont perdu tous leurs biens à la suite du cyclone Sidr de Novembre 2007.

ÉTAPE 8.3.4 – RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE

NOM DE L'ÉTAPE	RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE
Numéro de l'étape	8.3.4
Ressources	• Suivi des performances de l'employé • Résultats de performances
Résultats	S.O
Rôle organisationnel	• Employés • Supérieurs hiérarchiques directs • Responsables de service • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	La communication entre tout le personnel de l'organisation est très importante pour avoir une bonne compréhension de la manière dont sont récompensées et reconnues les performances individuelles et collectives.
Résumé	Un programme de récompense et de reconnaissance est utilisé pour récompenser et reconnaître le mérite des employés pour les efforts et réalisations exceptionnels apportés à leur service, dans l'esprit de la mission et des valeurs de l'organisation. Il permet d'établir un environnement dans lequel les employés se sentent valorisés. Il motive non seulement les personnes récompensées mais encourage aussi les autres personnes à fournir un travail de meilleure qualité et à accroître leur productivité. Il renforce également la loyauté de l'employé à l'égard de l'organisation.

Le but d'un programme de récompense et de reconnaissance est de reconnaître le mérite des individus et des équipes pour leurs performances. Ce programme vise à récompenser et à reconnaître le mérite des employés pour les efforts et réalisations exceptionnels apportés à leur service, dans l'esprit de la mission et des valeurs de l'organisation. Il permet d'établir un environnement dans lequel les employés se sentent valorisés. Il motive non seulement les personnes récompensées mais encourage aussi les autres personnes à fournir un travail de meilleure qualité et à accroître leur productivité. Il promeut également l'excellence de l'organisation et contribue à améliorer la retenue des employés et leur loyauté à l'égard de l'organisation.

Pour être efficace, le programme de récompense et de reconnaissance doit être soutenu à tous les niveaux de l'organisation. Les récompenses et les reconnaissances doivent être attribuées de manière juste et systématique, et

plusieurs types de réalisations doivent être récompensés. Elles ne doivent pas utilisées pour remplacer un plan salarial compétitif, des fournitures, une aide, des services ou activités de perfectionnement et d'apprentissage.

Le processus de récompense et de reconnaissance des réalisations doit être documenté et communiqué à tout le personnel. Ceci permet d'assurer une transparence et un traitement juste et cohérent de tout le personnel. Ce processus définit les niveaux de performance qui doivent être récompensés et à quel moment, les types des prix et les mécanismes utilisés dans l'organisation, ainsi que la manière dont les récompenses et reconnaissances sont déterminées et communiquées (par exemple, qui désigne qui, qui approuve, qui communique et comment). Le fait de décerner un type de prix à un employé ne doit pas empêcher un employé de recevoir également d'autres types de récompenses.

Types de récompenses et de reconnaissances

- *Commentaires positifs et continus :* les commentaires spécifiques, descriptifs et positifs formulés pour féliciter un membre du personnel pour le travail bien fait est un outil éprouvé et efficace de gestion de la performance.
- *La rémunération au mérite :* reportez-vous au ***Processus 8.2.***
- *Reconnaissance pour les années de service :* nombre d'années de services (par exemple, cinq ans de service, 10 ans de services, etc.), reconnaissance du dévouement et des contributions de l'employé.
- *Promotion / évolution de carrière :* la promotion est une autre façon de reconnaître le travail exceptionnel des employés qui ont prouvé qu'ils peuvent assumer des responsabilités plus importantes. (Reportez-vous au ***Processus 8.1.***)
- *Mérite ponctuel :* le facteur le plus critique qui différencie ce type de récompense des autres est qu'elle est décernée après l'accomplissement de la tâche pour reconnaître de manière ponctuelle le mérite d'une importante performance qui dépasse et va bien au-delà des exigences habituelles du travail.

En définissant les types de récompense et de reconnaissance, les organisations doivent tenir compte des récompenses à la fois pécuniaires et non pécuniaires. S'il est vrai que les récompenses pécuniaires sont importantes, les employés apprécient également les reconnaissances non pécuniaires. Lorsque des récompenses pécuniaires sont décernées, elles doivent être clairement définies en précisant les limites des montants.

Conception

Pendant la conception d'un plan de récompense et de reconnaissance, les organisations peuvent tenir compte des facteurs suivants :

- *Contexte culturel :* d'un point de vue culturel, quelle est la manière appropriée de reconnaître les performances d'un employé ?
- *Normes locales de la valeur pécuniaire :* quelle est le montant minimum considéré comme ayant de la valeur dans un contexte donné ?
- *Coutume et religion :* ces deux facteurs peuvent déterminer les types de récompense, qui peut donner des récompenses, comment elles sont communiquées et par qui (par exemple, une cérémonie de remise de récompense, le bulletin d'information d'une organisation, une note de service à tout le personnel ou une annonce sur un tableau d'affichage).
- *Mission, objectifs et culture de l'organisation :* quelles sont les normes d'excellence de l'organisation qui sont récompensées ?
- *Le travail d'équipe :* lorsque le travail d'équipe est un élément crucial de la réussite d'un bon employé, il faut envisager une combinaison de récompenses pour le travail d'équipe et individuel.
- *Période :* certains types de récompense peuvent être décernés à des intervalles définis, alors que d'autres peuvent ne pas être associés à une période particulière pendant le cycle de performance et sont décernés en fonction des circonstances.

Il est donc utile de recueillir l'avis des employés pendant la conception du programme de récompense et de reconnaissance à travers des sondages, des groupes de réflexion ou des réunions de groupe. Ainsi, le programme présentera un intérêt pour eux et atteindra ses objectifs.

ÉTAPE 8.3.5 – PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL ET APPRENTISSAGE

NOM DE L'ÉTAPE	PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL ET APPRENTISSAGE
Numéro de l'étape	8.3.5
Ressources	• Résultats de performances • Notations des performances • Conclusions des audits • Évaluation des besoins en apprentissage • Analyse des écarts de performance • Perfectionnement du personnel et budget d'apprentissage* *Il n'est pas nécessaire d'avoir un budget spécial pour tous les types de perfectionnement et d'apprentissage. Cette étape formule quelques recommandations sur le perfectionnement du personnel et les activités d'apprentissage qui ne nécessitent pas une affectation de fonds spécifique.
Résultats	Perfectionnement du personnel et plan d'apprentissage
Rôle organisationnel	• Employés • Supérieurs hiérarchiques directs • Responsables de la division / service • Responsable / délégué RH
Points d'intégration	Collaboration entre les supérieurs hiérarchiques directs des divisions / services pour assurer le perfectionnement du personnel et les ressources d'apprentissage, humaines et matérielles, lorsque les besoins en perfectionnement et apprentissage peuvent être résolus en interne dans l'organisation.
Résumé	Le perfectionnement du personnel et l'apprentissage représentent la composante PMS qui traite des diverses activités destinées à aider le personnel à réaliser les performances attendues et à s'améliorer professionnellement. Elle aide également l'organisation, au fil du temps, à préparer des employés à occuper de nouvelles fonctions dans le futur. Le suivi et l'évaluation du perfectionnement personnel et de l'apprentissage sont importants en ce sens qu'ils permettent de déterminer si les connaissances acquises lors de l'apprentissage ont été appliquées au travail, de s'assurer que les besoins identifiés ont été satisfaits et que les objectifs de perfectionnement (apprentissage) ont été atteints. Lorsqu'il est géré correctement, le plan de perfectionnement du personnel et d'apprentissage contribue à bâtir, conserver et développer une mémoire institutionnelle.

Le perfectionnement du personnel et l'apprentissage englobent diverses activités destinées à aider le personnel à réaliser les performances attendues et à s'améliorer professionnellement. Les organisations sont plus enclines à soutenir les activités de perfectionnement du personnel et d'apprentissage lorsque les besoins et les objectifs individuels sont conformes à ceux de l'organisation. Étant donné que le perfectionnement du personnel et l'apprentissage traitent des besoins en amélioration des performances, ils visent à combler les écarts de performance qui peuvent être réels ou potentiels. Les écarts réels exigent une réponse aux besoins organisationnels pour investir dans un employé pour que ce dernier puisse améliorer ses performances et se perfectionner afin de contribuer plus efficacement à la réalisation d'objectifs organisationnels plus importants. Les écarts potentiels exigent une réponse aux besoins organisationnels pour investir dans un employé afin que ce dernier puisse assumer de nouvelles fonctions (par exemple, dans les cas d'une promotion et / ou d'une succession).

Étant donné que le perfectionnement et l'apprentissage du personnel ont un impact majeur sur le succès de l'organisation, les supérieurs hiérarchiques et les employés sont équitablement responsables de leur efficacité. Les supérieurs hiérarchiques doivent offrir au personnel les opportunités et les ressources nécessaires pour se former et se perfectionner, suivre les résultats et s'assurer que des systèmes sont mis en place pour maîtriser, partager et diffuser les connaissances. Les employés, y compris les supérieurs hiérarchiques, doivent prendre l'initiative et la responsabilité d'assurer leur propre perfectionnement et développement professionnels, tirer parti des opportunités de perfectionnement et d'apprentissage qui répondent le mieux aux besoins de l'organisation, appliquer efficacement les connaissances et compétences acquises et être responsables de leur contribution à la mémoire institutionnelle.

Pour que le perfectionnement du personnel et l'apprentissage soient efficaces et efficients, les organisations doivent s'assurer que :

- Les opportunités de perfectionnement du personnel et d'apprentissage sont accessibles à tous les employés, indépendamment de leur fonction, niveau hiérarchique, âge, etc.
- En offrant des opportunités de perfectionnement et d'apprentissage au personnel, la responsabilité du retour sur investissement et de l'amélioration des performances incombe à tous.
- Des systèmes sont mis en place pour assurer que les employés restent dans l'organisation pendant une certaine période (déterminée par l'organisation) après avoir été parrainés / financés par l'organisation pour bénéficier d'un apprentissage ou d'un perfectionnement.

- Le perfectionnement et l'apprentissage du personnel prennent du temps et ne doivent pas être simplement intégrés de force dans un programme de travail surchargé. Il convient de respecter le temps nécessaire et de permettre au membre du personnel d'intégrer ce temps d'apprentissage dans ses programmes de travail habituel, avec l'approbation de son supérieur hiérarchique direct.

L'organisation doit suivre un processus systématique si elle veut mettre en œuvre un système efficace de perfectionnement du personnel et d'apprentissage. Les éléments critiques d'un tel processus sont les suivants :

- définition des besoins en perfectionnement du personnel et en apprentissage,
- identification des causes profondes de l'écart de performance,
- mise en adéquation des besoins et d'une solution de perfectionnement et d'apprentissage appropriée,
- suivi et évaluation du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage,
- mise en place d'un système pour bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle

Avec ce processus, les organisations sont incitées à élaborer un plan de perfectionnement du personnel et d'apprentissage au début de chaque année de référence. Ce plan doit être compilé et actualisé, si nécessaire, par le responsable / délégué RH et renseignera notamment sur le type des activités de perfectionnement et d'apprentissage à mener, la personne qui organisera ces activités, la période où elles auront lieu, la manière dont elles se dérouleront, le financement requis (le cas échéant) et la personne chargée d'encadrer / d'animer les activités.

Définition des besoins en perfectionnement du personnel et en apprentissage

Les méthodes qui suivent aident les superviseurs et le personnel à identifier les écarts entre les connaissances, compétences et attitudes actuelles et celles qui sont nécessaires (c'est-à-dire les besoins en perfectionnement du personnel et en apprentissage) :

- analyses et évaluations des données sur les performances (reportez-vous à l'***Étape 8.3.3.***) ;
- conclusions des audits ;
- évaluation des besoins en apprentissage.

Identification des causes profondes de l'écart de performance

Lorsqu'un écart de performance est identifié, il est déconseillé de passer immédiatement à la définition des actions de perfectionnement et d'apprentissage à entreprendre. Il est important d'analyser d'abord les causes profondes ou les problèmes sous-jacents de l'écart, car tous les écarts de performances ne sont pas forcément la conséquence d'un manque de connaissances, de compétences et d'attitudes appropriées. Tous les écarts de performances ne doivent pas être résolus par des activités de perfectionnement du personnel et d'apprentissage. Voici quelques exemples d'écarts :

- Un décalage entre les talents d'un individu et sa fonction (l'employé peut-il être muté à un autre poste pour lequel ses connaissances, compétences et attitudes sont mieux adaptées ?)
- L'absence de clarté en ce qui concerne le processus professionnel (le processus professionnel peut-il être clarifié ou simplifié ? Est-il nécessaire de mettre au point un outil pour aider à clarifier ce processus ?)
- L'incapacité à fournir à l'employé les ressources nécessaires pour effectuer le travail correctement (l'employé n'a-t-il pas accès aux matériel et logiciels appropriés ? Existe-t-il d'autres ressources qui pourraient aider l'employé ?)
- L'absence de répartition claire des rôles et responsabilités (les employés se plaignent-ils que certains rôles sont négligés ?)

Ce processus est généralement appelé *analyse des écarts de performance.* Les supérieurs hiérarchiques utilisent ce processus pour déterminer si le perfectionnement et l'apprentissage du personnel sont la solution aux écarts de performance identifiés ou si d'autres actions doivent être entreprises pour résoudre le problème.

Mise en adéquation des besoins et d'une solution de perfectionnement et d'apprentissage appropriée

Si l'analyse des écarts de performances mène à la conclusion que l'écart est dû à un manque de connaissances, de compétences et / ou d'attitudes appropriées, il convient d'accorder une grande attention à la sélection de la solution de perfectionnement et d'apprentissage appropriée. Un supérieur hiérarchique direct et un employé peuvent discuter et choisir la solution parmi de nombreuses options, dont :

- formation autodidacte,
- coaching et encadrement sur le lieu de travail,

- observation en situation de travail : observer les activités quotidiennes d'un autre employé,
- rotation des emplois : effectuer un travail de même niveau,
- agir en tant que membre d'un comité,
- assister à des réunions et conférences,
- voyages d'étude (visites d'échange),
- formations.

La formation formelle n'est pas une réponse à tout, et toutes activités de perfectionnement et d'apprentissage ne nécessitent pas des ressources additionnelles à celles qui ont déjà été budgétisées pour les salaires et les activités habituelles des services ou des projets. L'absence de budget ne doit pas être un obstacle à la satisfaction des besoins critiques en apprentissage ; au contraire, elle doit inciter l'encadrement et le personnel à être plus créatifs en mettant en place un processus d'apprentissage continu à partir des ressources disponibles et des différentes options définies ci-dessus. En tout état de cause, le perfectionnement et l'apprentissage du personnel constituent un investissement et doivent être perçus comme ayant des effets à court et long termes.

Lorsque le perfectionnement et l'apprentissage du personnel nécessitent un financement, comme dans le cas d'une participation à une conférence, d'un voyage d'étude ou d'une participation à une formation, l'affectation de ces fonds doit faire l'objet d'un processus transparent. Ce processus fixe des critères pour le type d'opportunités d'apprentissage à parrainer et les plafonds des dépenses. Il peut exiger des employés qu'ils déposent une demande officielle d'accès aux fonds de perfectionnement du personnel et d'apprentissage, et qu'ils justifient leurs besoins. Il clarifie les critères de sélection et fixe les conditions pour que l'employé parrainé reste dans l'organisation pendant au moins une période déterminée. Le processus définit également la manière dont les fonds sont demandés, approuvés et comptabilisés. Il peut indiquer une clause de remboursement des fonds si l'employé parrainé quittait l'organisation avant l'expiration de la période exigée.

Suivi et évaluation du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage

Ce processus apporte la preuve au supérieur hiérarchique direct que les besoins identifiés ont été satisfaits et que les objectifs de perfectionnement ou d'apprentissage ont été atteints. Il aide également l'organisation à évaluer le retour sur investissement. L'organisation a investi des ressources (humaines, matérielles et financières) dans le renforcement

des connaissances, compétences et attitudes des employés. Et pour que l'organisation puisse en bénéficier, les employés doivent appliquer sur leur lieu de travail les connaissances et compétences nouvelles et / ou renforcées.

Comme le perfectionnement met du temps à produire des résultats, il ne suffit pas d'évaluer les connaissances et les compétences acquises à la fin de l'apprentissage. Les organisations doivent également déterminer si l'employé a appliqué ces nouvelles connaissances et compétences à son travail. Le processus d'analyse et d'évaluation et le processus de coaching et de rétroaction décrits aux ***étapes 8.3.2*** et ***8.3.3*** aideront l'organisation à réaliser cette évaluation. Elle permet d'identifier les changements qui ont eu lieu après l'apprentissage : L'employé travaille-t-il selon les normes souhaitées ? Sa conduite est-elle conforme aux valeurs de l'organisation ? De quelle manière les performances de l'employé influent-elles sur les plans stratégiques et annuels ?

Pour que la mise en application des nouvelles connaissances soit efficace, les informations suivantes doivent être confirmées :

- Les employés ont eu l'occasion et le temps de tester leurs nouvelles connaissances et compétences au travail.
- La création et l'innovation ne sont pas sanctionnées.
- Des ressources telles que des matériels et des accès à Internet sont fournies.
- Les directeurs s'assurent que toute l'équipe comprend la nécessité et l'avantage du partage des connaissances.

Mise en place d'un système pour bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle

Enfin, dernier élément mais non des moindres, les organisations doivent mettre en place des systèmes permettant de bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle. La mémoire institutionnelle représente l'ensemble collectif des informations et expériences de l'entreprise. Les connaissances sont un atout qui doit être saisi, préservé et utilisé par l'organisation.
Ceci permet de s'assurer que les fonds investis dans le perfectionnement des employés et l'apprentissage ne sont pas perdus lorsqu'ils quittent l'organisation, et que l'organisation continuera de fonctionner correctement dans le futur.

Les systèmes et mécanismes contribuant à bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle sont notamment :

- les dossiers (papier et / ou électroniques), les matériels et documents reçus lors des différentes activités d'apprentissage et mis à la disposition de tout le personnel ;
- les communautés de pratique ;
- les comptes rendus des collègues ou la réalisation, après la participation d'un membre du personnel à une activité d'apprentissage, d'une présentation sur l'objectif et les principaux enseignements intéressant les autres employés ;
- l'explication des principaux enseignements dans un rapport ;
- la rédaction d'une étude de cas ;
- la préparation d'un rapport de voyage faisant référence aux enseignements les plus pertinents pour le travail de l'employé ou aux idées qu'il voudrait mettre en œuvre.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.4 : RELATIONS ENTRE LES EMPLOYÉS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les relations entre les employés sont un domaine des RH qui met l'accent sur l'amélioration des relations entre employeur et les employés et qui leur donne l'occasion de communiquer ouvertement. Les organisations ont la responsabilité de garantir un environnement positif et équitable sur le lieu de travail. Elles doivent donc instaurer des mécanismes permettant aux employés d'exprimer leurs besoins et de garantir que leurs droits sont protégés. En s'assurant que des pratiques de relations sociales sont en place, l'organisation peut plus rapidement, et de manière préventive, résoudre des difficultés dans l'environnement de travail, notamment les doléances, la détérioration du moral du personnel et les mauvaises relations entre les membres du personnel.

Une politique ne permet pas à elle seule de créer un environnement positif et équitable ; la communication sur la politique et l'application de cette politique permettent de garantir des normes élevées en matière de conduite. Après avoir communiqué le Code de bonne conduite aux employés, obtenez un exemplaire signé de chaque employé lors de l'embauche et conservez cet exemplaire dans le dossier personnel de l'employé. Tous les rapports de violation du Code de conduite doivent faire l'objet d'une enquête en temps opportun.

L'instauration de bonnes pratiques relationnelles entre employés présente quelques-uns des avantages suivants :

- tous les employés sont traités de manière juste et équitable ;
- le personnel est retenu plus facilement dans l'organisation lorsque l'environnement de travail est positif ;
- les risques de poursuite à l'encontre de l'organisation sont réduits ;
- les risques d'atteinte à la réputation de l'organisation sont réduits ;
- les responsabilités morales et éthiques de l'organisation vis à vis des employés sont tenues ;
- un espace de communication est ouvert permettant de résoudre les problèmes avant qu'ils n'atteignent un stade critique.

Des systèmes RH solides comprennent un ensemble de mesures proactives sur les relations avec les employés. Ce chapitre fournit quelques-unes des mesures à adopter :

- établissement d'un code de bonne conduite pour créer un travail positif,
- suivi de la satisfaction du client et des engagements, et application de mesures correctives, le cas échéant,
- résolution en temps opportun et en toute neutralité des conflits entre employés,
- mise en place des mécanismes de représentation et de protection des droits des employés,
- garantie de la confidentialité,
- application systématique des politiques RH.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.4.1 – ÉTABLIR UN CODE DE BONNE CONDUITE

NOM DE L'ÉTAPE	ÉTABLISSEMENT D'UN CODE DE BONNE CONDUITE
Numéro de l'étape	8.4.1
Ressources	• Législation locale • Mission et valeurs de l'organisation
Résultats	Un code de bonne conduite bien expliqué
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Division / service des finances • Approvisionnement • Conformité • Gouvernance – Conseil d'administration
Résumé	Pour expliquer correctement la conduite qu'elles attendent de tous les employés, les organisations doivent instaurer une politique qui protège les droits du personnel, les bénéficiaires et autres parties prenantes. Cette politique est appelée Code de bonne conduite. Ce Code de bonne conduite comportera une section relative aux conflits d'intérêt. Le Code de bonne conduite crée une norme qui est conforme aux valeurs d'une organisation et est toujours créé en conformité avec la législation locale.

Voici quelques raisons justifiant l'établissement d'un code de bonne conduite :

- Il clarifie la conduite qu'on attend de tous les employés.
- Il présente une référence à partir de laquelle les employés seront responsables de leur conduite.
- Il protège l'organisation en cas de faute professionnelle d'un employé.
- Il peut être exigé par le Conseil d'administration d'une organisation ou par la législation locale.
- Il remplit l'obligation de l'organisation concernant la protection des droits des employés, met en valeur les ressources de l'organisation et maintient la réputation de l'organisation.

Les sujets couverts dans le Code de bonne conduite de l'organisation incluent :

- le détournement de fonds / la fraude (l'appropriation illicite de fonds ou d'un bien pour son usage personnel, y compris la mauvaise utilisation de fonds, la manipulation frauduleuse de sommes d'argent et les erreurs comptables) ;
- la falsification de contrats, rapports ou dossiers (y compris la modification, la fabrication, la falsification ou la contrefaçon de tout ou partie d'un document, contrat ou dossier) ;
- les activités frauduleuses d'un fournisseur ou d'un entrepreneur (y compris une négociation ou un détournement illicite, ou une activité illicite par rapport aux subventions d'un fournisseur ou entrepreneur) ;
- le vol ;
- le harcèlement (sexuel ou autre), la discrimination, l'agression physique ou verbale, l'intimidation, le favoritisme ou les relations sexuelles en situation d'exploitation ;
- l'utilisation inappropriée des ressources (y compris l'utilisation des ressources de l'organisation ou de ressources données telles que des sommes d'argent, de la nourriture, des marchandises ou des équipements, à des fins autres que celles auxquelles elles étaient destinées) ;
- des cadeaux et sollicitations ;
- autres cas d'utilisation illicite ou abusive des biens et avoirs de l'organisation ;
- ristournes, pots-de-vin ou le fait d'acheter ou de donner un objet de valeur, de manière directe ou indirecte, à un fonctionnaire pour bénéficier d'un avantage indu ;
- une section concernant le conflit d'intérêt, si cela est dans l'intérêt de l'organisation, indiquant qu'aucun employé ne doit prendre une quelconque mesure ou faire une quelconque déclaration visant à influencer l'action d'une tierce personne, y compris des donateurs et bénéficiaires, pour servir les intérêts personnels de l'employé ou des membres de sa famille, au détriment de ceux de l'organisation. (Reportez-vous à l'*Annexe H* pour savoir ce qui pourrait être inclus dans la déclaration sur le conflit d'intérêt.)

Pour les employés occupant des fonctions particulières telles que la comptabilité, l'audit et l'approvisionnement, il peut être nécessaire d'ajouter les dispositions suivantes au Code de bonne conduite :



RICK D'ELIA POUR CRS

Il est très fréquent de voir des membres de famille ou de la communauté s'entraider dans leurs champs pour finir les travaux plus rapidement.

Comptabilité et audit

Les inclusions suivantes peuvent s'appliquer :

- toute escroquerie ou erreur délibérée dans la préparation, l'évaluation, l'analyse ou l'audit d'un état financier quelconque de l'organisation,
- toute escroquerie ou erreur dans l'inscription et la tenue des registres financiers de BMS ;
- toute absence de conformité aux règles internes de contrôle comptable de l'organisation,
- l'abus d'information ou les fausses déclarations de la part de ou envers un membre supérieur de la direction ou un comptable concernant un élément des registres financiers, rapports financiers ou rapports de vérification des comptes,
- tout écart par rapport à un compte rendu intégral et juste de la situation financière de l'organisation,
- toute fraude ou infraction à la réglementation sur les actes frauduleux en matière financière.

Approvisionnement

Certaines organisations peuvent chercher à se doter d'un Code de bonne conduite spécifique pour le personnel travaillant dans le domaine de l'approvisionnement.

Rapport des infractions

Les rapports d'infraction aux normes décrites dans la politique du code de bonne conduite sont sérieux et doivent être traités en temps opportun. Les infractions au Code de bonne conduite feront l'objet de mesures disciplinaires. Pour de plus amples informations, reportez-vous à l'***Étape 8.4.4.***

ÉTAPE 8.4.2 – SUIVI DE LA SATISFACTION DU PERSONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	SUIVI DE LA SATISFACTION DU PERSONNEL
Numéro de l'étape	8.4.2
Ressources	• Rétroaction des employés • Données de sondage et d'entretien
Résultats	Analyse des données de sondage et d'entretien
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	Gouvernance – Conseil d'administration
Résumé	Un système RH solide est résolument tourné vers l'écoute du personnel. L'organisation peut appliquer différentes méthodes de suivi de la satisfaction du personnel. Pour garantir la transparence, la division / service RH doit faire comprendre au personnel qu'elle est à leur écoute et doit instaurer un climat de confiance afin que tous les problèmes posés soient résolus, les solutions partagées et la marche à suivre communiquée.

Les employés veulent travailler dans un environnement positif dans lequel ils se sentent membres d'une équipe performante qui atteint les objectifs qui lui sont fixés. Avec le temps, des obstacles peuvent survenir et créer des dynamiques différentes sur le lieu de travail. Pour que l'organisation puisse résoudre ces problèmes, les responsables doivent savoir d'abord que ces problèmes existent.

Le suivi de la satisfaction du personnel ne relève pas de la seule responsabilité des RH ; les directeurs et tout le personnel doivent contribuer à créer un environnement positif. Ces méthodes de collecte d'information ne remplacent pas la bonne pratique des directeurs et des employés qui consiste à se rendre accessibles et à communiquer quotidiennement.

Il existe plusieurs manières de recueillir des informations auprès des employés pour vérifier s'il y a des problèmes qui doivent être résolus, dont celles décrites ci-dessous :

- Bon nombre d'organisations organisent un sondage annuel sur la satisfaction et l'engagement des employés.
- Les organisations peuvent également interroger le personnel qui les quitte pour leur demander de partager leur expérience en tant qu'employés. Pour de plus amples informations sur les entretiens de sortie, reportez-vous au ***Processus 8.6.***

- Les organisations peuvent travailler avec des représentants du personnel à travers des comités internes, des associations ou des syndicats.

Quelle que soit la méthode que l'organisation utilise pour recueillir des informations, indiquez que l'organisation s'efforce de créer un meilleur environnement pour son personnel et que ces informations seront utilisées à ces fins. Expliquez comment les informations seront exploitées et dans quelle mesure elles resteront confidentielles. Veillez à ne pas susciter des attentes qui ne seront pas satisfaites.

Bien que la collecte d'information soit une étape positive, elle ne sera d'aucune utilité si elle ne s'accompagne pas d'actions concrètes. Examinez soigneusement les informations que le personnel communique. Donnez aux décideurs un aperçu des idées générales, sans relever certains commentaires spécifiques. Impliquez les responsables et le personnel dans l'adoption des mesures concrètes qui en découleront. Informez le personnel du résultat et des mesures prises pour montrer que l'organisation répond à ses préoccupations.

ÉTAPE 8.4.3 – RÉSOLUTION DE CONFLIT ENTRE LES EMPLOYÉS

NOM DE L'ÉTAPE	RÉSOLUTION DE CONFLIT ENTRE LES EMPLOYÉS
Numéro de l'étape	8.4.3
Ressources	Conflit entre employés
Résultats	• Médiation • Arbitrage
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	Gouvernance
Résumé	Lorsqu'un employé contacte la direction de l'organisation pour signaler un conflit, plusieurs types de réactions constructives sont possibles, y compris la médiation et l'arbitrage. Au minimum, une écoute attentive est importante.



RICHARD LORD POUR CRS

Dans une Clinique au Cambodge, une agente de santé communautaire informe une femme enceinte sur les mesures de sécurité pour un accouchement sans risques.

Les conflits sont inévitables lorsque des individus travaillent en étroite collaboration pendant une longue période. De tels conflits peuvent être exacerbés lorsque les personnes sont de culture différente ou appartiennent à des niveaux hiérarchiques différents, ou encore pendant les périodes d'intense travail ou d'incertitudes. L'organisation doit aider les employés à résoudre leurs confits de manière efficace.

Lorsqu'un employé contacte la direction de l'organisation pour signaler un conflit, plusieurs types de réactions constructives sont possibles. Au minimum, une écoute attentive est importante. Au cours d'un tel échange, ne perdez pas de vue les recommandations suivantes :

- Soyez solidaire, mais restez neutre après avoir entendu une seule version des faits.
- Reprenez les propos de la personne, mais évitez d'approuver certaines plaintes spécifiques.
- Demandez à la personne si elle a besoin d'une aide supplémentaire.
- Indiquez-lui que l'action peut impliquer une divulgation de certaines informations sensibles qui ont été échangées.
- Indiquez clairement si le responsable a ou pas l'autorisation de l'individu de divulguer à d'autres personnes des informations.

Médiation

S'ils le demandent, il peut s'avérer opportun d'avoir recours à une médiation entre les employés en conflit. Le rôle d'un médiateur n'est pas de jouer le juge entre deux personnes. Le rôle du personnel RH est plutôt de faciliter une discussion entre les employés en conflit afin de parvenir à un compromis et d'accepter de travailler ensemble pour trouver une solution positive.

Arbitrage

Autrement, un arbitrage peut être mis en place pour les deux parties en conflit. L'arbitrage implique une partie neutre qui écoute les deux protagonistes d'un conflit et décide de la mesure à prendre. Les décisions prises dans un arbitrage font foi. L'arbitrage est souvent utilisé sur les lieux de travail avec les syndicats.

ÉTAPE 8.4.4 – METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE REPRÉSENTATION ET DE PROTECTION DE L'EMPLOYEUR ET DES DROITS DES EMPLOYÉS

NOM DE L'ÉTAPE	METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE REPRÉSENTATION ET DE PROTECTION DE L'EMPLOYEUR ET DES DROITS DES EMPLOYÉS
Numéro de l'étape	8.4.4
Ressources	• Rapports d'un employé sur la violation d'une politique • Griefs des employés • Rapport d'audit
Résultats	S.O
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Conformité • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	L'organisation doit mettre en œuvre des mécanismes de communication permettant à tout le monde de partager l'information ouvertement. Les droits des employés doivent être protégés contre d'éventuelles représailles dans le cas où un employé formulerait un grief ou rapporterait un cas de violation d'une politique telle que le Code de bonne conduite. En mettant en place un processus pour recueillir les griefs et les rapports de violation de politique, l'organisation se donne les moyens de résoudre les conflits et de protéger les droits de chaque employé.

Si un employé accuse un collègue de faute professionnelle (harcèlement sexuel, menaces ou fraude), la division RH est obligée de mener une enquête. Créez un processus d'investigation complet pour les accusations de harcèlement, de menaces et d'autres faits couverts dans le Code de bonne conduite. Mettez tout en œuvre pour rester neutre lorsque vous menez une enquête. Réfléchissez attentivement à la personne qui sera désignée pour mener l'enquête. La réglementation de la législation locale détermine s'il est légal de suspendre un employé et son salaire lorsqu'une enquête est en cours. Le fait de diligenter une enquête de manière opportune après l'enregistrement de l'accusation est très important. Si le processus entraîne des mesures disciplinaires progressives conduisant au licenciement, la procédure en la matière est décrite dans le ***Processus 8.6.*** Rappelez-vous que vous devez assurer la confidentialité des informations, pendant et après l'enquête, ceci est abordé dans la section suivante.

Voici quelques-unes des meilleures pratiques pour garantir la protection d'un employé qui formule un grief :

- Dans la mesure du possible, l'identité de l'employé qui formule le grief doit rester confidentielle.
- Vous ne devez pas congédier, rétrograder, suspendre, menacer, harceler ou discriminer un employé ayant produit, de bonne foi, un rapport sur la violation d'une disposition de la politique de l'organisation.
- Le rapport est réputé être produit de bonne foi si l'employé a de bonnes raisons de penser ou de suspecter un cas de faute professionnelle, même si l'allégation ou la suspicion s'avère plus tard être sans fondement.
- Si un conflit ne peut pas être résolu de manière informelle, l'employé devra soumettre une déclaration officielle de griefs et l'enregistrera directement auprès de l'organisation ou auprès d'un représentant de l'employé. Les responsables de l'organisation étudieront la déclaration et, en fonction de la situation, ils entendront chacune des parties concernées ou mèneront une enquête.
- Documentez les mesures que l'organisation prend ainsi que les déclarations de chaque partie concernée.
- Une fois les informations recueillies, l'organisation décide des mesures à prendre, le cas échéant, et informe l'employé ayant formulé les griefs de la suite donnée à son rapport.
- Il doit exister un mécanisme d'appel au cas où l'employé n'est pas satisfait du résultat du processus de règlement des griefs.
- Veillez à ce que l'organisation ait une politique décrivant un processus conforme à la législation locale.

Mesures disciplinaires

Il arrive parfois que les griefs formulés ou le rapport de violation d'une politique et l'enquête qui en résulte entraînent des mesures disciplinaires. Les supérieurs hiérarchiques utilisent des mesures disciplinaires progressives, « un système de sanctions de plus en plus sévères pour sanctionner l'employé ».[8] Ceci implique généralement des avertissements verbaux et écrits adressés à l'employé et concernant le comportement qui doit être pris en considération. Ces avertissements renseignent clairement l'employé sur les conséquences qu'il encourt s'il ne change pas de comportement. La législation locale indique parfois la procédure à suivre et les conditions pouvant entraîner un licenciement. Confirmez donc ces conditions pour l'organisation.

8 Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ...White, C. (2009) *Système d'Apprentissage SRHM* (2009 ed., vols. 1-6).

ÉTAPE 8.4.5 – GARANTIR LA CONFIDENTIALITÉ

NOM DE L'ÉTAPE	GARANTIE DE CONFIDENTIALITÉ
Numéro de l'étape	8.4.5
Ressources	• Législation locale • Définition des informations confidentielles de l'organisation
Résultats	Politique relative à la confidentialité
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Finances
Points d'intégration	• Conformité • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	En définissant les informations confidentielles de l'organisation, en instaurant une politique de confidentialité et en limitant l'accès aux informations confidentielles, l'organisation évite les conflits potentiels et les risques d'infraction à la législation locale en matière de divulgation des informations.

L'organisation peut légalement exiger de protéger la confidentialité de certains types d'information concernant les employés.

Voici quelques-unes des raisons justifiant la protection des informations confidentielles :

- Éviter les incidents gênants et les conflits potentiels.
- L'organisation et le personnel RH peuvent y être contraints par la loi.
- L'employé peut intenter un procès à l'employeur.

Définissez d'abord ce que sont les informations confidentielles pour l'organisation afin que les employés puissent savoir ce qu'ils doivent protéger. Les informations confidentielles peuvent concerner, par exemple, les salaires, la date de naissance, les détails de l'analyse des performances ou le statut médical d'un employé. Certaines informations ne sont pas particulièrement confidentielles, mais il est préférable de ne pas les divulguer, et la politique doit également inclure cette disposition. Ces informations sont souvent appelées informations *sensibles* et peuvent concerner la religion ou l'appartenance à un parti politique. La différence entre une information confidentielle et une information sensible varie d'un pays à l'autre en raison de la culture et de la législation locale.

Ensuite, instaurez une politique de confidentialité que tout le personnel devra signer. À l'instar de toutes les politiques, assurez-vous de suivre la législation locale. Il ne suffit pas simplement d'élaborer une politique. Avant que les employés ne signent la politique, expliquez-leur pourquoi l'organisation a établi cette politique. Pour les employés qui manipulent fréquemment des informations confidentielles, rappelez-leur régulièrement les attentes de l'organisation et encouragez-les à poser des questions susceptibles d'être soulevées dans l'exercice de leur fonction. (Pour un exemple de politique en matière de confidentialité, reportez-vous à *Annexe G.*)

Enfin, limitez l'accès aux informations confidentielles. À présent que l'organisation a identifié les informations réputées confidentielles, décidez où ces informations doivent être à la fois traitées et stockées. Mettez en place des dispositifs permettant de sécuriser ces informations. En général, les organisations verrouillent les dossiers des employés et limitent le nombre d'employés devant avoir accès à ces dossiers. À titre de rappel, les fichiers électroniques et les courriels contiennent également des informations confidentielles.

Les employés ayant des fonctions RH accèdent quotidiennement à des informations confidentielles. Demandez-leur d'appliquer les meilleures pratiques décrites ci-dessous lorsqu'ils quittent leur bureau :

- Rangez et verrouillez les dossiers confidentiels.
- Rangez ou cachez toutes les informations sensibles se trouvant sur le bureau.
- Protégez les ordinateurs par un mot de passe et fixez de brèves périodes d'inactivité.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.5 : HYGIÈNE ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La sûreté et la sécurité, l'hygiène du personnel et la gestion des risques sont liées et peuvent être définies comme suit :

- *Sûreté et sécurité :* politiques et procédures basées sur la législation locale et conçues pour éliminer les risques de décès, de blessure ou de maladie sur le lieu de travail ou dans l'exercice des tâches en dehors du site, et pour sécuriser et protéger tous les actifs matériels et immatériels de l'organisation.
- *Hygiène du personnel :* Techniques d'auto-soin et réponses institutionnelles au stress chez les employés, en particulier dans les environnements difficiles et stressants.
- *Gestion des risques :* Identification, évaluation et priorisation des risques suivies de mesures visant à minimiser, suivre et contrôler la probabilité et / ou l'impact de ces risques.

La politique de sûreté, sécurité, gestion des risques et hygiène du personnel présente les avantages suivants :

- Les employés de tous les niveaux qui exercent leur fonction sans crainte de se blesser sont plus productifs et restent plus longtemps dans l'organisation que ceux qui craignent pour leur sécurité.
- Les politiques et procédures protègent l'organisation en temps de crise en évitant les efforts inutiles et en réduisant l'impact de l'événement.
- La protection du personnel et des actifs contre les dangers réduit les risques de poursuite à l'encontre de l'organisation suite à un incident.
- La perception positive de l'engagement de l'organisation en faveur de la protection du personnel et des biens renforce sa réputation vis à vis du public, des donateurs, du gouvernement et des employés potentiels.
- La protection des actifs de l'organisation contribue à sa pérennité.
- Enfin, et plus important encore, les personnes travaillant pour l'organisation ne sont pas de simples employés. Elles sont des concitoyens, des membres de la famille, des amis. La protection de leur santé et de leur sécurité constituent une obligation morale.

Les lignes directrices qui suivent permettent à la division / service RH de déterminer les rôles et responsabilités précis des employés, de l'encadrement et de l'organisation dans le maintien de la sûreté et de la sécurité. Pour avoir accès à toutes les informations requises afin de développer et de mettre en œuvre les politiques et procédures en matière de sûreté, de sécurité, de gestion des risques et d'hygiène du personnel, la division / service doit travailler dans un esprit de collaboration avec tous les employés de l'organisation.

Considérations importantes

Législation nationale en matière de sécurité au travail et en milieu professionnel
La première responsabilité de l'organisation est d'analyser et d'adopter immédiatement toutes les législations nationales et locales en matière de sûreté et de sécurité des employés et du lieu de travail. Bon nombre de gouvernements fournissent une liste de contrôle ou aident à réaliser un audit organisationnel (enquête) sur l'hygiène et la sécurité. Une organisation peut également choisir d'engager un consultant en santé et sécurité au travail.

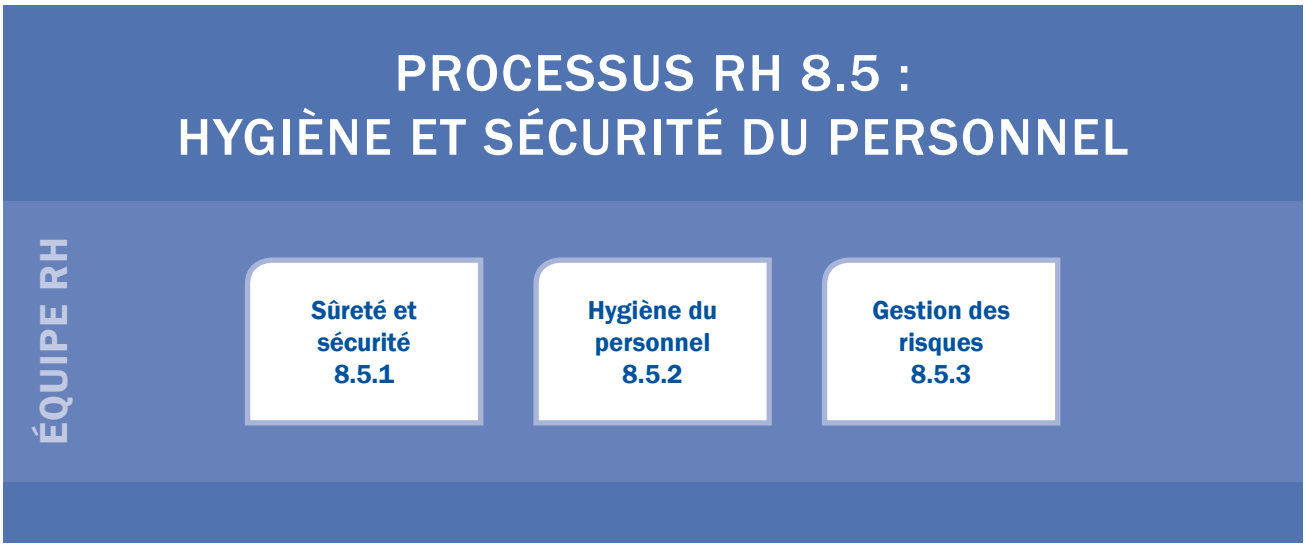
Aucune pratique décrite dans ce chapitre ne doit être adoptée sans avoir consulté au préalable toutes les législations nationales et locales en matière de sûreté et de sécurité des employés et du lieu de travail.

Bon nombre de divisions / services créent une équipe d'intervention composée d'employés et de cadres de l'organisation. Cette équipe aide à réaliser les tâches suivantes :

- Mettre en place des politiques et procédures en matière de sûreté, sécurité, gestion des risques et hygiène du personnel.
- Concevoir et organiser un programme de formation du personnel.
- Préparer l'audit annuel de sûreté et de sécurité de l'organisation.
- Confirmer la conformité aux exigences des législations nationales et locales.
- Communiquer à l'encadrement et au Conseil d'administration les recommandations en matière d'amélioration.

La division / service RH est en particulier chargée de mettre en place et de faire appliquer les politiques et procédures du personnel en matière de sûreté et de sécurité.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.5.1 – SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

NOM DE L'ÉTAPE	SÛRETÉ ET SÉCURITÉ
Numéro de l'étape	8.5.1
Ressources	Établissement des politiques de sécurité appropriées basées sur la gestion des risques
Résultats	Plan de sûreté et de sécurité incluant des procédures standard d'exploitation, des plans d'urgence et des documents d'accompagnement.
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère le plan. • Le responsable / délégué Sécurité met en œuvre et met à jour le plan. • Le directeur de l'organisation / délégué assure le suivi du plan.
Points d'intégration	• Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	Pour créer un environnement de travail sûr et sain, l'organisation doit mettre en œuvre des systèmes de sûreté et de sécurité qui la protègeront de toute responsabilité.

Établissement des politiques de sécurité appropriées basées sur la gestion des risques

Si la responsabilité d'assurer la sûreté et la sécurité incombe à tout le personnel de l'organisation, les RH jouent souvent le premier rôle lorsqu'il s'agit de réduire les risques dans l'environnement de travail. Les politiques de sûreté et de sécurité doivent être intégrées dans la mission et les principes directeurs de l'organisation et doivent contenir des attentes clairement définies à l'intention du personnel. L'identification des priorités de sûreté, des politiques de sécurité et des risques potentiels auxquels une organisation pourrait face est essentielle à la mise en place d'un plan adéquat.

Voici quelques priorités à prendre en compte :

- le bien-être physique et mental du personnel,
- la réduction ou l'élimination des risques potentiels pour le personnel et les actifs de l'organisation,
- la reprise des opérations de manière sûre et opportune après un incident,
- l'image de l'organisation auprès des médias et de la communauté.

Même si chaque organisation fait face à ses propres risques, la liste des risques présentés ci-dessous peut s'avérer pertinente :

- les risques associés aux déplacements (mauvais états des routes et du véhicule, circulation dangereuse ou troubles civils),
- agression physique / sexuelle,
- risques pour la santé (maladie ou mauvaises conditions d'hygiène),
- dangers pour l'image de l'organisation dans les médias ou la communauté locale,
- situations de guerre / troubles civils,
- bâtiments dangereux,
- incendies,
- enlèvements.

Après avoir identifié les priorités et les risques, il est prudent d'évaluer les ressources de l'organisation avant de créer un plan de sûreté et de sécurité. Voici une liste de ressources potentielles auxquelles l'organisation peut déjà accéder :

- agents de sécurité / gardes armés,
- autorités locales,
- systèmes de communication tels que des walkies-talkies, radios,
- chauffeurs expérimentés,
- politiques et listes de contrôle,
- trousses de premiers secours, fusées éclairantes.

Conception d'un plan de sûreté et de sécurité

Les trois principales parties d'un plan de sûreté et de sécurité détaillé sont : les procédures standard d'exploitation, les plans d'urgence et les documents d'accompagnement.

Procédures standard d'exploitation

Les procédures standard d'exploitation décrivent la manière dont l'organisation mène ses opérations quotidiennes : le responsable de chaque tâche, la manière dont les tâches sont exécutées, les contraintes sur les comportements indésirables, où et dans quel délai les tâches doivent être exécutées.

Plans d'urgence

Les plans d'urgence décrivent la conduite à tenir en cas de fonctionnement atypique de l'organisation. Bien qu'il soit impossible de prédire toutes les

situations potentielles susceptibles de survenir, il est bon d'en identifier autant que possible et de mettre en place des plans d'urgence en conséquence. Des plans d'urgence clairs et détaillés sont cruciaux pour le bon fonctionnement d'une ONG. Lorsqu'une crise éclate, ces plans exigent une réponse immédiate et multiforme impliquant plusieurs personnels. Les plans d'urgence doivent contenir les mêmes informations (qui, quoi, où et quand) que les procédures standard d'exploitation, mais des canaux de communication et des procédures de secours clairs doivent être mis en place.

Un bon plan d'urgence doit comporter des équipes d'employés chargées des évacuations d'urgence. Les employés sont généralement regroupés en fonction de la zone dans laquelle ils travaillent. Chaque équipe désigne un responsable chargé d'assurer la sécurité de l'équipe pendant les situations d'urgence. Ce modèle est parfois appelé cellule de veille (warden system). Il arrive parfois que d'autres employés soient sélectionnés pour venir en aide au responsable ou pour le remplacer en cas d'absence. Il est important de s'assurer qu'au moins deux personnes dans chaque équipe ont suivi une formation aux premiers soins.

Documents d'accompagnement
Il s'agit des documents qui accompagnent les plans des procédures standard d'exploitation et les plans d'urgence. Voici quelques exemples de documents pouvant être utilisés comme documents d'accompagnement d'un plan d'urgence :

- formulaire de déclaration de sinistre,
- carte des voies d'évacuation avec les points de rassemblement,
- coordonnées des urgences pour le personnel,
- liste des chauffeurs fiables pour le transport,
- coordonnées des autorités locales,
- stock des fournitures de secours d'urgence,
- liste de contrôle des séances d'information sur la sécurité.

Maintien et mise à jour d'un plan de sûreté et de sécurité
Un plan de sûreté et de sécurité n'est efficace que s'il est accessible au personnel, mis à jour périodiquement et présenté et appliqué par les employés. La mise en ligne d'un plan de sûreté et de sécurité permet aux employés d'y accéder à leur guise et permet d'apporter des changements aux politiques sans perdre de temps. Cependant, si plusieurs employés ne parviennent pas à accéder à Internet, ou si de fréquentes coupures de

courant rendent peu fiable l'accès à Internet, il est conseillé d'avoir à sa disposition quelques copies imprimées du plan de sûreté et de sécurité.

À mesure que les événements se produisent, les politiques et procédures de l'organisation doivent être révisées, évaluées et modifiées, si nécessaire. Le personnel doit être informé des changements et doit périodiquement mettre en pratique les procédures d'urgence.

SEAN SPRAGUE/CRS



Une séance de danse avec des membres d'un groupe de microcrédit près de Bembereke au Benin.

ÉTAPE 8.5.2 – HYGIÈNE DU PERSONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	HYGIÈNE DU PERSONNEL
Numéro de l'étape	8.5.2
Ressources	• Législation locale du travail / dispositions sur l'hygiène du personnel • Évaluation de l'environnement local du travail concernant l'hygiène du personnel
Résultats	Programme d'hygiène du personnel et politique régissant le volet hygiène des postes des collaborateurs de l'organisation
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère et met à jour le plan. • Le directeur de l'organisation / délégué assure le suivi du plan.
Points d'intégration	Division / service des finances Gouvernance
Résumé	L'hygiène du personnel est un concept important qui doit être mis en place sous la forme d'une politique garantissant le bien-être du personnel de l'organisation.

L'objectif des programmes d'hygiène du personnel est d'apporter aux employés de l'organisation un soutien en matière de santé physique, mentale et émotionnelle.

Voici un processus de planification simple et progressif utilisé pour renforcer la bonne application d'un programme d'hygiène du personnel dans une organisation :

1. Identification du besoin en matière de programme.
    - **Prise en compte de la** flexibilité des horaires de travail, de la sécurité sur le lieu de travail, de l'amélioration des conditions de travail, des mères allaitantes, des employés souffrant d'un handicap, du VIH sur le lieu de travail ou d'autres problèmes pouvant nécessiter des aménagements particuliers.
    - **Protection** contre la discrimination sexuelle, le travail des enfants, la violence physique ou verbale, le harcèlement basé sur la race, la religion, la nationalité, l'ethnicité ou le handicap physique, le tabagisme, l'alcoolisme, etc.
2. Évaluez les besoins et intérêts des employés.
3. Définissez un calendrier et un budget.

4. Concevez le programme.
5. Soumettez-le au Conseil d'administration pour approbation et mise en application.
6. Évaluez et actualisez les politiques si nécessaire.

ÉTAPE 8.5.3 – GESTION DES RISQUES

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES RISQUES
Numéro de l'étape	8.5.3
Ressources	• Législation locale du travail • Autres réglementations en vigueur
Résultats	• Évaluation annuelle des risques • Plan de suivi des risques
Rôle organisationnel	• La division / service des finances et les responsables / délégués RH gèrent et mettent à jour le plan. • Le directeur de l'organisation / délégué assure le suivi du plan.
Points d'intégration	• Division / service des finances • Responsables / délégués RH • Responsables programme des divisions / services
Résumé	L'identification, l'évaluation et la priorisation des risques suivies d'une application coordonnée et économique des ressources pour minimiser, suivre et contrôler la probabilité et / ou l'impact des événements malheureux et / ou maximiser la concrétisation des opportunités constituent un volet important des RH dans une organisation.

Les risques liés aux RH varient en fonction du type de l'organisation, de ses structures de gestion, processus, politiques et procédures RH, du pays, de la législation locale du travail et des autres réglementations. Voici quelques exemples de risques liés aux RH :

- réclamation pour pratique déloyale de travail,
- taxes payées en retard et non comptabilisées que l'organisation est chargée de collecter au nom des employés et de reverser au gouvernement,
- mesures RH prises par une organisation en application d'une politique / procédure RH qui n'est pas conforme à la législation locale du travail.

La gestion des risques liés aux RH peut varier d'une organisation à l'autre. Voici un exemple de système de gestion des risques rattaché aux RH :

1. Identification des risques RH existants ou potentiels
2. Analyse des risques RH existants ou potentiels

3. Élaboration de modèles de gestion des risques RH existants ou potentiels tels que :
    - éviter le risque ;
    - accepter le risque pour une bonne raison (par exemple, la question de la réputation de l'organisation, l'importance de l'activité pour l'organisation quel que puisse être le risque ou l'insignifiance du risque) ;
    - externaliser / transférer le risque (par exemple, plutôt que de posséder des voitures, sous-traiter avec des sociétés de transport pour éviter les risques d'accident, de blessures ou de mort accidentelle) ;
    - appliquer / résoudre (assigner à un responsable un plan clairement défini pour résoudre et mettre fin au risque).
4. Évaluer et contrôler la mise en œuvre au moins une fois par an. Revoir la stratégie des modèles de gestion des risques de la section 3 ci-dessus, si nécessaire.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.6 : DÉPARTS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Pour gérer les départs des employés, une organisation doit mettre en place des politiques et procédures de gestion des risques encourus (par exemple, un conflit, un procès dû au non respect de la législation ou de la politique de l'emploi locales).

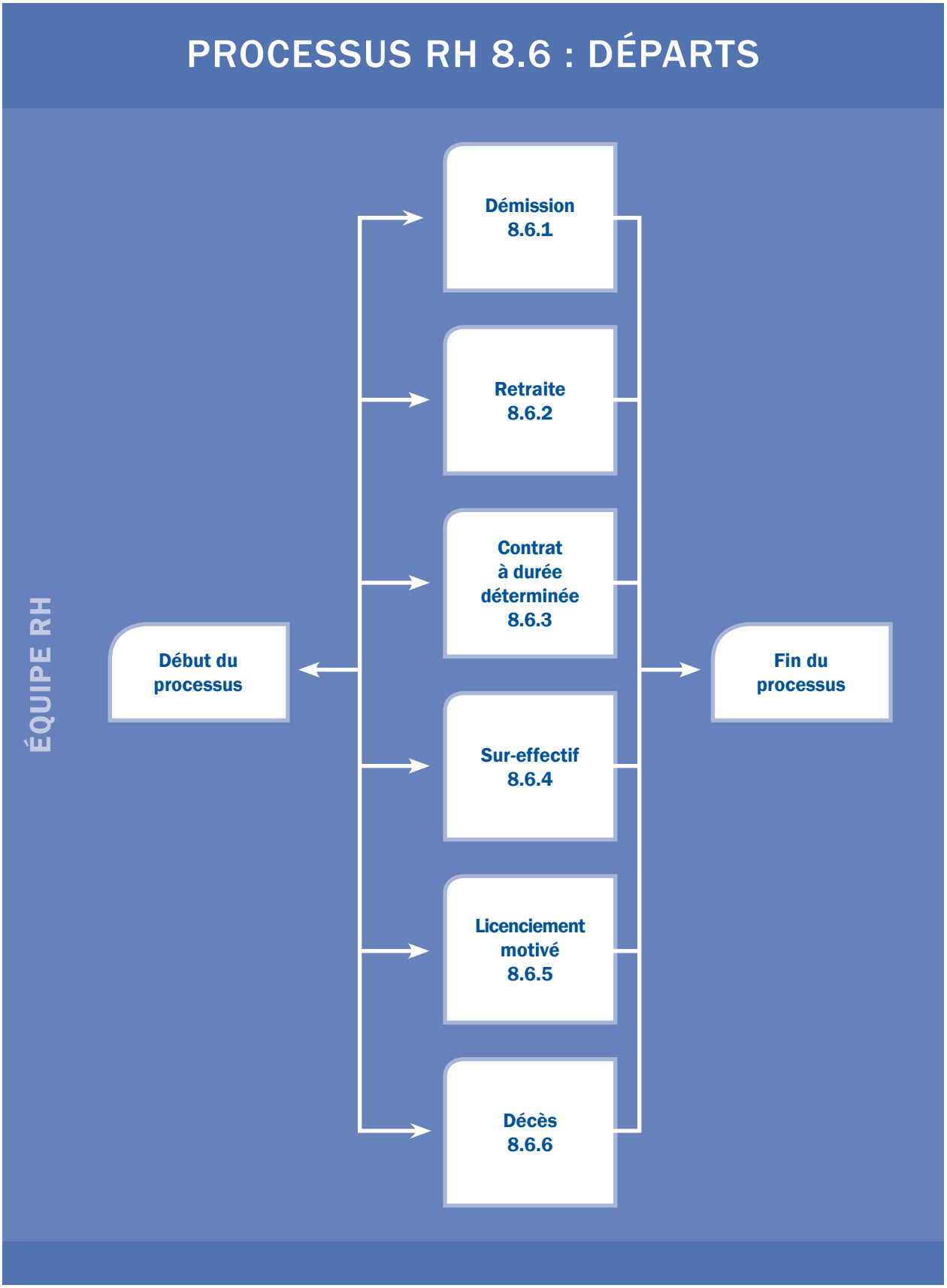
La mise en place des procédures de départ présente les avantages suivants :

- Elle garantit que l'organisation respecte la législation locale, en réduisant le risque de voir un employé lui intenter un procès.
- Elle garantit qu'un employé dont le contrat prend fin est informé de ses obligations et de ses droits.
- Elle garantit que les employés sont traités de manière équitable au moment du départ.
- Elle renforce la possibilité de refaire appel au même employé si l'organisation a besoin de ses services dans le futur.
- Elle réduit le risque que le processus de départ ait un impact négatif sur la réputation de l'organisation et sur le moral du personnel.
- Elle établit et définit les différents types de départs et la procédure de solde de tout compte au départ.
- Elle définit les prestations offertes à l'employé en fin de contrat.
- Elle définit les soldes de créances de l'employé et recouvre les dernières sommes dues.
- Elle promeut une gestion équitable des départs d'employés en fin de contrat.

Considérations importantes applicables à toutes les procédures :

- Sauf en cas de décès, tous les employés sont tenus de remplir une note de remise de documents conforme à la liste de contrôle de cessation de travail / formalité de départ. La section note de transmission de la liste de contrôle de cessation de travail / formalité de départ peut être personnalisée en fonction de la nature de l'emploi.
- Sauf dans le cas d'un décès ou de licenciement motivé, l'organisation doit organiser un entretien de sortie en tête à tête ou par écrit. Le but de l'entretien est de recueillir des informations auprès de l'employé en fin de contrat dans des domaines tels que les conditions de travail, l'environnement de travail et les relations avec le personnel.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.6.1 – DÉMISSION

NOM DE L'ÉTAPE	DÉMISSION
Numéro de l'étape	8.6.1
Ressources	• Lettre de démission • Législation locale du travail • Interaction avec l'employé • Entretien de sortie • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des démissions
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé démissionnaire • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	Lorsqu'un employé donne un préavis de démission, l'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur les détails de la démission et sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ. L'employeur doit fournir une confirmation écrite de la démission, ainsi que tous les détails pertinents.

La démission est une décision volontaire et délibérée prise par l'employé pour quitter son emploi avec ou sans raison particulière.[9] Il est prévu que l'employé notifie par écrit son intention de démissionner, en précisant la date prévue de son dernier jour de travail. En général, la législation locale du travail spécifie la période de préavis et les employés démissionnaires doivent s'y conformer.

Une fois la lettre de démission reçue, prenez les dispositions suivantes :

- Dans la mesure du possible, l'employeur doit rencontrer l'employé et discuter de la démission, des raisons de la démission, de la date convenue mutuellement pour le dernier jour de travail de l'employé, des indemnités dues, des formalités de départ et de la procédure de remise de documents.

9 Catholic Relief Services. (2010). *CRS Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures (Outils institutionnels CRS de renforcement des capacités à l'usage des partenaires locaux, politiques et procédures des ressources humaines).* Manuscrit non publié.

- L'employeur doit confirmer la démission par écrit en indiquant la date du dernier jour de travail, les prestations dues, les formalités de départ et la procédure de remise de documents.

Suite à la démission, l'employé a droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les indemnités de départ telles que définies par la législation locale et les politiques organisationnelles,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).

ÉTAPE 8.6.2 – RETRAITE

NOM DE L'ÉTAPE	RETRAITE
Numéro de l'étape	8.6.2
Ressources	• Politique RH en matière de retraite • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des retraites
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé démissionnaire • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	En créant des politiques RH, les employeurs doivent baser l'âge de la retraite et de la retraite anticipée sur la législation locale du travail. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Les organisations déterminent l'âge auquel un employé cesse de travailler pour aller à la retraite. Cet âge est fixé par la législation locale du travail et par la politique RH de l'organisation en matière de retraite.

Dans certains cas, une retraite anticipée peut être appliquée. Le cas échéant, cette application doit être conforme à la législation locale du travail, et les conditions pour y prétendre doivent être clairement définies. Les organisations peuvent accorder une retraite anticipée pour des raisons médicales, ce qui signifie qu'un employé peut être autorisé à toucher une pension de retraite s'il ne peut plus travailler en raison d'une longue maladie ou d'une blessure.

Le dernier jour de travail doit être fixé conformément aux dispositions de la législation locale du travail et de la politique RH en matière de retraite.

Les autres questions à examiner et à poser sont de savoir si l'organisation envisage ou pas d'engager des employés retraités, et quelle est la situation et le statut des pensions de retraite qu'ils perçoivent lorsqu'ils sont réembauchés.

Les employés admis à la retraite ont droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les pensions de retraite telles que définies par la législation locale et les politiques organisationnelles,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).

ÉTAPE 8.6.3 – CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE

NOM DE L'ÉTAPE	CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE
Numéro de l'étape	8.6.3
Ressources	• Politique RH en matière de départ • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace du départ d'un employé sous contrat à durée déterminée
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé en fin de contrat • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	Les emplois à durée déterminée sont souvent tributaires de financements extérieurs et doivent se conformer à la législation locale du travail. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur les détails du contrat et sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Les contrats à durée déterminée sont fréquents dans les organisations qui font appel à des financements extérieurs. Il convient de consulter la législation locale du travail pour vérifier si elle prévoit la possibilité de mettre fin à un contrat à durée déterminée avant la date indiquée dans le contrat. Si nécessaire, l'employeur peut prolonger la durée du contrat par voie d'un avenant écrit et après l'accord de l'employé.

L'employeur et l'employé doivent discuter des indemnités, responsabilités et engagements de ce type de contrat. Ces discussions doivent clarifier les conditions de la prolongation / du renouvellement du contrat, la durée du nouveau contrat et la date de paiement des indemnités de fin de contrat.

Après la fin du contrat, l'employé a droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).
- et toute autre indemnité prévue par la législation locale du travail et les politiques de l'organisation.

ÉTAPE 8.6.4 – SUR-EFFECTIF

NOM DE L'ÉTAPE	SUR-EFFECTIF
Numéro de l'étape	8.6.4
Ressources	• Politique RH en matière de départ • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des départs dus à un sur-effectif
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé en fin de contrat • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	L'emploi d'un employé peut être supprimé en raison d'un sur-effectif. L'employé doit être informé par écrit des raisons et des détails de la fin du contrat. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Le sur-effectif fait référence à une perte d'emploi involontaire du fait de changements structurels, d'une baisse des financements ou de l'arrêt imprévu d'un projet, rendant certains postes redondants ou inactifs.

Conformément à la législation locale du travail et à la politique RH en matière de départ, l'employeur doit notifier par écrit aux employés concernés les raisons et les conditions du départ. Ces conditions incluent le paiement d'indemnités, la gestion des jours de congés non pris, les formalités de départ, la procédure de remise de documents, etc. (par exemple, si la loi prévoit pour une indemnité de licenciement quinze jours de salaire par année de service, et que l'employé quitte l'organisation après trois années de service, l'organisation est tenue de lui verser l'équivalent d'un mois et demi de salaire, sur la base du salaire qu'il percevait au moment de quitter l'organisation).

Les employés qui sont licenciés en raison d'un sur-effectif ont droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les indemnités de licenciement telles que définies la législation locale,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).

ÉTAPE 8.6.5 – LICENCIEMENT MOTIVÉ

NOM DE L'ÉTAPE	LICENCIEMENT MOTIVÉ
Numéro de l'étape	8.6.5
Ressources	• Politique RH en matière de départ • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des départs dans les cas d'un licenciement motivé
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé en fin de contrat • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Finances • Gouvernance
Résumé	Lorsque le licenciement d'un employé est motivé, l'employeur doit veiller au respect scrupuleux de la politique de l'entreprise et de la législation locale du travail actuelles. Une véritable enquête doit être menée et l'employé a la possibilité de faire appel de la décision. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Un employé peut faire l'objet d'un licenciement motivé pour violation des politiques de l'organisation, pour incapacité constante à satisfaire aux normes de performance ou pour faute grave. Dans le cas où le motif du licenciement est l'incapacité constante de l'employé à satisfaire aux normes de performance, les supérieurs hiérarchiques doivent se reporter au ***Processus 8.3 : gestion de la performance*** pour s'assurer que toutes les mesures visant à aider l'employé à satisfaire aux normes de performance ont été prises avant de prendre la décision de le licencier.

Dans le cas où le motif du licenciement est le non respect des politiques de l'organisation, l'employeur doit indiquer la politique que l'employé a violée. Reportez-vous au ***Processus 8.4. : relations avec les employés***

Dans le cas où le motif du licenciement est la faute grave, l'employeur doit examiner ce qui constitue une faute grave au regard de la législation

locale du travail. Voici une liste de fautes graves susceptibles d'entraîner un licenciement immédiat, à moins que la législation locale ne prévoie des limites ou d'autres dispositions. Voici une liste non exhaustive de faits considérés comme des fautes graves :

- vol / larcin, y compris des larcins au détriment de l'organisation, de partenaires et bénéficiaires ou d'autres employés ;
- compte rendu inexact des frais généraux, pots-de-vin ou tout autre délit incluant les détournements d'argent et les faits de corruption ;
- harcèlement sexuel ;
- violence ou menaces de violence à l'encontre d'autres employés, partenaires, bénéficiaires, etc., et / ou tout comportement susceptible de mettre en danger d'autres employés ou de représenter un danger pour la sécurité ;
- absence sans préavis et sans autorisation de l'employeur ;
- autres cas prévus par la législation locale.

Tous les licenciements motivés doivent être notifiés par écrit, en utilisant le format approprié conforme à la législation locale. Tous les documents liés à la procédure de licenciement doivent être signés par le directeur de l'organisation.

Toutes les fautes graves doivent faire l'objet d'une enquête approfondie, la stricte confidentialité des informations devant être assurée pendant et après les enquêtes. Il est important que l'employé concerné par la mesure puisse faire appel de la décision. Les mécanismes d'appel doivent être bien définis et doivent indiquer le responsable de l'organisation auprès duquel l'employé peut faire appel.

L'organisation doit s'assurer que, dans le cas d'un licenciement motivé, le blocage ou le non paiement d'une indemnité de licenciement est conforme à la législation locale du travail. L'employé ayant fait l'objet d'un licenciement motivé a droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail (conformément à la législation locale),
- toute autre indemnité prévue par la législation locale.

ÉTAPE 8.6.6 – DÉCÈS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉCÈS
Numéro de l'étape	8.6.6
Ressources	• Politique RH de départ pour cause de décès • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente des départs en cas de décès
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de la division / service Directeur de l'organisation / contrôleurs délégués
Points d'intégration	• Finances • Gouvernance
Résumé	À la mort d'un employé, l'employeur doit déterminer le dernier jour de travail et payer tous les salaires et indemnités appropriés.

La procédure ci-dessous doit être appliquée lors d'un départ pour cause de décès :

- Définir la dernière date de travail connue pour calculer le salaire et les indemnités. Le salaire et les indemnités doivent être payés jusqu'au jour du décès de l'employé ou jusqu'au dernier jour du mois au cours duquel l'employé est décédé.
- Définir les indemnités de décès conformément à la politique d'indemnisation et à la législation locale du travail.
- Informer l'agence d'assurance et les services gouvernementaux compétents.

Les indemnités seront payées conformément à la législation locale du travail et / ou aux dispositions des politiques et des lignes directrices de l'organisation. Dans le cas où la législation locale et les politiques prévoient que les employés désignent des bénéficiaires, le paiement sera fait sur la base de la liste nominative.

Le paiement doit normalement inclure les éléments suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les indemnités de décès, comme prévues par la législation locale et la politique RH en matière de départ pour cause de décès. Il peut s'y ajouter les frais d'obsèques, les indemnités de l'assurance-vie et d'autres paiements.

LISTE DE CONTRÔLE DE CONFORMITÉ POUR LES RH

Le contrôle de la conformité vise à évaluer l'adéquation et l'efficacité de la fonction des ressources humaines dans l'organisation. Le contrôleur doit obtenir des copies des documents RH et évaluer leur existence, adéquation et exhaustivité. La vérification couvre tous les secteurs clés de la fonction des ressources humaines : politiques et procédures des ressources humaines, administration de la paie, processus de recrutement et de départ, perfectionnement du personnel et formation, dossiers du personnel et évaluation des performances du personnel.

Listes de contrôle de la vérification des ressources humaines

La liste de contrôle ci-dessous peut être utilisée pour procéder à la vérification.

Politiques et procédures des ressources humaines

L'organisation a-t-elle un manuel de politiques et de procédures des ressources humaines (RH) ?

- Ces politiques et procédures sont-elles basées sur la législation locale ?
- Les politiques et procédures RH sont-elles mises à jour et révisées de manière périodique ?
- Y a-t-il un personnel spécialement dédié à la gestion de la fonction RH dans l'organisation ?
- Les employés sont-ils orientés sur les politiques et les procédures RH lorsqu'ils intègrent l'organisation ?

Vérification des dossiers du personnel

Dans cette section, la vérification vise à s'assurer que les dossiers de chaque employé sont tenus correctement et que la confidentialité des informations est préservée.

- Les employés ont-il des contrats de travail écrits ?
- Les employés ont-ils reçu des descriptions de poste écrites ?
- Un dossier personnel est-il créé pour chaque employé ?
- Les dossiers personnels sont-ils à jour et renferment-ils tous les documents requis (par exemple, le contrat de travail, la description de poste, les diplômes et lettres de recommandation, les évaluations des performances, les fiches de congés) ?
- L'accès aux dossiers du personnel est-il limité au personnel autorisé ?

Vérification de la paie

La paie comprend tous les salaires, rémunérations, primes et retenues de tous les employés. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard.

La vérification de la conformité de la gestion de paie vise à s'assurer que le système de gestion de la paie est bien mis en place et fonctionne correctement, que la paie est exacte, approuvée et conforme aux politiques organisationnelles en matière de gestion de la paie.

- L'organisation tient-elle un registre de paie pour les salaires et allocations mensuels des employés ?
- Y a-t-il une personne dédiée à la préparation du registre de paie ?
- Quelles sont les informations servant de base à la préparation de la paie ?
- Quelles sont les procédures mises en place pour vérifier et traiter les cas exceptionnels tels que l'absence d'un employé ?
- L'exactitude de la paie est-elle vérifiée et approuvée par une personne autre que celle qui a préparé la paie ?
- L'enregistrement des salaires payés est-il effectué par une personne autre que celle qui a préparé la paie ?
- Les salaires nets sont-ils payés aux employés par virements directs sur leur compte bancaire ?
- Les salaires figurant sur le registre de paie sont-ils conformes aux montants indiqués sur les contrats de travail ?
- Peut-on faire une comparaison entre le registre de paie du mois en cours et celui du mois précédent ?
- La suppression ou l'ajout d'employés dans le registre de paie a-t-il été approuvé par la personne compétente et étayé par des pièces justificatives ?
- L'autorité compétente a-t-elle accordé l'échelon / salaire actuel de l'employé et le salaire est-il conforme à la structure salariale officielle ?
- Chaque employé a-t-il un numéro d'identification unique et ce numéro est-il utilisé pour la paie et dans les dossiers personnels ?
- L'employé existe-t-il et est-il un vrai membre du personnel ? Cherchez à obtenir une preuve indépendante.
- Les modifications des salaires et allocations d'un employé sur la paie lui ont-elles été notifiées officiellement, comme indiqué dans le dossier personnel ?

- Les modifications de salaire et d'allocation des employés sont-elles approuvées par les personnes compétentes dans l'organisation ?
- Des retenues statutaires sont-elles faites sur la paie et reversées à temps conformément aux exigences statutaires ?
- Le calcul des retenues statutaires est il-exact ?
- Les retenues non-statutaires sur les salaires d'un employé figurant dans le registre de paie font-elles l'objet d'une autorisation écrite de l'employé, comme indiqué dans le dossier personnel ?
- Les retenues sur les salaires d'un employé sont-elles conformes aux exigences de l'organisation / législation locale du travail qui définissent le montant maximum des retenues volontaires pouvant être faites sur un salaire mensuel d'un employé ?
- Les coûts salariaux sont-ils imputés aux centres de coûts / codes comptables appropriés et enregistrés dans le journal caisse et le grand livre ?
- L'accès au registre de paie est-il uniquement limité au personnel autorisé ?
- Pour les employés utilisant des cartes de pointage / relevés des heures travaillées, les enregistrements des horaires reflètent-ils les heures / minutes réelles travaillées ou les heures de travail prévues ?
- Les dates de paiement concordent-elles avec les informations du registre de présence / les relevés d'heures ?
- Les relevés d'heures sont-il exacts, approuvés et signés par le supérieur hiérarchique ?
- Les coûts salariaux sont-ils imputés aux codes comptables appropriés en proportion des heures réelles travaillées, comme indiqué sur les relevés d'heures ?
- Si les salaires sont payés en espèces, l'argent est-il conservé en lieu sûr ?
- Le coffre est-il équipé d'un dispositif de verrouillage ?
- L'accès aux salaires non perçus est-il limité au personnel autorisé ?
- La personne chargée des règlements de la paie a-t-elle accès au coffre ?
- Si les règlements se font en espèce, pendant combien de temps l'argent de la paie est-il conservé avant les règlements effectifs ?
- Existe-t-il un document que le payeur et le bénéficiaire signent avant le règlement de la paie ?
- Les rémunérations non perçues sont-elles comptabilisées ?
- Les rémunérations non perçues sont-elles enregistrées ? Si oui, de quelle manière ?

LAURA SHEAHEN/CRS



Un enseignant donne des cours d'écriture dans une école pour les sourds dirigée par ANAD, L'Association Nationale Afghane des sourds, à Kabul.

- Existe-t-il un employé chargé des rémunérations non perçues ?
- Où sont gardées les rémunérations non perçues ?
- Pendant combien de temps les rémunérations non perçues sont-elles conservées ?
- Une procuration est-elle nécessaire pour qu'un représentant d'un employé se fasse payer ?
- L'organisation autorise-t-elle les avances sur salaires ? Si oui, sont-elles comptabilisées correctement pendant la paie ?
- L'organisation emploie-t-elle une main d'œuvre saisonnière?
- Les travailleurs saisonniers sont-ils payés conformément aux politiques du personnel de l'organisation, à la législation locale et à la réglementation ?
- Des taxes sont-elles prélevées sur les salaires des travailleurs saisonniers ?
- L'organisation recrute-t-elle des consultants localement ? Si oui, a-t-elle des contrats pour les consultants embauchés ?
- L'organisation offre-t-elle des prêts au personnel ? Si oui, a-t-elle une convention écrite avec le personnel concernant les conditions de remboursement du prêt ?
- Les remboursements des prêts se font-ils comme stipulé dans la convention de prêt ?
- Compte tenu des modèles de dossiers de personnel vérifiés, le nombre de jours de congés pris l'année précédente dépasse-t-il celui auquel l'employé a droit, tel que stipulé dans le contrat de travail ou le programme de congés approuvé ?
- Les jours de congés ont-ils été autorisés ?
- Y a-t-il des cas d'employés qui n'ont pas pris de congés depuis de longues périodes ?
- Y-a-t-il des cas où les employés ont été payés au lieu de prendre des congés ?

Vérification des politiques et procédures de recrutement et de départ des employés

La vérification de la conformité dans cette section vise à s'assurer que les bonnes politiques et procédures de recrutement et de départ du personnel sont mises en place et appliquées dans tous les cas s'il y a lieu. Étant donné que le départ d'un employé pour licenciement peut être une cause de conflit et de poursuite judiciaire, les organisations doivent se conformer à la législation du travail et aux politiques et procédures définies pour les cessations d'emploi.

- Le processus de recrutement a-t-il été suivi conformément au manuel de politiques et procédures RH ?
- Si non, l'autorité compétente au sein de l'organisation a-t-elle approuvé cette exception ?
- Les employés sont-ils correctement orientés dans l'organisation ?
- Les employés en fin de contrat ont-ils rempli correctement le formulaire des formalités de sortie ?
- En dehors des départs pour cause de décès ou de licenciement motivé, des entretiens en tête à tête et / ou écrits ont-ils été organisés par la division / service RH pour tous les employés en fin de contrat ?
- Lorsque le départ des employés est dû à une fin de contrat, le processus de cessation d'emploi a-t-il été suivi conformément aux politiques et procédures RH ?
- Y-a-t-il d'autres paiements prévus ultérieurement pour l'employé, après la cessation de travail ? Si oui, vérifiez la conformité, l'approbation et le recouvrement de ces paiements.
- Un certificat de travail ou des lettres de recommandation ont-ils été délivrés aux employés en cessation de travail (conformément à la législation locale) ?
- Dans le cas de départ pour cause de décès, toutes les notifications ont-elles été faites aux assurances et services gouvernementaux et les salaires et indemnités dus payés conformément aux politiques et procédures RH ?

Vérification du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage
La vérification de cette section vise à s'assurer que l'organisation a établi et applique des politiques et procédures de perfectionnement et d'apprentissage du personnel, qui représentent un des éléments clés d'un système efficace de gestion des performances.

- Y-a-t-il des coûts encourus par l'organisation pour le perfectionnement et l'apprentissage du personnel ? Si oui, ces coûts sont-ils conformes aux politiques et procédures RH en matière de perfectionnement et d'apprentissage du personnel ?
- Les opportunités de perfectionnement et d'apprentissage du personnel sont-elles considérées par rapport aux dispositions des politiques et procédures de perfectionnement et d'apprentissage du personnel ?

Évaluation des performances du personnel

La vérification dans cette section vise à confirmer que les performances du personnel sont évaluées périodiquement et qu'elles sont conformes aux normes en vigueur dans l'organisation quel que soit le poste.

- Existe-t-il une politique d'évaluation du personnel ?
- Les évaluations des performances du personnel sont-elles organisées périodiquement, conformément au manuel des politiques et procédures ?

Rémunération et avantages

La vérification dans cette section vise à réduire les risques concernant la rémunération totale des employés.

- Les avantages et rémunérations accordés au personnel sont-ils conformes aux politiques et procédures RH ?
- Les avantages et la politique de rémunération sont-ils conformes aux politiques gouvernementales ?
- Les retenues statutaires sur les avantages ont-elles été effectuées et reversées conformément aux exigences statutaires ?
- Le calcul des retenues statutaires est il-exact ?
- Dans le cas d'indemnités de départ acquises, vérifiez la précision mathématique et la conformité à la politique RH.

Sûreté et sécurité des bureaux et du personnel

Chaque organisation est tenue de prendre des dispositions pour assurer la sécurité du personnel et des bureaux. Certaines de ces dispositions peuvent inclure des politiques de sécurité et de sûreté en milieu professionnel et des lignes directrices pour la mise en œuvre de politiques et mesures pouvant être prises en cas d'urgence, d'attaque terroriste etc.

À cet égard, les principaux objectifs du responsable de la conformité consistent à établir

- l'existence des dispositifs de sécurité et de sûreté dans l'organisation,
- la preuve de la mise en œuvre des lignes directrices des procédures de sécurité et de sûreté et
- la sensibilisation et la préparation du personnel à ces politiques.

À l'aide de la liste de contrôle ci-dessous, le responsable de la conformité doit effectuer des tests pour établir l'existence des politiques de sécurité et de sûreté :

- L'organisation a-t-elle mis en place des politiques de sureté et de sécurité ?
- Des exemples de ces politiques ont-ils été remis aux employés ?
- Les employés sont-ils informés des plans de sûreté ?
- Les nouveaux employés sont-ils associés aux plans de sécurité et de sûreté ?
- Cherchez à vérifier la couverture des politiques.
- Les politiques de sécurité et de sûreté couvrent-elles tous les déplacements et activités de l'organisation ?
- Les politiques couvrent-elles les déplacements et les voyages des employés avec des voitures de service, des moyens de transport public, par air et mer ?
- Les politiques décrivent-elle les rôles et responsabilités des agents chargés des questions de sécurité ?
- Des évaluations de la sécurité et des risques sont-elles effectuées périodiquement, et si c'est le cas, les risques majeurs sont-ils analysés ?

À l'aide de la liste de contrôle ci-dessous, testez le niveau de préparation de l'organisation dans la gestion des questions de sûreté et de sécurité :

- L'organisation publie-t-elle des recommandations sur la sécurité et la sûreté à l'attention des employés et des visiteurs ?
- L'organisation a-t-elle des plans de déménagement dans le cadre de la politique de sûreté et de sécurité ? Si oui, ces plans sont-ils connus de tous les employés ?
- L'organisation publie-t-elle des cartes et des recommandations à l'attention des visiteurs et des nouveaux employés ? À quelle fréquence ces recommandations sont-elles actualisées ?
- L'organisation a-t-elle des plans d'urgence ? Si oui, couvrent-ils toutes les situations possibles ?

GLOSSAIRE

Analyse d'emploi

Analyse systématique des emplois pour déterminer les activités et responsabilités qu'ils impliquent, l'importance relative et les liens avec d'autres emplois. (SHRM)

Analyse des salaires du marché

Évaluation mettant en correspondance les postes d'une organisation aux postes ayant les mêmes responsabilités dans une autre organisation, aux fins de comparaison des rémunérations.

Analyse et évaluation des données sur les performances

Processus formel par lequel les performances professionnelles de l'employé sont analysées et évaluées par rapport aux objectifs de performance et de perfectionnement fixés.

Arbitrage

Procédure dans laquelle les différends sont soumis à une personne ou à plusieurs personnes impartiales en vue d'une décision finale. (SHRM)

Clauses de non divulgation

Informations partagées entre un employeur et un employé et qui ne peuvent en aucun cas être révélées à une tierce personne.

Coaching

Processus dans lequel un supérieur hiérarchique aide son employé à parfaire ses connaissances, compétences et attitudes.

Contrat d'embauche

Contrat définissant la relation de travail entre un employeur et un employé. (SHRM)

Déclaration officielle de griefs

Document créé au nom d'un ou de plusieurs employés et soumis à une organisation dans le cadre d'un processus officiel de résolution de problèmes en milieu professionnel.

Description de poste

Récapitulatif des plus importantes caractéristiques d'un emploi incluant les tâches, connaissances, compétences, aptitudes, responsabilités et structure hiérarchique requises. (SHRM)

Évaluation des besoins en apprentissage

Outil utilisé pour identifier les connaissances ou compétences individuelles liées au poste et les lacunes individuelles.

Gestion de la performance

Processus par lequel l'organisation aide les employés à maintenir ou améliorer les performances à partir d'un coaching, suivi et évaluation et perfectionnement continus de l'employé.

Gestion des heures

Processus de compilation des données des heures de travail et de présence de chaque employé.

Gestion des risques

Identification et priorisation des risques basées sur une probabilité d'occurrence et l'impact sur une organisation et ses employés, et associées à la mise en œuvre de plans pour minimiser la probabilité ou l'impact de ces risques.

Hygiène du personnel

Techniques d'auto-soins et réponses institutionnelles au stress chez les employés, en particulier dans les environnements difficiles et stressants.

Médiation

Méthode non contraignante de résolution des différends impliquant une tierce partie qui aide les protagonistes à parvenir à une décision mutuellement acceptable. (SHRM)

Mesure disciplinaire progressive

Système de sanctions de plus en plus sévères pour sanctionner l'employé. (SHRM)

Notations des performances

Mesure clairement définie des normes / critères de performance.

Objectifs de perfectionnement

Connaissances, compétences et attitudes qu'un employé doit acquérir pour satisfaire aux exigences d'un emploi spécifique et pour atteindre ses objectifs annuels de performance.

Objectif de performance

Résultats spécifiques qu'un employé se doit d'obtenir pendant chaque cycle de performance.

Organigrammes

Représentation visuelle des relations de subordination entre un groupe d'employés au sein d'une organisation ou d'une division au sein d'une organisation.

Plan d'action annuel

Document décrivant les objectifs ou initiatives majeurs d'une organisation pendant une année donnée et qui fixe généralement un délai de mise en œuvre.

Plan d'amélioration des performances

Plan d'action élaboré pour aider un employé a atteindre le niveau de performance et de professionnalisme désiré lorsque les résultats du suivi, de l'analyse et de l'évaluation des performances indiquent que l'employé a besoin d'améliorer son travail.

Plan de dotation en personnel

Identification systématique des emplois, structurée pour répondre aux besoins d'une organisation en fonction de son budget et de son positionnement par rapport à ses objectifs stratégiques.

Présélection

Bref entretien servant à confirmer que le candidat possède les qualifications minimales.

Programme de récompense et de reconnaissance

Système destiné à reconnaître les efforts et réalisations exceptionnels des individus et des équipes au sein de leur service et de l'organisation.

Régime à cotisations déterminées

Régime dans lequel l'employeur et parfois l'employé versent un montant annuel sur le compte de retraite de l'employé. (SHRM)

Régime de retraite à prestations déterminées

Régime assurant à un employé une pension de retraite dont le montant est déterminé par une formule. (SHRM)

Rémunération totale

Toute la rémunération que perçoit un employé y compris le salaire et les autres avantages.

Retour sur investissement

Calcul permettant de mesurer les retombées économiques d'un projet ou d'un investissement. (SHRM)

Rétroaction

Informations structurées qu'une personne offre à une tierce personne et qui rendent compte de l'impact de ses actions ou de son comportement. Ce procédé consiste à partager ce que vous éprouvez, observez, pensez et ressentez à propos des actes ou des comportements de l'employé.

Sourcing
Identification de moyens traditionnels et non traditionnels pour identifier des candidats potentiels.

Structure globale de compensation
Cadre de travail qui regroupe les postes qui reçoivent la même plage de rémunération.

Structure salariale
Manière dont une organisation regroupe les emplois en les associant en une large bande de salaires.

Structure salariale de grade
Structure salariale spécifique caractérisée par plusieurs échelles de salaire, en comparaison d'une structure de bandes élargie.

Structure salariale élargie
Structure salariale spécifique caractérisée par un nombre limité de niveaux de regroupements d'emploi, par opposition à une structure d'échelle salariale.

Sur-effectif
Perte d'emploi involontaire du fait de changements structurels, d'une baisse des financements ou de l'arrêt imprévu d'un projet.

Sûreté et sécurité
Politiques et procédures basées sur la législation locale et conçues pour éliminer les risques de décès, de blessure ou de maladie sur le lieu de travail ou dans l'exercice des tâches en dehors du site, et pour sécuriser et protéger tous les actifs matériels et immatériels de l'organisation.

Vérification des antécédents
Processus permettant de confirmer la conformité du profil d'un candidat par rapport à un poste en vérifiant par exemple ses diplômes universitaires, son historique de crédit ou son casier judiciaire.

Vérification des références
Processus permettant de confirmer la conformité du profil d'un candidat par rapport à un poste et impliquant généralement des informations recueillies auprès d'anciens supérieurs hiérarchiques.

RÉFÉRENCES

Aidworkers Network. (2002-2007). *Safety, Security and Aid Workers.* Retrived from http://www.aidworkers.net/?q=advice/security

Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ... White, C. (2009) *The SRHM Leaning System (Vols. 1-6).* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management

Buckner, M. and Slavenski, L. (1998). Succession Planning. *Info-line, Issue 9312.* Alexandria. VA: American Society for Training and Development.

CARE welcome package. (2007). Manuscripts on compact disc. Atlanta, GA: CARE USA

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Conflict of Interest Policy.* Unpublished Manuscript.

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Europe/Middle East Training/ Learning Plan.* Unpublished manuscripts.

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Europe/Middle East Unsatisfactory Performance Termination Checklist.* Unpublished manuscripts.

Catholic Relief Services. (2010). *CRS human resources confidentiality agreement.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2006). *CRS/Middle East toolkit for giving, receiving and responding to feedback.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2007). *CRS overall performance ratings.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2004). *CRS performance gap checklist.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS project package. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., & Stetson, V.

Catholic Relief Services. (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures.* Unpublished Manuscript.

Garber, John E. (2008). *Introduction to the human resources discipline of workplace safety and security.* Retrived from http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx

Gupta, D., Gupta, M., & Gurnani, H. C. (2006). *Are standards standard? Integration of goals & performance management.* Retrieved from http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

Heathfield, S. M. (n.d.) *About.com guide to human resources.* Retrieved from http://humanresources.about.com

InterAction minimum operating security standards. (2005). Retrieved April 13, 2011 from http://security-risk.org/background_reading/191.pdf

Mager, Robert F and Pipe, Peter. (1997). *Analyzing Performance Problems* (3rd ed.). Atlanta, GA: Center for Effective Performance.

McNamara, C. (n.d.) *Employee performance management.* Retrieved from http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm

Salvo, T. (2004). *Practical tips for successful progressive discipline.* Retrieved from http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx

University of Michigan-Flint. (2007). *HR confidentiality statement.* Retrieved from http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm



SARA A. FAJARDO/CRS

Un home travaillant dans le jardin familial dans les régions montagneuses d'El Salvador. Avec l'aide du CRS, la petite communauté montagneuse a pu remplacer le terrain rocheux entourant les maisons avec plein de terres fertiles.

ANNEXE A :

MODÈLE DE FORMULAIRE DE DEMANDE DE PERSONNEL[1]

À REMPLIR PAR LA DIVISION DEMANDEUSE

Poste demandé par : _____
(nom, poste et signature du responsable de la division)

Date : _____

Intitulé du poste à pourvoir : (joindre la description du poste.)

Catégorie de l'employé : Employé à temps complet / Employé temporaire / Autre (préciser)

Poste de remplacement / Nouveau poste

Durée de l'emploi : À engager du : au

À REMPLIR PAR LA DIVISION RH.

Catégorie professionnelle / grade / échelon du poste : **Éventail de salaires :**

Prévu dans le plan de dotation en personnel

Signature du responsable / délégué RH _____ **Date** : _____

À REMPLIR PAR LE SERVICE DES FINANCES / DU BUDGET.

Salaire prévu dans le budget annuel

Signature du responsable / délégué des finances _____ **Date** : _____

À REMPLIR PAR LA PERSONNE RESPONSABLE DE L'APPROBATION FINALE DE L'EMBAUCHE DU CANDIDAT.

Nom et signature du président / délégué : _____ **Date** : _____

1 Adapté avec l'autorisation de la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya) 2008 « Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities » (Document de politique générale destiné aux établissements membres de CHAK).

ANNEXE B :

MODÈLE DE FORMAT DE DESCRIPTION DE POSTE[2]

Fonction :

Division :

Supérieur hiérarchique :

Catégorie d'emploi / échelon / grade :

Lieu d'affectation (si l'organisation possède plusieurs agences) :

Résumé de l'objectif du poste

Liste des principales responsabilités

Connaissances, compétences et aptitudes requises pour le poste

- Qualifications (formation, certification)
- Expérience exigée pour l'emploi et durée de l'expérience
- Compétences informatiques, rédactionnelles ou linguistiques
- Comportements tels que l'aptitude à mener plusieurs tâches, le souci du détail et l'esprit d'équipe

Élaboré par : _____ **Date** : _____

Approuvé* par : _____ **Date** : _____

*indique que cette description de poste est conforme au plan de dotation en personnel de cette année.

2 Adapté avec l'autorisation de la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya) 2008 « Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities » (Document de politique générale destiné aux établissements membres de CHAK).

ANNEXE C :

MODÈLE DE FICHE DE BILAN D'ENTRETIEN[3]

POSTE : _____

DATE DE L'ENTRETIEN : _____

NOM DU CANDIDAT : _____

NOTATION : _____

1 peu satisfaisant ; **2** en deçà des attentes ; **3** bon, conforme aux attentes ; **4** très bon, au-delà des attentes ;
5 exceptionnel, bien au-delà des attentes

QUESTIONS	COMMENTAIRES DE L'ENQUÊTEUR	NOTATION (1–5)
SCORE TOTAL		

Commentaires et recommandations d'ensemble :

_____

_____

_____

_____

NOM ET SIGNATURE DE L'ENQUÊTEUR :

_____

3 Adapté avec l'autorisation de la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya) 2008 « Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities » (Document de politique générale destiné aux établissements membres de CHAK).

ANNEXE D :

FORMULATION ET RÉCEPTION DE COMMENTAIRES[4]

Lignes directrices pour recevoir des commentaires

Solliciter des commentaires dans des domaines clairs et précis.	Se demander : « Comment pourrait-on, en tant que personnel du CRS, rendre plus utiles nos visites sur les sites de projet ? ».
Faites-vous un devoir de comprendre les commentaires	Utilisez la technique de la paraphrase et posez des questions d'éclaircissement du type : « Ce que je comprends ici, c'est que… ».
Aidez l'auteur des commentaires à être plus précis.	Posez la question suivante : « Pouvez-vous me donner un exemple précis illustrant ce que vous voulez dire ? ».
Évitez de rendre la tâche plus difficile à l'auteur des commentaires.	Réagir en étant sur la défensive, en colère ou en argumentant est une façon de décourager tout commentaire.
Ne donnez pas d'explications.	Il est parfois difficile de ne rien dire, mais ne perdez pas de vue que les explications donnent souvent l'impression d'être sur la défensive.
Exprimez votre appréciation.	Remerciez la personne d'avoir pris la peine de vous faire part de ses commentaires.
Apportez une réponse aux points clés.	Indiquez ce que vous envisagez de faire compte tenu des commentaires que vous recevez.
Rappelez-vous que les commentaires traduisent les perceptions d'une personne et ne sont pas une vérité universelle.	Le fait de le savoir peut vous aider à avoir une attitude moins défensive. Confirmez les commentaires auprès des autres personnes pour déterminer si une tendance se dégage.
Prêtez attention à la communication non verbale.	Y a-t-il des personnes qui somnolent pendant que vous parlez ? Semblent-elles mal à l'aise ?

4 Adapté de Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II : Le Dossier Projet de CRS : Baltimore : Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G. et Stetson, V.

ANNEXE D :

FORMULATION ET RÉCEPTION DE COMMENTAIRES[5]

Lignes directrices pour formuler des commentaires

Soyez précis, descriptif, mais concis.	Donnez des exemples précis et descriptifs illustrant le comportement ou les résultats que vous avez observés. Ne formulez pas des jugements de valeur du type : « Vous n'êtes pas professionnel ». Dites plutôt : « Vous n'avez pas respecté trois échéances ». Parlez en votre nom personnel (évitez les phrases du type « Tout le monde dit… »), et contentez-vous de donner des exemples que vous connaissez bien.
Faites des commentaires positifs.	Ne considérez pas le travail bien fait comme une évidence ; lorsqu'un employé fait un excellent travail, faites-le lui savoir. Comme indiqué précédemment, évitez les expressions du type « Continuez à bien travailler ! » pour féliciter l'employé. **Soyez plus précis.** Par exemple, dites-lui : « J'ai remarqué que les partenaires étaient séduits et satisfaits par l'excellente préparation et la bonne facilitation de la dernière réunion d'évaluation de projet que vous avez organisée ».
Axez vos commentaires sur un comportement que la personne peut contrôler.	Ainsi, dire « Votre anglais n'est pas parfait » n'est pas un commentaire constructif. Axez plutôt vos commentaires sur des aspects que la personne peut améliorer.
Soyez direct, clair et précis.	Le manque de clarté dans vos commentaires peut créer une incompréhension et mettre la personne mal à l'aise. Ne laissez pas la personne deviner ce que vous voulez dire.
Choisissez le moment opportun pour faire vos commentaires.	Les commentaires sont plus efficaces immédiatement après avoir noté le comportement ou la performance, ou lorsqu'ils sont sollicités. Garantissez la confidentialité des commentaires, et prévoyez du temps pour la discussion. Le moment est-il opportun ? Dépassez vos préoccupations personnelles lorsque vous faites des commentaires.
Restez calme.	Évitez d'attaquer, de surcharger, d'accuser ou d'exprimer votre colère. Si vous n'êtes pas calme, évitez de faire des commentaires, quelles que soient les circonstances. Attendez d'avoir retrouvé votre calme.
« Lorsque vous faites ceci, je ressens cela. »	Par exemple, dites : « Lorsque vous arrivez en retard aux réunions, j'éprouve un sentiment de frustration », au lieu de « Vous arrivez toujours en retard aux réunions ! ».
Faites attention à la communication non verbale.	Évitez de formuler des commentaires en ayant des expressions non verbales inappropriées, notamment en sourcillant, en levant les yeux au ciel ou en vous exprimant sur un ton sarcastique ou hautain.

5 Adapté de Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II : Le Dossier Projet de CRS : Baltimore : Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G. et Stetson, V.

ANNEXE E :

LISTE DE CONTRÔLE DE RUPTURE DE TRAVAIL POUR RÉSULTATS PEU SATISFAISANTS

Employé : _____

Date de début d'emploi chez CRS : _____

1.	L'employé a-t-il un plan *de performance et de perfectionnement (Plan P&P)* pour la période d'évaluation en cours ?	☐ Oui	☐ Non
2.	Les calendriers des résultats / effets réels tels que fixés dans le plan *P&P* de l'employé étaient-ils raisonnables ?	☐ Oui	☐ Non
3.	Y a-t-il eu des sessions régulières de coaching avec l'employé pendant la période d'évaluation en cours ?	☐ Oui	☐ Non
4.	L'employé a-t-il reçu : Des instructions sur la manière de faire son travail ?	☐ Oui	☐ Non
	Des indications sur le niveau de performance que le supérieur hiérarchique estime être satisfaisant ?	☐ Oui	☐ Non
5.	Un *Plan d'amélioration des performances* a-t-il été élaboré ?	☐ Oui	☐ Non
6.	A-t-on donné à l'employé une véritable chance et une aide pour améliorer ses performances ?	☐ Oui	☐ Non
7.	Toutes les étapes / mesures, telles que définies dans le *Plan d'amélioration des performances avant le licenciement* ont-elles été suivies ?	☐ Oui	☐ Non
8.	Une évaluation de l'employé a-t-elle effectuée à la fin de la période d'amélioration des performances ?	☐ Oui	☐ Non
9.	L'évaluation indique-t-elle que les progrès concernant l'amélioration et les performances sont satisfaisants en citant des domaines spécifiques ?	☐ Oui	☐ Non
10.	D'autres alternatives au licenciement ont-elles été envisagées, c'est-à-dire la rétrogradation ou l'affectation ?	☐ Oui	☐ Non
11.	Le directeur / délégué des opérations ou l'expert en RH régional -t-il été consulté ?	☐ Oui	☐ Non
12.	Un conseiller juridique local a-t-il été informé du licenciement ?	☐ Oui	☐ Non

Si vous avez répondu « **Non** » à l'une des questions ci-dessus, vous devez reconsidérer dès maintenant le licenciement de l'employé. Il se peut que toutes les opportunités et conseils n'aient pas été donnés à l'employé pour garantir qu'il est pleinement conscient du niveau de performance qu'on attendait de lui et qu'on lui a donné la possibilité d'améliorer.

Si vous avez répondu « **Oui** » à toutes les questions ci-dessus, le licenciement peut être envisagé. L'employé doit en être informé par écrit et se voir proposer la possibilité de démissionner.

ANNEXE F :

MODÈLE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Contributeur exceptionnel : performances remarquables. Les performances dépassent généralement de loin les attentes et sont largement au-dessus des objectifs de performance assignés à ce poste. Les performances globales se caractérisent par une qualité et une quantité de travail exceptionnellement élevées dans l'accomplissement des tâches assignées au poste. L'employé assume des responsabilités qui dépassent les exigences du poste, utilise de manière exceptionnelle ses compétences professionnelles, nécessite beaucoup moins de supervision que ce poste n'en exige généralement, et sa conduite illustre de manière remarquable les valeurs de l'organisation. Les performances individuelles de l'employé sont reconnues au-delà de sa division et ont un impact significatif sur l'organisation. Cette évaluation exige une justification détaillée avec des exemples de réalisation spécifiques. On estime que cinq à 15 pourcent des employés appartiennent à cette catégorie de personnel.

Bon contributeur : les performances dépassent souvent les attentes. Les performances globales se caractérisent par une qualité et une quantité de travail élevées dans l'accomplissement des tâches assignées au poste. L'employé utilise ses compétences professionnelles de manière plus que convenable, nécessite moins de supervision que ce poste n'en exige généralement, et sa conduite illustre bien les valeurs de l'organisation. Les performances individuelles de l'employé sont reconnues dans sa division. On estime que 25 à 35 pourcent des employés appartiennent à cette catégorie de personnel.

Contributeur positif : montre de bonnes performances et une conduite professionnelle correcte. Les performances globales indiquent que l'employé remplit les tâches assignées au poste. L'employé utilise ses compétences professionnelles de manière convenable, nécessite une bonne supervision pour produire un travail de qualité et en quantité correctes et adopte régulièrement une conduite conforme aux valeurs de l'organisation. Les buts et objectifs de performance sont atteints et les exigences du travail sont respectées. On estime que 45 à 55 pourcent des employés appartiennent à cette catégorie de personnel.

Besoin d'amélioration : réalise partiellement les performances attendues. Les performances globales indiquent que l'employé se rapproche de l'objectif des tâches assignées au poste, sans pour autant les réaliser. L'employé utilise ses compétences professionnelles de manière inappropriée, nécessite beaucoup plus de supervision pour produire un travail de qualité et en quantité correctes et n'a pas toujours une conduite conforme aux valeurs de l'organisation. Un plan d'amélioration des performances doit être mis en place pour remédier aux insuffisances. Aucune distribution spécifique n'est définie pour cette notation globale.

Peu satisfaisant : les performances ne sont pas conformes aux attentes. Les performances sont régulièrement en deçà des attentes. Les insuffisances doivent être résolues comme indiqué dans l'évaluation des performances. L'employé a eu un délai raisonnable (initié par l'évaluation détaillée de ses performances peu satisfaisantes) pour améliorer ses résultats. L'employé ne réalise toujours pas les objectifs assignés aux tâches du poste et / ou continue d'utiliser ses compétences professionnelles de manière inappropriée. Il a une conduite qui n'est pas souvent conforme aux valeurs de l'organisation. Aucune distribution spécifique n'est définie pour cette notation globale.

ANNEXE G :

MODÈLE DE DÉCLARATION DE CONFIDENTIALITÉ / D'ACCEPTATION DES CLAUSES

L'objectif de ce document est de faire prendre conscience à chaque employé de sa responsabilité dans la gestion des informations confidentielles et sensibles. Les employés ayant accès à des documents confidentiels et sensibles doivent parfaitement savoir quelles sont leurs responsabilités. La divulgation d'informations confidentielles pourrait entraîner des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. Aucun employé ne doit divulguer des informations confidentielles obtenues ou mises à sa disposition dans le cadre de son travail, ou utiliser de telles informations à des fins de spéculation ou de gain personnel. Les informations confidentielles ne doivent être utilisées que lorsqu'elles sont nécessaires au personnel autorisé et pour les besoins du service. Les employés doivent prendre toutes les précautions nécessaires pour s'assurer qu'aucune personne non autorisée ne puisse, de quelque manière que ce soit, accéder à des informations confidentielles.

La confidentialité des informations s'applique aux domaines suivants :

1. **Recrutement / entretien :** le personnel exerçant des fonctions de RH ne doit pas agir de manière susceptible de donner un avantage particulier, de quelque nature que ce soit, à une personne qui envisage de rechercher un emploi dans l'organisation. Si un employé apprend qu'un ami ou un parent proche envisage de postuler à un emploi, il doit en informer le responsable du recrutement.

2. **Dossiers du personnel :** les informations contenues dans les dossiers du personnel sont confidentielles et ne doivent pas être divulguées ou faire l'objet d'une discussion avec une tierce personne, sauf si ces informations sont nécessaires pour les besoins du service. Ces informations incluent, mais sans s'y limiter, les informations concernant les mesures disciplinaires, le dossier médical, les actions en justice, les évaluations de performances, le salaire et les avantages.

3. **Autres informations confidentielles :** les informations et documents confidentiels obtenus à partir des réunions du personnel, des projets de la division, des réunions de la direction ou auprès du personnel doivent être contrôlés afin qu'ils ne puissent pas être accessibles à d'autres personnes que celles habilitées à en prendre connaissance. Ces informations peuvent être sensibles et mal interprétées par des personnes qui ne disposent pas des données complètes sur le(s) sujet(s). Pour obtenir des renseignements, elles doivent s'adresser au personnel approprié. Si vous avez des doutes sur la possibilité de divulguer certaines informations demandées, parlez du problème à une personne susceptible de les aider au lieu de leur donner une réponse incorrecte ou des informations confidentielles. Bien que certaines informations puissent être divulguées, seuls les employés autorisés sont habilités à communiquer ces informations. En cas de doute, les employés doivent consulter leur supérieur hiérarchique.

4. **Sécurité informatique :** les employés qui ont accès aux dossiers du personnel à partir de mots de passe ou de codes de sécurité doivent respecter la confidentialité des données et ne pas divulguer ou faire une mauvaise utilisation des informations contenues dans des dossiers ou rapports confidentiels. Les mots de passe ne doivent pas être communiqués à d'autres employés, sauf si le président l'estime nécessaire.

5. **Violations de sécurité :** chaque employé doit prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir la confidentialité des documents qui lui sont confiés et doit immédiatement informer son supérieur hiérarchique s'il suspecte un cas de violation de la sécurité.

6. **Formulaire d'information à l'attention des ressources humaines :** toute consultation d'information relevant des RH doit se limiter aux besoins du service et se faire en ligne uniquement avec obligation de maintenir leur confidentialité.

Attestation

J'atteste avoir lu la déclaration concernant la confidentialité et m'engage à respecter les dispositions exposées dans cette déclaration de confidentialité.

Signature : _____ Date : _____

Nom en caractères d'imprimerie _____

ANNEXE H :

CONFLITS D'INTÉRÊTS

A. POUVOIR D'ACHAT

1. Aucun employé ne doit se servir du pouvoir d'achat de l'ORGANISATION pour acquérir des biens et services au profit de l'employé ou des membres de sa famille.

2. Aucun employé ne peut utiliser le code d'exemption de taxe de l'ORGANISATION pour effectuer des achats privés, quelle que soit la raison.

B. CADEAUX ET POURBOIRES

1. Aucun employé ne peut solliciter ou accepter, de manière directe ou indirecte, des cadeaux, pourboires ou faveurs ayant une valeur économique substantielle, sans que cela n'induise aucune obligation de la part des deux parties.

2. Toutes les offres de dons à L'ORGANISATION doivent être transmises à la PARTIE AUTORISÉE, qui les acceptera au nom de L'ORGANISATION.

3. Tous les honoraires perçus doivent être transmis à la division des finances.

C. APPROVISIONNEMENT

Aucun employé ne doit autoriser l'utilisation par L'ORGANISATION d'un produit ou service fourni par une entreprise dans laquelle l'employé ou des parents proches détiennent des intérêts financiers. Une telle décision doit être soumise au supérieur hiérarchique de l'employé concerné.

D. UTILISATION DES FONDS

Toutes les règles et procédures en vigueur en matière d'utilisation et de gestion des fonds de L'ORGANISATION et / ou du gouvernement doivent être rigoureusement appliquées. Toutes questions sur ces procédures ou toute apparence éventuelle d'irrégularité doivent être soumises au directeur.

E. OPÉRATIONS BANCAIRES

Un employé ne doit pas utiliser le nom de L'ORGANISATION sur aucun ou pour aucun compte bancaire personnel.

F. REMBOURSEMENTS

Aucun employé ne peut autoriser le remboursement de ses dépenses personnelles.

G. CLAUSE DE NON CONCURRENCE

Aucun employé ne peut fournir des services contre compensation à une organisation engagée dans les mêmes activités que L'ORGANISATION, sans avoir reçu l'autorisation préalable.

ANNEXE I :

FORMATION ET PLAN D'APPRENTISSAGE DANS L'ORGANISATION

NOM DE LA FORMATION	PERSONNEL ET PARTENAIRES AUTORISÉS À Y PARTICIPER	PRIORITÉ (HAUTE, MOYENNE, BASSE)	CAPACITÉS INTERNES DE FORMATION (RESPONSABLE)	CAPACITÉS EXTERNES DE FORMATION	COÛTS (PRÉVUS)	FINANCEMENT	DATE(S)	LIEU

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Chapitre 9 :

Technologies de l'information et de la communication



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : Des étudiants à Chico, Colombie, en communication avec une école partenaire aux Etats-Unis par le biais d'un programme du CRS qui connecte des étudiants par internet. Ce programme aide à éliminer les barrières culturelles et en même temps augmente les aptitudes des étudiants en informatique.
Photo de Jim Stipe/CRS.

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Télécharger ce guide et autres publications du CRS au www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIÈRES

Diagramme des processus des TIC 2

Objectif de ce guide 3

Quelle fonction les TIC servent-elles ? 3

Résumé de ce guide 4

Principes clés de la fonction des TIC 5

Processus professionnel des TIC 9.1 – Mise en œuvre d'un plan technologique 6

Étape 9.1.1 – Planification des informations 7

Étape 9.1.2 – Planification de la structure 9

Étape 9.1.3 – Préparation d'un rapport sur l'infrastructure 11

Processus professionnel des TIC 9.2 – Processus de sélection de logiciels 13

Étape 9.2.1 – Préparation de l'appel d'offres 15

Étape 9.2.2 – Choix du matériel, des logiciels ou des services connexes 18

Étape 9.2.3 – Implémentation du système 22

Liste de vérification sur la fonctionnalité des TIC 23

Références sur les TIC 25

CHAPITRE 9 : TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION



RICK D'ELIA POUR CRS

Niramuro Joselyne du Rwanda, âgée de 19 ans, coud un habit pour sa cliente. Joselyne est l'une des orphelines qui ont bénéficié du programme de formation en couture du CRS.

DIAGRAMME DES PROCESSUS DES TIC

Mise en œuvre d'un plan technologique

Processus 9.1

Avez-vous mis en place une méthodologie pour la prise de décisions sur le plan technologique ?
-voir page 6

Processus de sélection de logiciels

Processus 9.2

Avez-vous des critères prédéfinis pour la sélection de nouveaux logiciels ?
-voir page 13

OBJECTIF DE CE GUIDE

Ce guide est conçu comme un document de référence ou de travail destiné aux responsables de l'organisation et aux professionnels du domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il vise à aider le développement et/ou l'amélioration des processus de gestion. Plus précisément, ce guide présente les principes, les normes minimales et les meilleures pratiques à adopter pour réussir la mise en place d'un processus d'application des TIC et d'un processus de sélection de logiciels.

Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs processus professionnels et des politiques et manuels de procédures connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce manuel. Cela s'explique par le fait que chaque organisation possède sa propre approche, interprétation et application des processus professionnels des TIC.

Bien qu'il soit recommandé de lire le guide en entier pour obtenir une compréhension complète du processus professionnel des TIC, il n'est pas nécessaire de lire toutes les sections ou tous les chapitres dans l'ordre chronologique.

QUELLE FONCTION LES TIC SERVENT-ELLES ?

Chaque organisation est soumise à des exigences sur le plan du traitement de l'information et de la communication. L'efficacité de l'organisation en tant qu'entreprise dépend de la façon dont elle a optimisé son système de traitement de l'information.

En mettant en place des processus de TIC, une organisation peut surveiller en permanence les développements et les tendances des technologies de l'information et évaluer le besoin de modification ou d'automatisation de ses processus. Dans le contexte actuel de développement continu du secteur des TIC, de nombreuses agences peuvent être tentées de choisir des technologies qui paraissent très à la mode à un moment donné. L'agence doit confronter cette tentation à un plan des besoins en matière d'information sur le long terme. L'investissement dans les TIC doit être intelligent et conforme à la stratégie de l'agence.



MELITA SAWYER/CRS

Un groupe de microcrédit en réunion dans l'enceinte d'une église à El Salvador. La femme à la chemise rouge et blanc est l'agente de terrain. Elle travaille avec la secrétaire du groupe pour lui apprendre à maintenir un registre de compte.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Une structure efficace et efficiente sur le plan des TIC doit faire preuve de professionnalisme, de conformité, d'équité, de fiabilité et de transparence pour les donateurs. Pour parvenir à cela, les TIC nécessitent une attention considérable.

Il n'existe pas une seule « bonne » structure sur le plan des TIC. Des facteurs comme la taille de l'organisation, la disponibilité de l'infrastructure des TIC locale et la disponibilité de personnel formé et d'un centre de services définissent les besoins en termes de TIC. La taille de l'organisation est également susceptible d'influencer la création de la structure, des politiques et des procédures des TIC.

Les gestionnaires peuvent directement ou indirectement identifier la nécessité de changer ou d'ajouter des systèmes automatisés s'ils observent l'un des problèmes suivants :

- Manque de ressources informatiques ou d'ordinateurs
- Utilisation de technologies plus anciennes (au niveau du matériel, des logiciels, de la communication, etc.)
- Informations limitées en ce qui concerne la gestion
- Manque d'informations opérationnelles
- Stagnation, soit une période avec peu ou pas de croissance économique
- Inopportunité des informations
- Rotation du personnel chargé du traitement des données
- Manque de fonctionnalités, de fonctions et de capacités des logiciels
- Coûts élevés du traitement des données

N'importe lequel des problèmes indiqués ci-dessus peut être un symptôme d'obsolescence des systèmes ou signaler la nécessité de remplacer ces systèmes.

Les directives présentées dans le présent document sont un recueil de processus d'application des TIC, de normes minimales et de politiques de meilleures pratiques pour les TIC qui visent à aider la direction et le personnel des organisations à développer et/ou à améliorer leurs politiques de gestion des TIC ainsi que leurs procédures et leurs pratiques sur le plan des TIC.

PRINCIPES CLÉS DE LA FONCTION DES TIC

L'acquisition de biens et de services est guidée par des principes. Ces principes, lorsqu'ils sont correctement appliqués, constituent un guide de bonnes pratiques applicables au processus d'acquisition. Les cinq principes de base sont :

1. Concurrence, transparence et ouverture

Les activités liées aux TIC doivent être effectuées de façon ouverte et impartiale, en utilisant des systèmes transparents et éprouvés, en évitant les spécifications partiales et en traitant tous les besoins de données de manière cohérente et équitable, pour que les fournisseurs et les donateurs potentiels puissent faire confiance aux résultats.

2. Rapport qualité/prix

Les agences doivent aspirer à une infrastructure des TIC ayant un bon rapport qualité/prix. Pour cela, elles doivent comparer les avantages de la structure des TIC au coût de l'achat, en tenant compte des facteurs suivants :

a. Le respect des spécifications de sécurité standard
b. Les avantages de l'achat de services disponibles localement
c. L'assurance de la qualité
d. dLa capacité du service (par exemple, les capacités de gestion et techniques)

3. La conformité avec toutes les exigences légales et réglementaires

Toute structure des TIC devra être mise en œuvre conformément aux réglementations légales du pays d'application et respecter toutes les réglementations des donateurs.

4. Contrôles internes et mesures de gestion des risques

Dans la mesure du possible, des mécanismes de contrôle interne et des mesures de gestion des risques devront être mis en place pour préserver les ressources.

5. Conflit d'intérêts

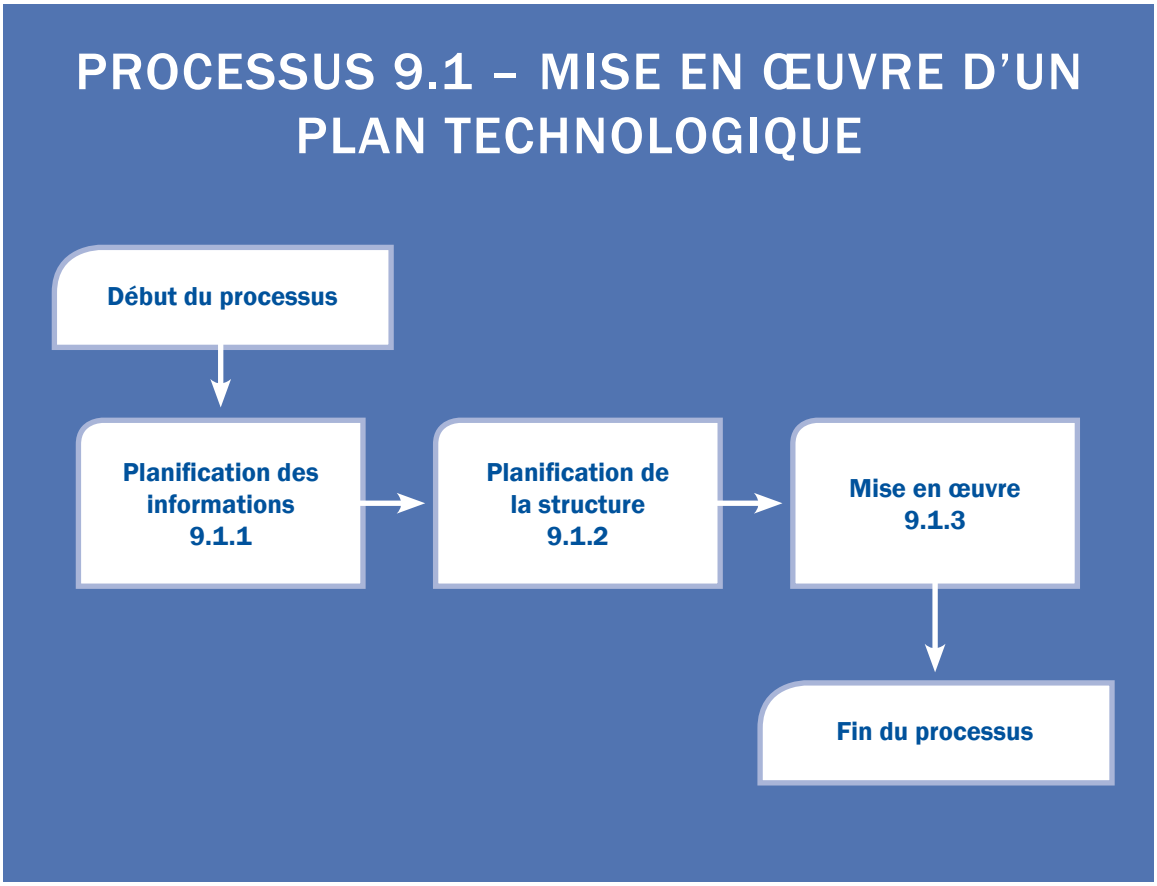
L'organisation et son personnel devront à tout moment éviter les situations dans lesquelles des intérêts privés entrent en conflit, peuvent raisonnablement être considérés comme conflictuels ou peuvent potentiellement entrer en conflit avec le mandat de l'organisation.

PROCESSUS PROFESSIONNEL DES TIC 9.1 – MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN TECHNOLOGIQUE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

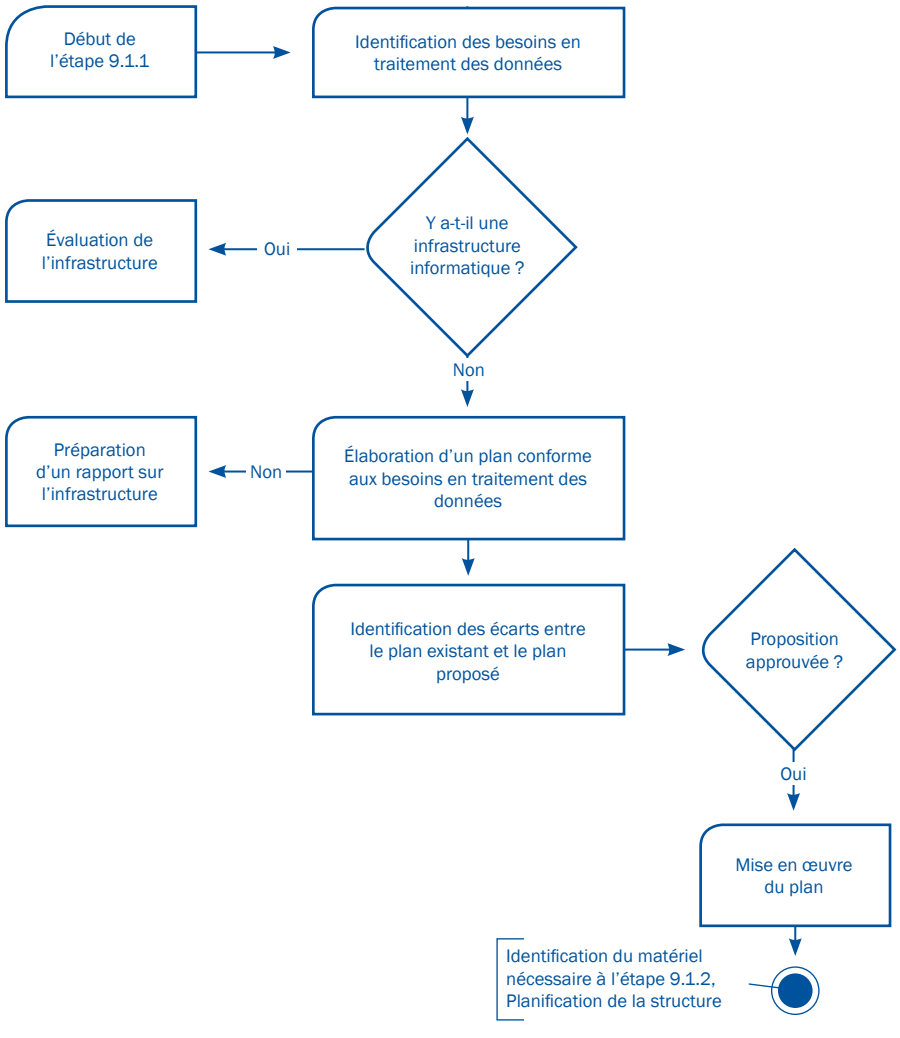
Ce processus est composé de trois étapes. L'étape 9.1.1 définit dans quelle mesure l'organisation doit considérer les besoins en informations comme la base de la structure des TIC tout entière. L'étape 9.1.2 définit dans quelle mesure l'organisation doit développer la structure des TIC en fonction de ces besoins en informations. L'étape 9.1.3 définit comment la mise en œuvre finale et la mise à jour continue de l'infrastructure des TIC doivent être conduites.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 9.1.1 – PLANIFICATION DES INFORMATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DES INFORMATIONS
Numéro de l'étape	9.1.1
Ressources	• Besoins des différents services en termes de données • Renseignements sur l'infrastructure existante
Effets	• Plan des besoins en termes de données • Plan de mise en œuvre finale
Fonctions	• Tous les chefs de service • Responsable informatique • Consultant informatique
Points d'intégration	Tous les services
Résumé	L'organisation doit mettre en œuvre un système d'information basé sur les besoins en données, les exigences de sécurité, la disponibilité des logiciels et du matériel et la disponibilité d'un personnel qualifié.



JIM STIPE/CRS



Ramiro Rodriguez et sa femme ont fuit leur ferme en Colombie rurale après avoir été attaqués par les guérillas. Ils se sont installés à la capitale Bogota, où avec l'aide de CRS et Caritas, ils ont réussi à refaire leur vie en ouvrant une boulangerie.

L'organisation doit mettre en œuvre un système d'information basé sur les besoins en données, les exigences de sécurité, la disponibilité des logiciels et du matériel et la disponibilité d'un personnel qualifié. Le cycle du processus commence par une évaluation indépendante des besoins en données et se termine par la mise en œuvre du plan du système. Il est important que l'organisation surveille et évalue en permanence les besoins en informations et qu'elle ait un plan d'information valable pour une période plus longue, de préférence pour au moins cinq ans. L'organisation doit mettre en œuvre un système qui offre un bon équilibre entre coûts, besoins et disponibilité plutôt que d'acquérir la dernière solution la plus sophistiquée disponible sur le marché.

Besoins fonctionnels

1. L'organisation doit effectuer une évaluation des besoins en traitement des données pour tous les services sur une période d'au moins cinq ans.
2. La sécurité des données est un élément important dans le processus d'évaluation des besoins.
3. L'évaluateur doit tenir compte du réseau informatique existant, s'il y en a un.
4. Une évaluation de la structure existante ainsi que des besoins en données doit être faite.
5. Un plan doit être proposé pour répondre aux besoins fonctionnels.
6. Un budget des coûts basé sur le plan doit être préparé.
7. Le plan proposé et le budget doivent être modifiables en fonction de la décision finale de la direction et des contraintes en matière de ressources.
8. Le plan final tel qu'élaboré ci-dessus doit être mis en œuvre dans les délais convenus.
9. Un processus de réévaluation doit être effectué un an après la mise en œuvre.

Meilleures pratiques

1. Le plan pour les TIC est valable pour au moins cinq ans.
2. Les besoins en TIC ne sont pas conçus en fonction des projets, mais de l'agence.

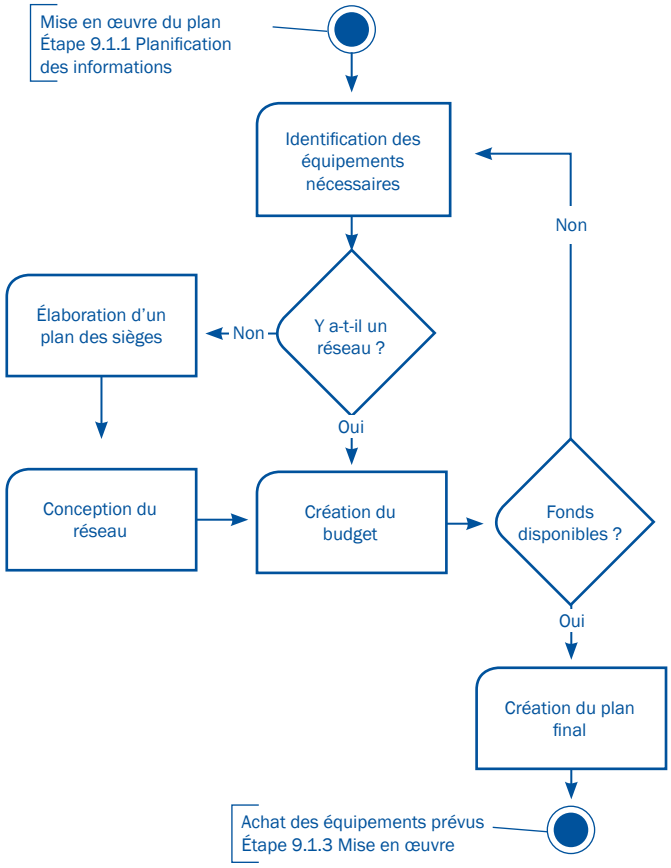
Exigences minimales

1. Le plan est élaboré par plus d'une personne.
2. Une équipe composée de l'organe exécutif et du directeur vérifie le plan.

ÉTAPE 9.1.2 – PLANIFICATION DE LA STRUCTURE

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DE LA STRUCTURE
Numéro de l'étape	9.1.2
Rôle organisationnel	• Service des installations • Responsable informatique • Responsable des achats • Responsable financier • Cadre
Ressources	• Plan d'application des informations • Devis
Effets	• Bon de commande approuvé • Contrat de service
Points d'intégration	Tous les services
Résumé	Le plan de la structure prend en considération le type de matériel à utiliser. Par exemple, il tient compte de la décision d'utiliser un ordinateur portable ou un ordinateur de bureau, ou de se partager des ordinateurs plutôt que d'avoir des ordinateurs personnels.

L'organisation utilise le plan de mise en œuvre pour élaborer un plan de structure. Le plan de la structure prend en considération le type de matériel à utiliser. Par exemple, il tient compte de la décision d'utiliser un ordinateur portable ou un ordinateur de bureau, ou de se partager des ordinateurs plutôt que d'avoir des ordinateurs personnels. Les effectifs et la disposition des sièges sont pris en compte dans le processus de planification. La planification se termine par la question des bons de commande réels et par la mise en œuvre des contrats de service.



Besoins fonctionnels

1. La possibilité de mise en œuvre d'un réseau doit être évaluée. Le cas échéant, un plan de réseau, incluant sa taille et sa nature, doit être élaboré.
2. Un plan des sièges du personnel doit être créé. Le plan permettra de déterminer les exigences de câblage.
3. Les devis sont reçus pour la mise en réseau et le nombre d'ordinateurs à acheter.
4. L'achat d'ordinateurs et les exigences de câblage sont approuvés.

Meilleures pratiques

1. Les meilleures pratiques d'achat sont garanties.
2. Tous les plans sont créés, vérifiés et approuvés par différents individus.

Exigences minimales

1. Les meilleures pratiques d'achat sont garanties.
2. La répartition des tâches est mise en œuvre.

ÉTAPE 9.1.3 – PRÉPARATION D'UN RAPPORT SUR L'INFRASTRUCTURE

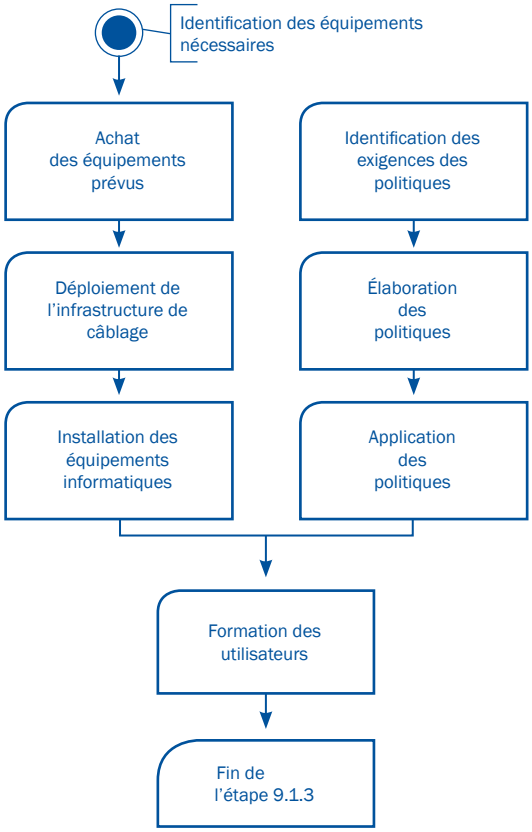
NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARATION D'UN RAPPORT SUR L'INFRASTRUCTURE
Numéro de l'étape	9.1.3
Rôle organisationnel	• Service des installations • Responsable informatique • Responsable des achats • Responsable financier • Cadre
Ressources	• Plan d'application des informations • Bons de commande
Effets	Plan de formation
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Les politiques élaborées peuvent s'étendre au-delà des exigences de la structure, mais doivent impérativement répondre aux besoins identifiés.

L'organisation commence la mise en place de l'équipement et l'analyse des politiques en même temps. Il est important que les politiques développées par l'organisation soient fondées sur le plan de structure réel. Les politiques élaborées peuvent s'étendre au-delà des exigences de la structure, mais doivent impérativement répondre aux besoins identifiés.



JIM STIPE/CRS

Des participants venant de différents projets CRS de régions différentes, travaillent en groupe au siège du CRS, durant le sommet de Suivi et Evaluation (S&E).



Besoins fonctionnels

1. Le matériel est acheté et reçu.
2. Le câblage est mis en place tel que requis.
3. Le réseau est mis en place.
4. Les exigences des politiques sur l'utilisation d'Internet sont identifiées et définies.
5. La formation est dispensée en fonction des exigences du matériel et des politiques.

Meilleures pratiques

1. Les meilleures pratiques d'achat sont garanties.
2. Tous les plans sont créés, vérifiés et approuvés par différents individus.

Exigences minimales

1. La répartition des tâches est mise en œuvre.

PROCESSUS PROFESSIONNEL DES TIC 9.2 – PROCESSUS DE SÉLECTION DE LOGICIELS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

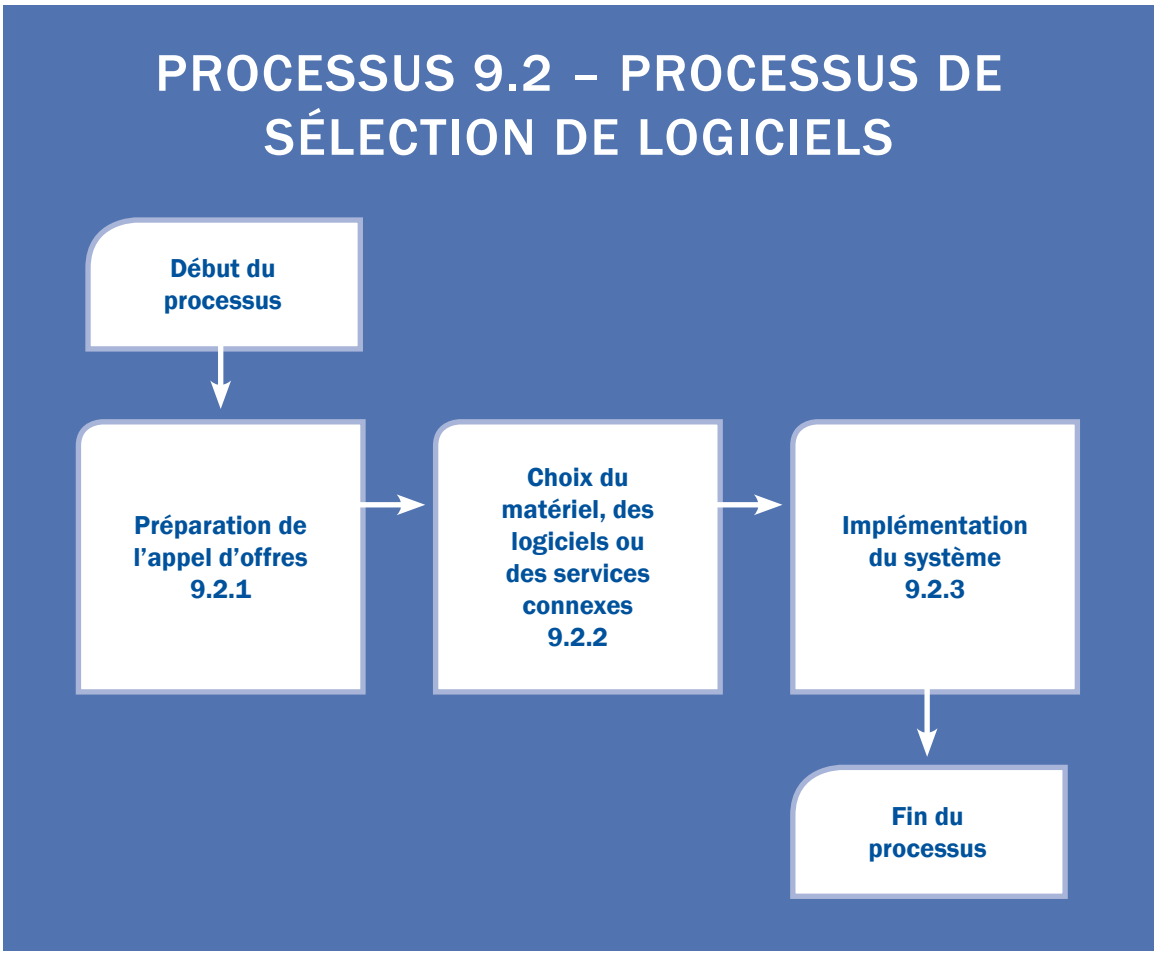
La sélection d'un système de gestion de l'information est essentielle à la gestion organisationnelle, car des technologies et des systèmes d'information rentables sont nécessaires dans tous les domaines et dans tous les services de l'organisation.

Un ou plusieurs des éléments suivants peuvent entraîner des erreurs dans le choix des systèmes :

- La définition inadéquate des objectifs et des exigences du système
- L'absence de participation de la direction et des utilisateurs à des niveaux adéquats
- La sous-estimation des coûts et des efforts requis pour la conversion
- L'élaboration d'un plan inadapté pour l'expansion
- La mauvaise évaluation des logiciels

Le modèle des flux de processus ci-dessous permettra d'éviter les pièges mentionnés ci-dessus et réduira le risque de ne pas choisir le bon système.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 9.2.1 – PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES
Numéro de l'étape	9.2.1
Rôle organisationnel	Service des installations
Ressources	s.o.
Effets	• Appel d'offres • Propositions du fournisseur
Points d'intégration	Personnel des services principaux
Résumé	La préparation d'un appel d'offres requiert de nombreuses activités préparatoires comme la création d'un comité de sélection, l'évaluation des besoins et l'énumération des spécifications des produits nécessaires. Après réception des propositions, une évaluation sera nécessaire.



KARL GROBL POUR CRSA

A Calcutta en Inde, l'orphelinat Shishu Bhawan prend en charge environ 300-350 enfants, à peu près 50 d'entre eux vivant avec un handicap mental ou physique.

1. Création d'un comité de sélection

Un comité de sélection doit être désigné pour superviser le projet de sélection des systèmes. Ce comité doit être responsable de l'issue du projet et doit généralement diriger, surveiller et produire des rapports sur les activités du projet.

La participation de la direction dans le processus de sélection des systèmes est essentielle à la réussite du projet. Les personnes affectées au sein de l'organisation doivent avoir une compréhension claire des objectifs et de la portée de leur mission et veiller à ce qu'un rapport hiérarchique adéquat existe avec la direction avant d'assumer cette responsabilité.

2. Exécution d'une évaluation des besoins

Les membres du comité de sélection doivent comprendre le présent manuel et/ou le fonctionnement des systèmes automatisés et utiliser ces connaissances pour définir les besoins de chaque domaine d'application à automatiser. Cette définition peut être accomplie grâce à des réunions avec le personnel clé des services pour définir les caractéristiques, les capacités et les rapports souhaités et nécessaires pour répondre à leurs besoins. Cette liste d'exigences est nécessaire pour comparer les capacités des différents produits logiciels et services et sera un élément majeur de l'appel d'offres. Cette étape peut aussi comprendre l'identification des coûts de traitement de données actuels, y compris les coûts estimatifs du traitement

de chaque application importante. Ces renseignements peuvent fournir à la direction une base de comparaison des coûts par rapport aux changements des systèmes proposés.

En raison du caractère unique des besoins particuliers d'une organisation, les progiciels généraux peuvent ne pas convenir. Ces cas doivent être identifiés, car ils peuvent avoir un impact considérable sur le coût initial de mise en œuvre des systèmes automatisés. Dans certains cas, l'organisation peut décider plus tard d'éliminer certains besoins des objectifs des systèmes plutôt que de subir les coûts du développement de programmes d'application uniques.

3. Identification des volumes de traitement

Les membres du comité de sélection doivent aussi documenter les volumes de traitement clés pour chaque domaine d'application, car ces informations seront ensuite utilisées pour déterminer les besoins en matériel spécifiques. Les volumes actuels et futurs (par exemple, sur cinq ans) doivent être utilisés pour assurer que le système proposé dispose d'une capacité suffisante pour traiter les volumes d'activités actuels, avec une marge pour une croissance raisonnable.

4. Développement des spécifications matérielles et logicielles

Les spécifications matérielles doivent comprendre des informations techniques liées aux exigences de vitesse et de capacité de l'équipement. Il est important de prendre en considération les besoins d'expansion futurs de chaque composant, comme l'unité centrale (UCT), les lecteurs de disques et de bandes magnétiques, les dispositifs de communication de données, les imprimantes et d'autres composants matériels. Les spécifications logicielles doivent comprendre des fonctionnalités logicielles spécifiques, des fonctions et des capacités requises du point de vue de l'utilisateur. Les spécifications doivent aussi identifier les besoins d'interface par rapport au matériel et aux systèmes logiciels existants, les tests de performance liés aux vitesses de traitement et au volume du système et les problèmes de conversion. De plus, il est important de spécifier les exigences pour la documentation technique et utilisateur et le type et la quantité de formation à dispenser.

5. Préparation de l'appel d'offres

Il faut donner aux fournisseurs les informations de base nécessaires pour préparer une proposition adaptée. L'appel d'offres doit prendre en compte les éléments suivants :

- Les instructions pour les propositions en réponse à l'appel d'offres
- Les informations de base sur l'organisation (par exemple, la description des méthodes de traitement actuelles)
- L'estimation des volumes de traitement élaborée au préalable
- Le cahier des charges du matériel et des logiciels, élaboré au préalable
- Les contrôles de traitement électronique des données à prévoir (par exemple, les fonctions d'accès et de sécurité)
- Les informations de référence pour les utilisateurs existants
- Les informations sur les coûts, y compris les coûts d'acquisition initiaux et les coûts annuels récurrents, pour faciliter l'analyse des coûts du cycle de vie
- Les critères d'évaluation qui seront utilisés pour comparer les propositions des fournisseurs

6. Analyse et évaluation des propositions

Le comité de sélection doit examiner les propositions des fournisseurs et établir des comparaisons parmi le matériel et les logiciels d'application proposés. Le comité doit élaborer des résumés des capacités d'extension de chaque système, ainsi que des résumés des coûts. Les références du fournisseur doivent être vérifiées pour garantir que l'assistance technique, l'assistance à l'installation et le soutien des services du fournisseur sont adéquats. Les finalistes doivent effectuer des démonstrations de logiciels et des visites des sites des utilisateurs finaux.



MIKE SPINGLER/CRS

Un groupe de microcrédit des femmes en réunion au Cambodge.

ÉTAPE 9.2.2 – CHOIX DU MATÉRIEL, DES LOGICIELS OU DES SERVICES CONNEXES

NOM DE L'ÉTAPE	CHOIX DU MATÉRIEL, DES LOGICIELS OU DES SERVICES CONNEXES
Numéro de l'étape	9.2.2
Rôle organisationnel	Service des installations
Ressources	Propositions du fournisseur
Effets	s.o.
Points d'intégration	Personnel des services principaux
Résumé	La sélection d'un fournisseur à partir d'une liste de propositions nécessite la prise en compte d'un large éventail de critères de sélection.

Le comité de sélection doit établir une liste des critères à utiliser dans l'évaluation des solutions d'automatisation. Ces critères doivent aider le comité de sélection à classer et à quantifier ces solutions pour répondre au mieux aux besoins de l'organisation gouvernementale. Les critères seront ensuite utilisés pour évaluer les propositions des fournisseurs et aider à sélectionner les systèmes.

En fonction de l'évaluation ci-dessus, chaque fournisseur doit être classé selon les critères de sélection de la direction. Une liste des avantages et des inconvénients de chaque solution doit également être développée. Le comité de sélection doit ensuite recommander la meilleure solution générale, compte tenu de ces résultats et conclusions.

Un rapport écrit contenant un résumé des informations ci-dessus doit être présenté à la direction. Le rapport doit être complété par des descriptions de chacune des solutions et par des recommandations pour la négociation des contrats et l'implémentation des activités.

Critères de sélection :

Il est important d'observer que chaque organisation présente un ensemble unique d'exigences pour une application logicielle donnée et qu'il est impossible de fournir une liste unique indiquant les exigences appropriées pour toutes les organisations. La taille, l'infrastructure informatique, le style de communication, le niveau de sécurité requis, la situation de trésorerie, l'aptitude informatique et les capacités internes de chaque organisation sont différents.

Les 14 suggestions ci-dessous servent de directives dans le cadre du processus de sélection, mais chaque organisation doit évaluer chacun des critères pour prendre en compte ses besoins particuliers.

1.)	Premièrement, il est recommandé de vérifier les informations de base du fournisseur ainsi que du produit. À ce stade, la tarification est un élément clé, car les prix varient considérablement, ainsi que les modèles de tarification. Il convient de vérifier non seulement les droits de licence, mais aussi les frais de maintenance. La tarification des logiciels est une question très difficile et les différents modèles de tarification peuvent s'adapter mieux à une organisation qu'à une autre. Par exemple, la tarification par utilisateur plutôt que la tarification par progiciel. Les sociétés de logiciels sont souvent flexibles en ce qui concerne leurs tarifications et les modèles de tarification peuvent faire l'objet de négociations. Il est également important de tenir compte des coûts de formation et de mise en œuvre, car ils peuvent considérablement augmenter le prix général des solutions, mais sont souvent initialement cachés.
2.)	Il peut être utile de comprendre les informations de base de l'entreprise du fournisseur et du produit. La taille et la présence au niveau mondial d'un fournisseur de logiciels peuvent être importantes si les organisations prévoient de mettre le système en œuvre dans toute la région ou dans tout le pays d'exploitation. Il peut aussi être souhaitable de vérifier la viabilité économique du fournisseur de logiciels.
3.)	Pour évaluer l'extensibilité des besoins, il est important de prendre en compte la portée finale de la mise en œuvre. Une organisation peut mettre un système en œuvre tout d'abord dans un service ou dans une unité commerciale, mais devoir l'étendre plus tard à toute l'organisation. L'extensibilité revêt trois aspects :
3a.)	L'application doit être extensible en termes de programmation. Ajouter de nouveaux utilisateurs et services doit être aisé à tout moment.
3b.)	La base de données sous-jacente doit être extensible pour permettre l'accumulation de données.
3c.)	L'approche de communication doit être extensible : la diffusion des informations aux utilisateurs doit être aisée.
4.)	La langue peut aussi être un problème pour les organisations internationales. Il est conseillé de vérifier si l'application est disponible en plusieurs langues.

DAVID SNYDER FOR CRS



Au Bangladesh, de jeunes enfants de l'école Sangoil UCPEP rentrent chez eux après leur classe matinale. Une fois qu'ils ont finit quatre années à Sangoil, ces élèves joignent les écoles publiques avec déjà quatre années d'avance sur leurs pairs qui n'ont pas eu accès à l'éducation préscolaire.

5.)	La flexibilité et la personnalisation sont aussi des aspects importants. De nos jours, les organisations sont moins disposées à investir dans des applications qui ne sont pas, par exemple, capables de s'intégrer à d'autres applications. De nombreux outils fournissent des interfaces avec des progiciels de rapports, des feuilles de calcul, des solutions d'établissement des coûts basés sur les activités ou des fonctions de planification. L'assistance méthodologique doit également être flexible.
6.)	L'organisation doit tenir compte des caractéristiques et des fonctions. Les organisations peuvent discuter des besoins en termes de tâches administratives et de contrôle d'accès, d'alertes d'exception, de collaboration et de production de rapports. Il doit être possible de désigner des propriétaires (et des personnes responsables de la saisie des données) qui pourront être contactés ou recevoir des rappels automatiques. Certaines organisations apprécient les courriels et les flux de travail automatisés tandis que d'autres pensent que cette solution ne correspond pas à leur culture de travail. Les organisations peuvent souhaiter que le logiciel se charge de l'action et qu'il comprenne des champs d'activité ou de projet qui permettent de suivre les progrès par rapport aux objectifs stratégiques. Les organisations doivent décider du niveau de sécurité nécessaire dans le système ; certaines organisations sont très ouvertes et partagent tous les aspects des informations du système avec tous les employés alors que d'autres ont une sécurité très stricte. Une organisation peut avoir besoin d'un système pouvant gérer des rapports de change ou des rapports d'entités multiples. Ces fonctions et ces caractéristiques doivent être prises en compte dans le processus de sélection.
7.)	Dans la mise en œuvre des systèmes, l'aspect communication est important pour les utilisateurs. Les organisations doivent se pencher sur des questions comme l'activation du logiciel sur le Web ou même par WAP. Certaines solutions logicielles peuvent envoyer automatiquement des alertes, des courriels ou des messages SMS à des particuliers ou à des groupes.
8.)	Les exigences techniques dépendent de l'infrastructure existant dans chaque organisation. Tout nouveau logiciel doit prendre en charge l'ordinateur de bureau ou le système d'exploitation de réseau existant. Le service informatique doit participer à toutes les discussions sur les exigences techniques.
9.)	Lors de l'étude de l'interface utilisateur et de la présentation des données, les organisations doivent décider si elles veulent que les données soient présentées sous forme des rapports générés par le système ; les applications peuvent offrir des représentations très graphiques comme des rapports davantage basés sur du texte et des tableaux.
10.)	Les outils offrent différents niveaux de fonctions d'analyse qui peuvent couvrir le simple zoom avant, l'analyse multidimensionnelle, des fonctionnalités statistiques complexes, la prévision et même la planification de cas de figure. Les organisations qui ont besoin de fonctionnalités d'analyse plus complexes possèdent souvent des outils à cet effet et doivent décider de les intégrer ou de les remplacer. Les fonctionnalités d'analyse comprennent également le nombre d'affichages graphiques (des diagrammes à barres aux graphiques en 3D avancés) et les paramètres de tolérance. Les besoins en termes de diagrammes et de graphiques dépendent des mesures faisant l'objet d'un suivi par l'organisation et de ses besoins en termes de visualisation. Il est particulièrement important que les analystes d'entreprise participent aux discussions sur ces besoins.

11.)	Le système doit être en mesure de fournir des mécanismes de sauvegarde qui comprennent à la fois des sauvegardes internes et externes. Il doit également être capable de maintenir une piste de vérification, un élément très important auquel l'on pourra se référer dans le futur.
12.)	Les fournisseurs proposent différents niveaux de service. Certains ne proposent pas d'assistance pour la mise en œuvre et concluent plutôt des partenariats avec des sociétés de conseil. D'autres fournisseurs proposent des services complets, y compris des services de mise en œuvre et un service d'assistance téléphonique. Les organisations doivent être claires sur le degré d'assistance qu'elles souhaitent et déterminer si le fournisseur ou ses partenaires peuvent le leur fournir.
13.)	Les organisations doivent étudier les évolutions futures et la fréquence de diffusion du produit, car ces éléments peuvent témoigner de l'attention et de l'engagement du fournisseur envers le produit. Il est également important de comprendre les perspectives d'avenir du fournisseur de logiciels, car elles auront une influence sur l'orientation future du développement du produit. Les organisations doivent partager leurs perspectives d'avenir avec le distributeur de logiciels pour garantir la compatibilité future.
14.)	Il est important de savoir si le logiciel est au début ou à la fin de son cycle de vie afin de pleinement évaluer les risques liés à l'adoption du produit. Les produits qui sont à la fin de leur cycle de vie ont souvent des fonctionnalités très robustes et une large clientèle. Le risque repose dans le fait qu'ils ont été créés avec une technologie plus ancienne et qu'ils sont plus difficiles à modifier que les nouveaux logiciels. Ils peuvent également être moins intuitifs pour les utilisateurs, avoir des capacités de rapports limitées et comporter un risque important d'abandon dans le futur. De plus, il est possible que le fournisseur offre peu d'assistance pour le produit, qu'il ne le développe ni ne l'améliore plus et qu'il concentre ses ressources et ses efforts sur de nouveaux produits. Si le fournisseur interrompt la diffusion du produit, les clients devront investir dans des licences et dans la mise en œuvre d'un nouveau logiciel. Les produits au début de leur cycle de vie tirent profit des dernières technologies. Le problème est le suivant : comme l'écriture de logiciels est un travail complexe, le nouveau logiciel a généralement des lacunes fonctionnelles et peut être instable avec un certain nombre de bogues ou d'anomalies de logiciels. Même si le logiciel est relativement exempt de bogues, les nouvelles versions ne proposent généralement pas d'experts bien formés pour la mise en œuvre, ni de ressources de formation, ni d'assistance technique complète.

ÉTAPE 9.2.3 – IMPLÉMENTATION DU SYSTÈME

NOM DE L'ÉTAPE	IMPLÉMENTATION DU SYSTÈME
Numéro de l'étape	9.2.3
Rôle organisationnel	Service des installations
Ressources	N/A
Effets	N/A
Points d'intégration	Personnel des services principaux
Résumé	Une fois le fournisseur sélectionné, un contrat devra être négocié avant la mise en œuvre du système. Après celle-ci, il est important de planifier un examen d'après mise en œuvre.

1. Négociations sur le matériel, le logiciel et les contrats de service

Une fois que les finalistes ont été identifiés par le processus d'évaluation, les contrats pour le matériel, les logiciels et les services doivent être négociés. Au cours des phases initiales des négociations du contrat, l'organisation peut choisir de travailler avec plus d'un fournisseur dans le but d'améliorer sa position de négociation avec le meilleur fournisseur. Les contrats doivent prévoir des dispositions qui protègent les deux parties et doivent être examinés par un avocat ayant une expérience sur les aspects techniques du matériel, des logiciels et des services connexes.

2. Implémentation du système

Le processus de mise en œuvre doit être un effort conjoint auquel pourront participer le personnel de l'organisation, le personnel du fournisseur, et le personnel de consultation externe, si nécessaire. Le plan de mise en œuvre doit fournir des détails précis sur les activités, les responsabilités et les dates cibles du processus de mise en œuvre.

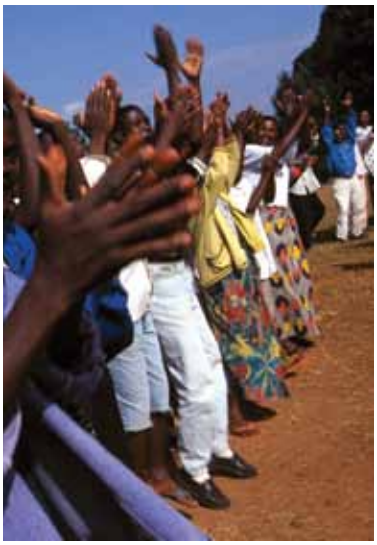
3. Exécution d'un examen d'après mise en œuvre

Lorsque le processus de mise en œuvre est terminé, un examen d'après mise en œuvre doit être effectué. Il inclut en principe un examen du nouveau système qui permettra à la direction de vérifier que les besoins sont satisfaits et que le système fonctionne correctement. Les points forts et les lacunes spécifiques doivent être identifiés et un plan doit être élaboré pour remédier aux défauts importants.

LISTE DE VÉRIFICATION SUR LA FONCTIONNALITÉ DES TIC

LISTE DE VÉRIFICATION	EFFECTUÉ
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et réglementant l'utilisation de l'équipement des TIC ?	
Ces politiques sont-elles distribuées au personnel ?	
Y a-t-il des procédures de contrôle (effectuées par le personnel informatique) pour évaluer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques et des procédures ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures en place pour diriger et réglementer les employés dans les domaines suivants ?	
Création et utilisation des comptes de messagerie électronique	
Mauvaise utilisation et utilisation personnelle des courriels	
Confidentialité des informations	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et régissant les éléments suivants ?	
Normes matérielles et logicielles	
Configuration et installation des logiciels	
Licences et droits d'auteurs des logiciels	
Protection antivirus des ordinateurs	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et régissant la gestion de l'alimentation dans les domaines suivants ?	
Normes des équipements et spécifications sur l'alimentation sans coupure (ASC)	
Systèmes d'ASC (pour éviter les pertes de données)	
Économie d'énergie (extinction de l'alimentation la nuit, les week-ends et les jours fériés)	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et réglementant l'achat d'équipements informatiques et de logiciels ?	
Demande et approbation	
Livraison	
Inspection par le personnel informatique	
Affectation (au personnel), configuration et installation	

STEVE RUBIN POUR CRS



Des enfants participant aux activités d'un camp de solidarité au Rwanda.

Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et régissant le recyclage des équipements informatiques ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et réglementant la configuration et la gestion du réseau local ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures pour les domaines suivants relatifs à la sécurité des informations et des ordinateurs ?	
Utilisation d'ordinateurs personnels et de logiciels	
Téléchargement de données à partir de et vers des sites non liés à l'entreprise	
Partage et échange de données	
Accès aux données et aux informations confidentielles	
Gestion des intrusions	
Y a-t-il des procédures et des processus standard pour les éléments suivants relatifs à la sauvegarde de données ?	
Attribution des responsabilités	
Supports de sauvegarde	
Sauvegarde hors site	
Y a-t-il un plan de préparation aux catastrophes ou de récupération ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures régissant les considérations suivantes relatives à un accord sur les niveaux de service ?	
Détails d'un contrat standard	
Niveau de service d'assistance	
Durée des services et horaires d'assistance	
Temps de réponse	
Accès à l'information et confidentialité	

RÉFÉRENCES

Classe, A. (1999). Performance anxiety. *Accountancy,* 123(1267), 56–8.

Downing, L. (2001). *The global BSC community: A special report on implementation experience from scorecard users worldwide.* Presented at the Balanced Scorecard European Summit, Nice.

Eisenhardt, K. M. (1998). Building theories from case study research. *Academy of Management Review,* 14(4), 532–550.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review,* 70, 71–9.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review,* 78(5), 167–76.

Enon, Martin, Marr, B., and Neely, A. (2003). LPTF Finance Management System Selection Plan *'Automating the balanced scorecard-selection criteria to identify appropriate software selection.'*. Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Neely, A., Bourne, M., Mills, J., & Platts, K. (2002). *Getting the measures of your business.* Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Sharman, P., & Kavan, C. B. (1999). Software is not the solution: software selection's effect on implementing the balanced scorecard. *Journal of Strategic Performance Measurement, February/March,* 7–15.

Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard, *Management Accounting,* 11(17), 38–44.

Sullivan, T. (2002). Scorecards ease business' balancing act. *Info World,* 23(2), 32.

Technology Evaluation Centers. (2010). Accounting. Retrieved from http://accounting.technologyevaluation.com/

Wold, G. H. (1993). The systems selection process. *Government Finance Review, June.*

Yin, R. K., & Campbell, D. T. (1994). *Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage.*

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Chapitre 10 :

Suivi et d'Évaluation (S&E)



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : Susan Thubi, clinicienne à la clinique Nazareth Holy Family à Limuru au Kenya, consulte les dossiers d'un patient venu pour un traitement médical. Photo de David Snyder pour CRS.

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Télécharger ce Guide et autres publications du CRS au www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes ..... **II**

Diagramme du processus de S&E **2**

Objectif de ce guide **3**

Quelle fonction le processus de S&E sert-il ? **5**

Résumé de ce guide **7**

Principes clés de la fonction de S&E **8**

Processus professionnel 10.1 de S&E - Élaboration d'un cadre de S&E **9**

Étape 10.1.1 – Élaboration d'un cadre des résultats 10

Étape 10.1.2 – Création d'un cadre logique de planification 13

Étape 10.1.3 – Rédaction du descriptif de S&E 16

Processus professionnel 10.2 de S&E - Mise en place du système de S&E **18**

Étape 10.2.1 – Création d'un guide de fonctionnement de S&E 20

Étape 10.2.2 – Organisation du système communautaire de S&E 25

Étape 10.2.3 – Formulaires de test préliminaire, formation du personnel et transmission d'informations sur le système de S&E 27

Processus professionnel 10.3 de S&E - Application du système de S&E **30**

Étape 10.3.1 – Organisation de la gestion des données au sein du système de S&E du projet 32

Étape 10.3.2 – Gestion des évaluations 35

Étape 10.3.3 – Utilisation des informations de S&E pour l'apprentissage et la prise de décision 38

Liste de contrôle de conformité pour le S&E **41**

Glossaire **43**

Références **47**

Annexe A : Cadre des Résultats 48

Annexe B : Cadre de traduction : comparaison des cadres logiques de planification 49

Annexe C : Aide-mémoire pour l'utilisation des cadres logiques de planification 50

Annexe D : Cadre Logique de planification 55

Annexe E : Diagramme de Flux de données : le projet d'agriculture sans labour 58

Annexe F : Instructions relatives aux registres journaliers de présence 59

Annexe G : Diagramme des Communications et des Rapports (Abrégé) 60

Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'Apprentissage Pour l'Action 61

Annexe I : Gestion des données 62

Annexe J : Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation 64

ACRONYMES

CRS	Catholic Relief Services
RH	Ressources Humaines
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
RI	Résultats Intermédiaires
DDA	Discussions sur l'apprentissage pour l'action
S&E	Suivi et Évaluation
OS	Objectif Stratégique
SPSS	Logiciel de Statisques pour les Sciences Sociales (Statistical Package for the Social Sciences)
VSAT	Terminal à petite ouverture (Very Small Aperture Terminal)

CHAPITRE 10 : SUIVI ET D'ÉVALUATION (S&E)



CARL D. WALSH POUR CRS

Des paysans du village de Ngumba en RDC, transportent des tas de feuilles de manioc sur leurs bicyclettes.

DIAGRAMME DU PROCESSUS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION



Avez-vous défini des objectifs pour orienter vos processus de suivi et d'évaluation ?
- voir page 9

Avez-vous créé un plan pour transformer les indicateurs en formulaires d'information ?
- voir page 18

Avez-vous créé un plan pour l'application du système de S&E que vous avez conçu ?
- voir page 30

OBJECTIF DE CE GUIDE

Le chapitre 10 vise à vous permettre de comprendre certaines des activités essentielles de la conception et de la mise en œuvre d'un système de Suivi et d'Évaluation (M&E). En fonction de l'ampleur du projet, l'étape de S&E peut s'avérer être un processus complexe pour lequel vous pourriez avoir besoin d'assistance. Ce chapitre présente un guide destiné à la compréhension des concepts et des activités clés de S&E ; il n'a pas vocation à être un guide pratique.

Idéalement, le processus de S&E démarre pendant la phase de conception du projet. À ce stade, vous devez définir l'objectif du projet et élaborer une stratégie pour aborder les possibilités et les défis identifiés. Les processus d'élaboration d'un ensemble d'objectifs sont menés de manière à soutenir la conception, l'élaboration et l'application d'un système de S&E de qualité pour le projet. Le tableau 10.1 résume les étapes de la conception du projet.

Tableau 10.1 Éléments clés de la conception d'un projet qui permettent un processus S&E de qualité

ÉLÉMENTS CLÉS DE LA CONCEPTION D'UN PROJET	DESCRIPTION
Élaboration des notes conceptuelles	Description brève et structurée d'un ensemble d'idées préliminaires et ébauche du projet proposé. À rédiger avant de vous engager dans la conception détaillée du projet et dans l'élaboration d'une proposition.
Planification de la conception du projet	Calendrier énumérant toutes les activités de la conception du projet, telles que l'analyse des parties prenantes, les évaluations, etc. Pour chaque activité, désignez la personne responsable ainsi que le budget établi.
Analyse des parties prenantes	Processus permettant d'identifier les parties prenantes importantes et de décider de la meilleure façon de les faire participer aux différents stades de conception, de mise en place et d'application du système de S&E du projet.
Réalisation des évaluations nécessaires	Les évaluations recueillent des informations qui permettent la prise de décision sur le plan de la conception du projet. Elles vous aideront à comprendre une situation d'un point de vue géographique, politique, social, économique et culturel.
Analyse et choix des objectifs du projet	Identification de l'éventail d'objectifs possibles pour le projet en cours de conception. Les objectifs doivent être analysés en répondant à la question : « Pourquoi avez-vous choisi ces objectifs pour le projet ? »
Étude des différentes stratégies du projet	Les stratégies possibles pour la réalisation de vos objectifs sont généralement nombreuses. Dans l'agriculture, par exemple, de nombreuses approches permettent d'augmenter la productivité. C'est à cette étape du processus que vous décidez précisément des approches qui seront adoptées dans ce projet particulier.

Le système de S&E du projet s'appuie sur les travaux de conception du même projet. La suite de ce chapitre vous guidera à travers trois processus professionnels[1] indispensables à un processus de S&E de qualité :

1. **Élaboration du cadre de S&E.** Ce travail de conception est réalisé lors de la planification du projet pour être intégré dans la proposition de projet soumise aux donateurs. Il fournit une base solide pour la mise en place du système de S&E d'un projet une fois la subvention attribuée.
2. **Mise en place du système de S&E.** Elle repose sur les engagements pris dans la proposition au sujet des objectifs et des indicateurs.
3. **Application du système de S&E.** Elle permet que le personnel du projet puisse gérer à la fois ce dernier et les documents, et tirer des conclusions à partir des résultats.

Pour obtenir des projets de qualité, il convient de suivre minutieusement les activités et les effets, afin d'observer leur évolution vers un impact positif sur la vie des personnes pauvres et marginalisées. Les données collectées pendant l'application du projet aident les chefs de projet à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles parfois difficiles. Un processus de S&E de qualité est également essentiel afin de dégager des enseignements pour la gestion, la mise en application et le partage des connaissances au sein de votre organisation.

1 Les processus décrits dans le chapitre sur le S&E proviennent en grande partie de la documentation de Catholic Relief Services. Les documents ayant été utilisés en particulier sont les suivants : Hagenset al. (2009), Hahn and Sharrock (2010), et Stetson et al. (2004 et 2007).

QUELLE FONCTION LE PROCESSUS DE S&E SERT-IL ?

Suivi : un suivi de qualité des informations favorise la prise rapide de décisions, garantit la fiabilité du projet et fournit une base solide pour l'évaluation et l'apprentissage. Le suivi continu des performances du projet vous permet de savoir ce qui fonctionne bien et quels défis se posent. Les descriptions des fonctions du personnel participant à la gestion et à l'application des projets doivent inclure les responsabilités qui leur ont été attribuées dans le cadre du processus de S&E.

Évaluation : en fonction de son objectif précis, une évaluation de qualité fournit des informations qui vous permettent d'améliorer un projet en cours, d'estimer les qualités globales d'un projet, ou de mieux savoir ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, afin d'influencer la stratégie et la politique d'une organisation.

La plupart des évaluations prennent en compte un ou plusieurs des critères suivants :[2]

1. *Pertinence :* le projet a-t-il répondu aux besoins des membres de la communauté ?
2. *Rentabilité :* le projet y est-il parvenu de la manière la plus économique possible ?
3. *Efficacité :* le projet a-t-il transformé les pratiques existantes de façon positive ?
4. *Impact :* quelle a été la conséquence de ces changements ?
5. *Viabilité :* les changements sont-ils durables ?

Bien que le suivi intègre logiquement des éléments d'évaluation, les deux processus sont bien distincts. Le tableau 10.2 en présente les différences.



JOE WEBER/CRS

Des membres de la Fanfare St-Patrick All Stars à Old Harbour Bay en Jamaique après l'ourangan Dean de 2007.

2 Pour obtenir davantage d'informations à propos de ces cinq critères d'évaluation, consultez le document du CAD de l'OCDE (1991).

Tableau 10.2 Différences entre Suivi et Évaluation

SUIVI	ÉVALUATION À MI-PARCOURS OU FINALE
Fournit des informations qui permettent au personnel de direction d'évaluer l'évolution de la mise en œuvre et de prendre des décisions opportunes.	S'appuie sur des données plus détaillées (par exemple, issues d'enquêtes ou d'études) en plus de celles collectées par le système de suivi, afin de comprendre le projet de manière plus approfondie.
Vérifie que les activités du projet sont bien mises en œuvre, que les services sont fournis et que le projet entraîne les changements de comportement souhaités et ayant été décrits dans la proposition de projet.	Évalue des effets d'un niveau supérieur ainsi que l'impact et peut confirmer certains résultats du suivi. Les évaluations doivent examiner à la fois les résultats prévus et imprévus.
Est une activité de projet interne.	Peut être menée par une personne externe (en particulier les évaluations de fin de projet), même si elle nécessite la participation active du personnel du projet.
Est un élément essentiel des bonnes pratiques de gestion au quotidien.	Est une activité fondamentale entrant dans un processus d'apprentissage dynamique sur un plus long terme.
Est un élément essentiel de la gestion au quotidien et doit être intégré dans la structure de gestion de projet.	Est importante pour la prise de décision au niveau de l'orientation générale du projet
S'effectue pendant la phase d'application.	Se déroule à des moments prédéterminés durant l'application. Il est possible d'entreprendre des évaluations supplémentaires moins importantes pour répondre à des besoins spécifiques en informations tout au long du processus.
Porte généralement sur la question « Faisons-nous bien les choses ? »	Porte généralement sur la question « Faisons-nous les bonnes choses ? »

Le processus de S&E est une activité de soutien visant à améliorer les travaux des personnes participant à la gestion et à la mise en œuvre du projet. Le processus de S&E ne doit jamais devenir contraignant au point de ralentir la mise en œuvre. Le cas échéant, revoyez le système de S&E mis en place lors de la planification détaillée de la mise en œuvre, et posez-vous toujours la question de savoir si trop d'informations sont collectées ou si le temps, le personnel et les ressources financières allouées sont suffisants pour la collecte des données importantes.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Le processus professionnel 10.1 explique en trois étapes comment générer le cadre des résultats, le cadre logique de planification ainsi que le descriptif de S&E. Cette section suppose que le travail initial de conception de projet a déjà été effectué. Les étapes décrites dans le processus professionnel 10.1 vous permettront de mettre en place un système complet de S&E.

L'étape 10.1.1 décompose l'élaboration d'un système de S&E en plusieurs parties faciles à comprendre en vue de la création d'un guide de fonctionnement du S&E. L'étape 10.1.2 décrit un processus visant à garantir la participation active des membres de la communauté dans la conception d'un système de S&E, et l'étape 10.1.3 décrit un processus visant à rendre le système opérationnel, y compris à travers des essais sur le terrain. Le maintien d'un processus transparent et participatif permet d'assurer que chaque membre du personnel a une compréhension claire du projet ainsi que de son rôle au sein des activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du projet.

Le processus professionnel 10.2 décrit la mise en place d'un système de S&E une fois la subvention attribuée. Il s'appuie sur l'étape 10.1 et garantit que les objectifs d'un projet et leurs indicateurs sont liés à un système cohérent de collecte, d'analyse et de rapports sur les données.

Le processus professionnel 10.3 traite des étapes d'importation entrant dans le cadre de la mise en œuvre d'un système de S&E. L'étape 10.3.1 explique comment gérer les données quantitatives et qualitatives. L'étape 10.3.2 prodigue des conseils sur la planification, la gestion et la communication des évaluations afin d'offrir d'importantes possibilités d'apprentissage au personnel du projet. Enfin, l'étape 10.3.3 insiste sur le fait qu'en raison du temps et de l'argent investis, le pilotage du S&E doit prendre en compte la manière dont les informations collectées seront utilisées.

PRINCIPES CLÉS DE LA FONCTION DE S&E

En tant qu'agents du développement, vous vous placez au service des personnes pauvres et marginalisées. Il est de votre devoir d'offrir aux communautés des programmes visant à améliorer leurs conditions de vie et de faire en sorte qu'elles y prennent part. Des ressources importantes vous sont confiées afin de soutenir les efforts humanitaires et de développement dont vous êtes responsables. La mise en œuvre d'un S&E de qualité favorisera un meilleur apprentissage et renforcera votre responsabilité devant les parties prenantes.

Une bonne performance en Suivi et Evaluation promeut un meilleur apprentissage et responsabilité des parties prenantes.

Le S&E suit les principes clés suivants :[3]

1. *Systématicité des enquêtes :* le personnel mène des enquêtes sur site afin de collecter des données quantitatives et qualitatives de manière systématique et rigoureuse.
2. *Honnêteté et intégrité :* le personnel adopte un comportement honnête et intègre et contribue à la fiabilité et à l'intégrité du processus professionnel de S&E dans son intégralité.
3. *Respect des individus :* le personnel respecte la sécurité, la dignité et l'estime de soi des personnes interrogées, des participants au programme, des clients et des autres parties prenantes du système de S&E.
4. *Responsabilités envers les parties prenantes :* les membres du personnel expriment clairement et prennent en compte la diversité des intérêts et des valeurs des différentes parties prenantes en relation avec les activités de S&E du projet.

Certaines dimensions éthiques importantes de l'activité de S&E sont abordées brièvement dans Hagens (2008).

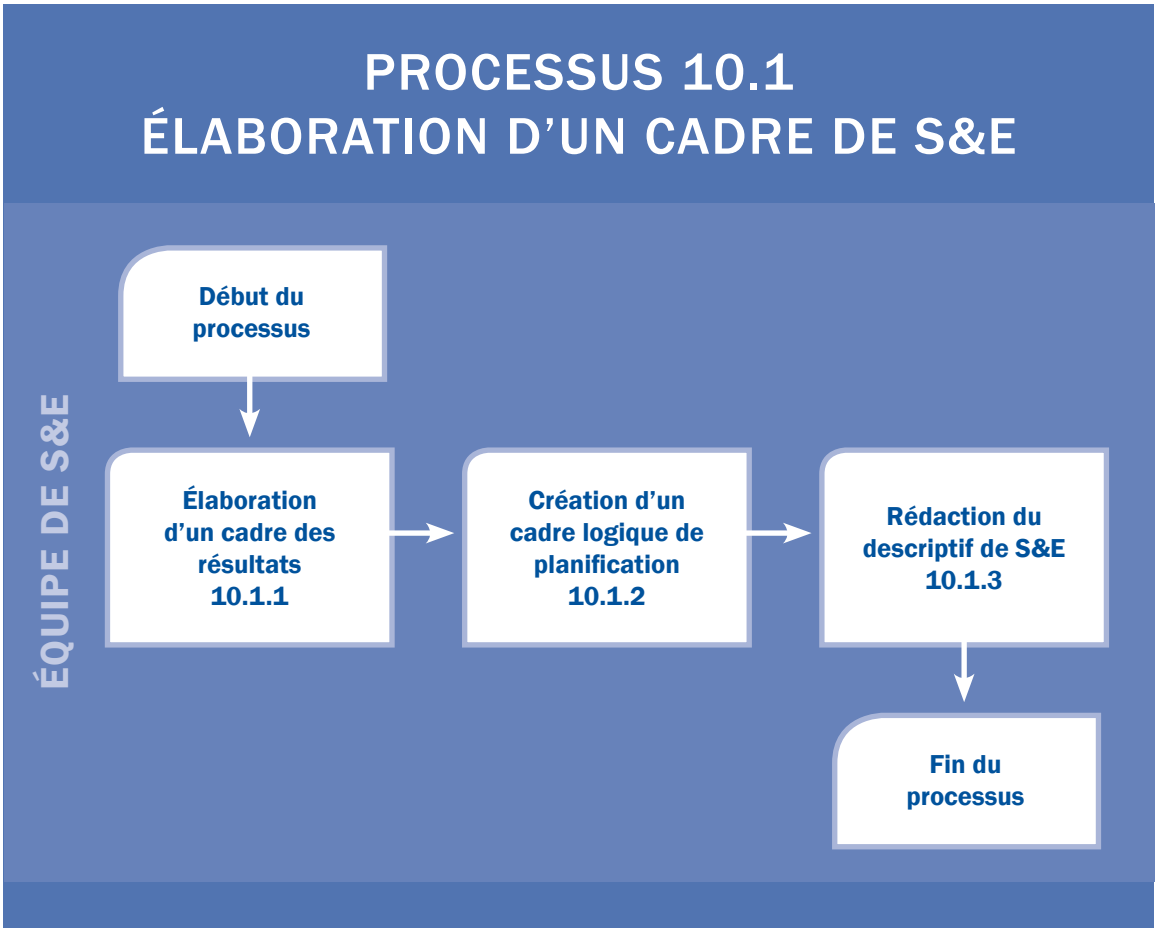
3 Adaptés d'un document de l'American Evaluation Association (2004).

PROCESSUS PROFESSIONNEL 10.1 DE S&E - ÉLABORATION D'UN CADRE DE S&E

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Vous avez appris que le système de S&E du projet se base sur les travaux entrepris au cours de la conception du projet. Il est temps à présent d'élaborer le cadre de S&E. Une caractéristique essentielle de ce travail réside dans l'identification d'un ensemble d'objectifs, structuré de manière à fournir une base solide pour la conception, la mise en place et le fonctionnement du système de S&E. Plusieurs outils de S&E peuvent être utilisés pour élaborer le cadre de S&E. Cette section décrit deux des outils les plus répandus de planification du S&E, et apporte des conseils sur la façon d'élaborer un descriptif du système de S&E qui sera ensuite intégré dans la proposition de projet.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 10.1.1 – ÉLABORATION D'UN CADRE DES RÉSULTATS

NOM DE L'ÉTAPE	ÉLABORATION D'UN CADRE DES RÉSULTATS
Numéro de l'étape	10.1.1
Ressources	Finalisation des éléments de conception du projet *Annexe A : Exemple de cadre des résultats* *Annexe B : Cadre de traduction*
Effets	Cadre des résultats
Fonctions	Équipe de conception du projet : composition du personnel technique et du personnel de direction, ainsi que des autres intervenants pouvant contribuer à la conception du projet et participer à sa mise en œuvre. Un spécialiste de S&E peut faciliter cette étape.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Un cadre des résultats fournit une représentation graphique de votre projet. Il résume les éléments clés qui le composent en reliant les différents niveaux d'objectifs affichant une relation de cause à effet.

Un cadre des résultats *(voir Annexe A : Exemple de cadre des résultats)* est un excellent outil de planification, car il favorise une réflexion stratégique claire durant la phase de conception du projet. Il vous offre un aperçu du cœur du projet sur une seule page. Il est souvent utilisé par les personnes qui ne participent pas directement à un projet. Il leur permet d'obtenir une vision précise de son objectif principal et de ses interventions clés.

Un cadre des résultats donne un aperçu des différents niveaux d'objectifs du projet. Il présente les niveaux d'énoncés des objectifs selon une disposition verticale, appelée « arbre des objectifs » et permet au lecteur de voir comment une réussite à un certain niveau peut conduire à une réussite au niveau suivant. Le cadre de résultats reflète la stratégie du projet, appelée également « théorie du changement », en décrivant la manière dont l'équipe de conception du projet imagine son fonctionnement.

L'arbre reflète les niveaux d'objectifs suivants :

- *Objectif :* c'est l'objectif de développement à long terme auquel ce projet contribue.

- *Objectif(s) Stratégique(s) :* c'est sans doute le niveau d'objectif le plus important, car il énonce le but du projet. Les objectifs stratégiques présentent les avantages dont bénéficieront le ou les groupes cibles dans le cadre de la réalisation du projet.
- *Résultats intermédiaires :* ils représentent la prise en compte et l'utilisation des effets du projet par les participants et traduisent généralement un changement de comportement.
- *Effets :* ce sont les réalisations du projet telles que l'accroissement des connaissances et des compétences des agriculteurs, des changements d'attitudes, ou la concrétisation d'autres bénéfices. Intégrez-les dans le cadre des résultats, car ils représentent des interventions spécifiques du projet et précisent la stratégie proposée.
- *Activités :* bien qu'absentes du cadre des résultats, elles figurent dans le cadre logique de planification (voir étape 10.1.2). Ce sont les tâches entreprises qui apparaissent dans le plan d'action annuel du projet. Les activités ne figurent jamais dans le cadre des résultats, mais elles sont intégrées dans le cadre logique de planification qui est présenté à l'étape suivante.

Annexe A : L'exemple de cadre des résultats fourni est un cadre des résultats issu d'un projet de Catholic Relief Services (CRS) et qui a été modifié. Dans cet exemple, nous remarquons que l'objectif stratégique (OS) énonce l'objectif principal du projet, à savoir que les familles agricoles bénéficient d'une augmentation de la productivité agricole et des revenus d'ici la fin du projet. La concrétisation de l'OS est une ambition réalisable compte tenu des ressources disponibles et de la durée du projet. Les résultats intermédiaires (RI) reflètent les changements nécessaires au niveau des pratiques actuelles, si l'on veut réaliser l'OS. Dans l'exemple, les RI prévoient l'utilisation de pratiques d'agriculture sans labour, l'adoption d'approches améliorées sur le plan de la gestion des ressources naturelles par les agriculteurs, ainsi que leur organisation en association en vue de commercialiser leurs produits. La théorie du changement du projet prévoit une augmentation de la productivité agricole et des revenus si ces trois objectifs sont atteints.

Dès que vous commencez à développer vos notions pour les cadres des résultats, prenez en compte les éléments suivants :

- *Anticipez :* réalisez une version préliminaire d'un cadre des résultats au début de la phase de conception du projet, peu de temps après votre évaluation et l'analyse des problèmes. Cela vous permettra d'exposer de façon claire votre réflexion concernant votre théorie du changement. Intégrez le cadre des résultats dans vos notes conceptuelles.



PHOTO COURTESY OF MARYLYNN HEWITT

Dans le Moyen Orient, les populations vulnérables souffrent d'une façon disproportionnée à cause des conflits.

- *Prévoyez du temps :* le cadre des résultats parait simple, mais sa création prend du temps. Votre version initiale sera probablement revue et corrigée au cours du processus de conception. De telles révisions reflèteront les discussions et les débats suscités par la définition de plus en plus précise des objectifs du projet.
- *Utilisez-le comme une photographie :* servez-vous du cadre des résultats pour expliciter votre réflexion. Ne le compliquez pas trop. Le cadre des résultats doit rester aussi simple que possible. N'ayez pas plus de trois objectifs stratégiques.
- *Soyez confiant :* vous manipulerez les cadres de résultats de plus en plus facilement au fur et à mesure de leur utilisation.
- *Soyez attentif à la terminologie :* il est important de noter que chaque donateur possède sa propre terminologie pour décrire les différents niveaux d'un arbre d'objectifs (voir *Annexe B : Cadre de traduction*). Vérifiez à chaque fois les dernières informations en date sur ce point.

Servez-vous de l'exemple de cadre des résultats et des effets définis dans les travaux de conception du projet pour développer un cadre des résultats représentant la conception et la stratégie de votre projet.

ÉTAPE 10.1.2 – CRÉATION D'UN CADRE LOGIQUE DE PLANIFICATION

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉATION D'UN CADRE LOGIQUE DE PLANIFICATION
Numéro de l'étape	10.1.2
Ressources	Cadre des résultats *Annexe C : Aide-mémoire pour l'utilisation des cadres logiques de planification* *Annexe D : Exemple de cadre logique de planification*
Effets	Cadre logique de planification
Fonctions	Équipe de conception du projet : composition du personnel technique et du personnel de direction, ainsi que des autres intervenants pouvant contribuer à la conception du projet et participer à sa mise en œuvre. Un spécialiste de S&E peut faciliter cette étape.
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	La matrice logique de planification peut prendre différentes formes, mais elle comprend la plupart du temps l'arbre des objectifs présenté à l'étape 10.1.1, les indicateurs de performance et les méthodes de mesure connexes, ainsi que les hypothèses clés qui sous-tendent la progression logique vers le sommet du cadre.

Un cadre logique de planification est une matrice qui vous permet de développer de façon plus poussée le travail effectué lors de l'étape 10.1.1. Tandis que le cadre des résultats est un cliché des objectifs de niveau supérieur d'un projet, le cadre logique de planification fournit des informations sur ses activités, le ou les indicateurs de performance pour chaque objectif, une brève description des méthodes de mesure ou de collecte des données, et toutes les hypothèses clés qui sous-tendent la théorie de changement du projet. La matrice utilisée pour le cadre logique de planification est présentée dans le tableau 10.3.

Tableau 10.3 Matrice du cadre logique de planification

Énoncés des objectifs	Indicateurs de performance	Méthodes de mesure/ Sources des données	Hypothèses clés
Objectif			
Objectifs stratégiques			
Résultats intermédiaires			
Effets			
Activités			

Source : Stetson *et al,* 2004 : 99.

La création d'un cadre logique de planification suit une méthode générale, mais constitue également un processus interactif et dynamique dans le cadre duquel vous élaborerez de nombreuses ébauches avant d'en finaliser une. Les tâches essentielles à la réalisation d'un cadre logique de planification sont les suivantes (voir également *Annexe C : Aide-mémoire pour l'utilisation des cadres logiques de planification*) :

1. **Remplissez la première colonne.** Servez-vous du cadre des résultats élaboré lors de l'étape 10.1.1 pour remplir la première colonne avec l'énoncé de l'objectif, les objectifs stratégiques, les résultats intermédiaires et les effets. Dans l'*Annexe D : Exemple de cadre logique de planification,* vous pouvez observer que les objectifs du cadre des résultats ont été copiés dans la première colonne du cadre logique de planification. Ajoutez des activités pour chacun des effets ; n'en indiquez pas les détails, mais plutôt les catégories principales telles que « former les agricultrices sur les semences améliorées » et « élaborer un guide pour promouvoir l'éducation scolaire des filles. »
2. **Remplissez la quatrième colonne**. Pour compléter la quatrième colonne, progressez du bas vers le haut. Les hypothèses clés représentent les facteurs qui échappent au contrôle du projet, mais qui sous-tendent pourtant sa réussite finale. Par exemple, la réussite

d'un projet peut reposer sur l'hypothèse clé selon laquelle une partie prenante respectera ses engagements, faute de quoi sa réussite s'en trouverait compromise. Consultez *l'exemple de cadre logique de planification.* **Si** les agriculteurs forment des associations et sont sensibilisés aux avantages de l'agriculture sans labour (Activités) **et si** les chefs de village approuvent l'accès aux terres pour les parcelles de démonstration (hypothèse clé associant les activités au RI), **alors** les agriculteurs comprendront en quoi l'agriculture sans labour permet d'augmenter la productivité par rapport aux méthodes traditionnelles. Les hypothèses clés sont de première importance au niveau inférieur des objectifs, car c'est là que les hypothèses relatives aux événements incontrôlables ont le plus d'influence. En fonction de vos discussions sur les hypothèses clés, vous devrez probablement revoir la première colonne afin d'ajouter des activités supplémentaires pour réduire les risques pour le projet.

3. **Remplissez les deuxième et troisième colonnes**. Progressez du haut vers le bas, car au cours du processus de sélection des indicateurs de performance et des méthodes de mesure, vous repèrerez peut-être des objectifs ne pouvant pas être mesurés comme prévu et auxquels vous devrez par conséquent apporter des corrections. D'autres objectifs situés plus bas dans la matrice demanderont peut-être, à leur tour, des rectifications. Insérez un nombre équilibré de données quantitatives et qualitatives. Choisir tous les indicateurs et toutes les méthodes de mesure et vérifier qu'ils répondent à l'énoncé de l'objectif peut demander un certain temps. Prenez-en suffisamment pour renseigner ces colonnes, car elles représentent l'élément moteur du système de S&E de votre projet. Notez que l'en-tête de la troisième colonne se trouvant dans l'*exemple de cadre logique de planification* indique que l'ensemble des données des indicateurs sera présenté dans le guide de fonctionnement de S&E (voir l'étape 10.2.1.) Notez également qu'il peut y avoir plus d'un indicateur pour un seul objectif.
4. **Finalisez le cadre logique de planification.** Une fois celui-ci terminé, reportez toute modification apportée aux énoncés d'objectifs dans l'ébauche du cadre des résultats.

HOLLY INURETTA/CRS



Des bénévoles de Caritas Concepción préparent des sacs d'habits pour venir en aide aux personnes qui ont été affectés par les séquelles du tremblement de terre et séisme de 2010 au Chile.

ÉTAPE 10.1.3 – RÉDACTION DU DESCRIPTIF DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	RÉDACTION DU DESCRIPTIF DE S&E
Numéro de l'étape	10.1.3
Ressources	• Cadre des résultats • Cadre logique de planification
Effets	Descriptif de S&E
Fonctions	Équipe de conception du projet : composition du personnel technique et du personnel de direction, ainsi que des autres intervenants pouvant contribuer à la conception du projet et participer à sa mise en œuvre. Un spécialiste de S&E peut faciliter cette étape.
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Utilisez ce que vous avez produit aux étapes 10.1.1 et 10.1.2 pour rédiger un descriptif de S&E. Le descriptif apportera des précisions sur le suivi et l'évaluation exposés brièvement au cours des étapes précédentes. Des thèmes destinés au descriptif de S&E sont proposés, mais il convient de prendre en compte les recommandations fournies par les donateurs, le cas échéant.

Dans le descriptif, vous présenterez le système de suivi et les évaluations prévues pour le projet. Les lecteurs du descriptif de S&E doivent pouvoir évaluer la pertinence de vos plans et croire en votre capacité à entreprendre les activités de S&E proposées. Les donateurs auront généralement des exigences précises quant à la teneur du descriptif de S&E : leurs directives doivent être suivies dans la mesure du possible.

D'une manière générale, le descriptif de S&E doit expliquer les moyens prévus pour les éléments suivants :

- le suivi du projet, et
- les évaluations initiales, à mi-parcours et finale.

Suivi du projet

Le descriptif repose sur le cadre des résultats et le cadre logique de planification finalisés. Il détaille le système proposé pour garantir la collecte, l'analyse et le compte-rendu des données relatives aux indicateurs de performance. À travers le descriptif de S&E, vous avez l'occasion d'expliquer plus en détail les méthodes que vous comptez utiliser pour collecter et analyser les données, ainsi que pour rendre compte de l'avancement du projet en cours et de la réalisation des objectifs stratégiques. Le descriptif doit

apporter des renseignements sur la participation des bénéficiaires au système de S&E afin que leurs contributions puissent guider la prise de décision en interne et l'élaboration des rapports de projet.

Il décrit la façon dont les données générées sont utilisées par le personnel du projet afin d'évaluer les modifications qui doivent être apportées aux actions envisagées pour le projet. Il est important de décrire brièvement les réunions de projet internes et d'autres événements de réflexion qui utiliseront les informations générées par le système de suivi du projet.

Selon l'ampleur et la complexité du projet, il peut s'avérer utile d'inclure d'autres outils de S&E définissant plus précisément le système de S&E, notamment les deux outils indiqués ci-après :[4]

- *Tableau de suivi des indicateurs de performance :* permet d'apporter des précisions sur les valeurs de référence (le cas échéant) et les objectifs de performances annuels qui ont été fixés pour les projets à grande échelle. Pour les plus petits projets, il peut être plus simple d'intégrer les informations relatives sur ces objectifs dans l'énoncé des indicateurs de performance, dans la deuxième colonne du cadre logique de planification.
- *Calendrier de S&E :* permet de fournir un programme détaillé des activités et événements de S&E prévus, y compris la mise en place même du système de S&E (voir Étape 10.2.1).

Évaluations initiale, à mi-parcours et finale

L'ampleur du projet et sa complexité déterminent dans une large mesure la meilleure façon d'effectuer les évaluations initiale et finale. Ce sont généralement des prestataires de services externes de S&E qui réalisent l'évaluation finale. Le descriptif indiquera à quel moment vous prévoyez d'entreprendre les évaluations initiale et finale, de même qu'un aperçu de la méthode d'évaluation employée.

Vous jugerez peut-être que la durée du projet requiert un examen à mi-parcours. Utilisez le descriptif pour expliquer son objectif, la nature des informations qu'elle doit fournir conformément à vos attentes, et la manière dont vous les utiliserez pour orienter les futures interventions du projet.

Vous avez à présent achevé le processus d'élaboration du cadre de votre système de S&E. Dans la section suivante, vous apprendrez comment mettre en place le système de S&E une fois la subvention attribuée.

4 Les deux outils sont décrits dans le chapitre IV de Stetson et al. (2004.)

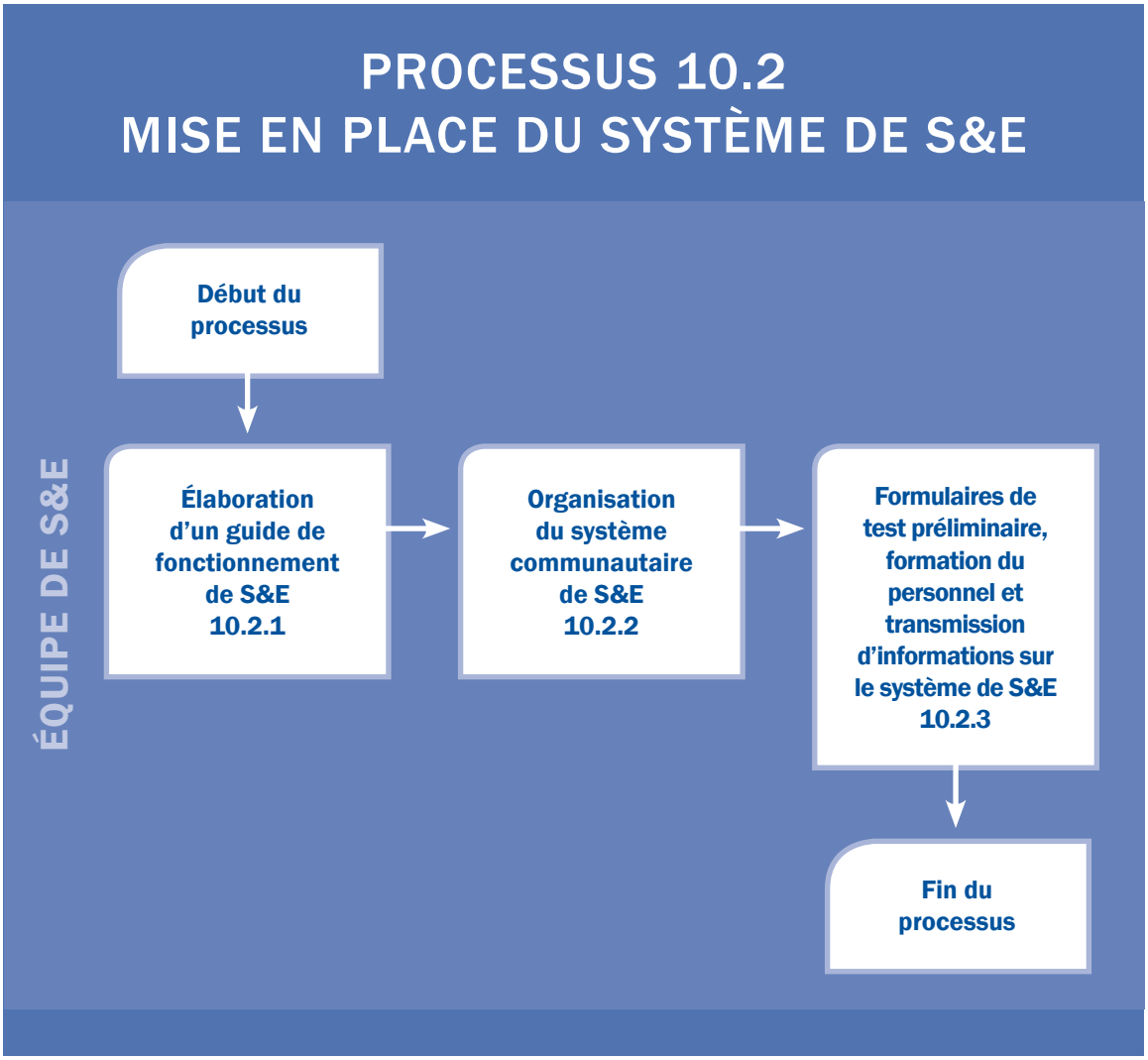
PROCESSUS PROFESSIONNEL 10.2 DE S&E - MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE S&E

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Au cours du processus professionnel 10.1, vous avez construit les bases de la mise en place du système de S&E. Vous avez défini les objectifs du projet, leurs indicateurs, ainsi que la méthode employée pour mesurer ces derniers. Dans le processus 10.2, vous découvrirez les étapes fondamentales de la mise en place d'un système de S&E qui relie les indicateurs définis aux formulaires nécessaires à la collecte et au compte-rendu des données. Ce système de S&E intègre des fonctions d'apprentissage et de prise de décision fondées sur des preuves solides et fiables.

Pour être parfaitement utiles, les systèmes de S&E des projets doivent trouver un équilibre entre les besoins du personnel de projet et des donateurs en obtenant des informations sur le terrain en temps opportun au sujet de l'état d'avancement et de réussite et auprès des membres de la communauté qui peuvent influer sur le projet au niveau de l'apprentissage, de la direction, et en définitive, de l'acquisition de connaissances. Il s'agit là d'éléments essentiels pour une organisation dynamique, performante et instructive.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 10.2.1 – CRÉATION D'UN GUIDE DE FONCTIONNEMENT DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	ÉLABORATION D'UN GUIDE DE FONCTIONNEMENT DE S&E[5]
Numéro de l'étape	10.2.1
Ressources	Tous les documents pertinents produits pour la proposition de projet *Annexe E : Exemple de diagramme de flux de données* *Annexe F : Exemple de fiche d'instructions* *Annexe G : Exemple de diagramme des communications et des rapports* *Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action*
Effets	Exemplaire papier et exemplaire électronique de tous les documents contenus dans le guide de fonctionnement de S&E, y compris les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports. Voir le tableau 10.4 ci-dessous pour obtenir une liste complète des documents contenus dans le guide.
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E • Spécialistes du programme et spécialistes techniques • Personnel de direction ou consultant externe recruté pour faciliter le processus
Points d'intégration	• Finances • Ressources humaines • Contributions (pour les projets en nature)
Résumé de l'étape	Le guide de fonctionnement de S&E contient tous les documents nécessaires à la mise en œuvre du système de S&E. Sa création prend du temps, mais elle garantit la collecte et l'analyse de vos données de manière exhaustive et rigoureuse. Le guide contient des mesures qui permettent de transformer les données en renseignements utiles pour la prise de décision sur l'orientation du projet et pour l'élaboration de rapports sur ses résultats et son impact.

Le système de S&E est le pilier du projet, car les objectifs et leurs indicateurs sont liés à un système transparent qui permet de collecter, d'analyser et de fournir des rapports sur les données. En concevant et en développant avec précision les outils de collecte des données destinées au S&E, vous garantissez le recueil de toutes les données requises tout en excluant les données superflues. Le système inclut des mécanismes pour transformer les

5 Consultez Hahn and Sharrock (2010) pour obtenir une description approfondie du contenu et du processus de mise au point d'un guide de fonctionnement de S&E.

données en renseignements utiles qui appuient une prise de décision éclairée et garantissent que tous les membres du personnel ont une compréhension claire du projet et de leur rôle dans le S&E.

Tous les documents élaborés pour le système de S&E sont organisés sous la forme d'un guide de fonctionnement de S&E. Ce guide devient la source d'informations principale sur votre système de S&E. Il devra être mis à disposition dans un classeur à anneaux ainsi qu'en version électronique. L'exemplaire papier comme la copie électronique seront partagés avec d'autres une fois l'étape 10.2.1 terminée. Désignez un membre du personnel qui se chargera de mettre à jour le guide dans ses versions papier et électronique.

L'expérience démontre qu'il est préférable de réunir un petit groupe d'individus composé du personnel de S&E, des cadres et du personnel technique pour élaborer la version préliminaire du guide de fonctionnement de S&E. Recrutez un animateur qui facilitera la gestion du processus et supervisera l'élaboration du guide.

Le tableau 10.4 énumère les documents qui représentent les éléments clés de votre système de S&E. Insérez les documents correspondants à chaque élément dans votre guide de fonctionnement de S&E en suivant l'organisation indiquée par les trois composantes du tableau.

Tableau 10.4 Éléments clés du système de S&E du projet

ÉLÉMENT DU SYSTÈME DE S&E	DOCUMENTS DU GUIDE DE FONCTIONNEMENT DE S&E
Composante nº 1 : Organisation	
Table des matières	Dans une table des matières, répertoriez tous les documents de votre guide de fonctionnement de S&E avec le titre exact et la date de la version la plus récente.
Énoncé d'objectif du S&E	Dans ce bref énoncé, expliquez pourquoi vous mettez en place un système de S&E pour ce projet particulier. Certaines raisons vous paraitront plus évidentes (par exemple, pour effectuer un suivi et un compte-rendu de l'avancement), et d'autres moins, comme votre souhait d'expérimenter de nouvelles approches communautaires.
Analyse des parties prenantes	Ce document s'appuie sur l'analyse des parties prenantes effectuée au cours de la conception du projet. Réexaminez la liste et identifiez les besoins en informations des parties prenantes. Vérifiez les indicateurs pour garantir que vous collectez ces informations. La liste servira également à votre diagramme des communications et des rapports.
Groupe de travail de S&E	Présentez les personnes qui acceptent d'aider à superviser le fonctionnement du système de S&E, de même que la liste des tâches qu'elles prévoient de prendre en charge.
Composante nº 2 : Mise en place	
Cadre des résultats	Reprenez le document produit à l'étape 10.1.1.
Cadre logique de planification	Reprenez le document produit à l'étape 10.1.2.
Tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP)	Il est possible que le TSIP ait déjà été préparé pour être intégré à la proposition de projet. Il présente les cibles des indicateurs et les réalisations pour chacune des années du projet. Vérifiez la version préliminaire si elle existe. Dans le cas contraire, il faudra probablement créer le TSIP dans le cadre de l'étape 10.2.1.[6]
Plan détaillé de mise en œuvre, incluant le S&E	Un calendrier/programme de S&E peut avoir été préparé plus tôt à titre de référence dans le descriptif de S&E de la proposition. Le plan détaillé de mise en œuvre annuel se base sur ce document en répertoriant les activités pour chaque produit et les personnes qui en ont la charge. Il contient également les activités détaillées destinées à la mise en place et à l'application du système de S&E.

6 Pour de plus amples renseignements au sujet du TSIP, consultez Stetson et al. (2004, p. 140 à 143) et Willard (2008a).

Composante nº 3 : Conception des formulaires et des rapports	
Data Diagrammes de flux de données Maps	Les diagrammes de données représentent le flux des indicateurs dans les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports, ainsi que la manière dont ils sont liés. Ces diagrammes garantissent la réalisation d'un processus de collecte de données pour les indicateurs figurant dans la proposition de projet. Selon l'échelle et la complexité du projet, il peut y avoir plusieurs diagrammes de flux des données. Voir *Annexe E : Exemple de diagramme de flux de données.*
Formulaires de collecte de données	Ces formulaires sont créés dans le but de recueillir des données en fonction des diagrammes de flux. Ils peuvent inclure les formulaires de suivi, les dossiers médicaux ou les questionnaires d'enquête. Vous pouvez utiliser des formulaires déjà existants.
Modèles de rapports	Ces derniers doivent être remplis par les participants ou le personnel du projet pour transmettre des données et des informations au niveau hiérarchique suivant, notamment à l'équipe de direction et au donateur.
Fiches d'instructions	Elles fournissent des instructions claires sur la manière de remplir chaque ligne figurant dans les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports. Voir *Annexe F : Exemple de fiche d'instructions.*
Diagramme des communications et des rapports	Ces diagrammes illustrent le flux des rapports et des autres communications vers toutes les parties prenantes concernées, et incluent les noms des responsables et les dates. Voir *Annexe G : Exemple de diagramme des communications et des rapports.*
Discussions sur l'apprentissage pour l'action	Cette liste répertorie les questions susceptibles d'être posées pour encourager un débat productif et l'analyse des données et des actions nécessaires. *L'Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action* répertorie des questions qui fournissent un plan pour analyser les données et discuter de leurs conséquences sur une gestion de projet réceptive à différents niveaux des parties prenantes. Pour en savoir plus au sujet des discussions sur l'apprentissage pour l'action, reportez-vous à l'étape 10.3.3.
Capacités et ressources	Le S&E manque trop souvent de ressources. Un système efficace de S&E nécessite des ressources humaines, une formation du personnel, un financement et des ressources matérielles. Les membres du personnel ayant des responsabilités de S&E doivent disposer des connaissances, des compétences, des outils et du soutien nécessaires pour assumer leurs tâches respectives. Cette question doit faire l'objet de discussions avec vos collègues auxquels ont été attribuées des responsabilités en ressources humaines et en finances.
Rapports et évaluations	Les rapports sur les progrès constituent un outil important pour l'analyse et le compte-rendu des données de suivi ainsi que pour leur communication aux différentes parties prenantes. Vous avez précédemment abordé les rapports et les évaluations en travaillant sur les diagrammes de flux de données, les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports. Ces rapports et évaluations représentent à terme les produits clés de votre système de S&E, une fois opérationnel.

DAVID SNYDER POUR CRS



Une pirogue navigue sur un fleuve près du site d'un projet de réhabilitation du CRS au sud du Bangladesh.

Avec l'aide du groupe de travail de S&E, réexaminez régulièrement le système de S&E pour vérifier qu'il fournit des renseignements utiles et en temps opportun. Si le système de S&E ne fournit pas un service répondant efficacement aux besoins du personnel et des autres parties prenantes, prenez le temps d'en déterminer les raisons et de rechercher des solutions possibles.

ÉTAPE 10.2.2 – ORGANISATION DU SYSTÈME COMMUNAUTAIRE DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	ORGANISATION DU SYSTÈME COMMUNAUTAIRE DE S&E
Numéro de l'étape	10.2.2
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E
Effets	Membres de la communauté participant à la collecte et à l'analyse de données pour un projet ayant un impact sur leurs vies.
Fonctions	• S&E du projet • Personnel technique
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Mettre en œuvre un système permettant d'écouter les membres de la communauté, d'apprendre d'eux et de répondre à leurs préoccupations de manière transparente. Le système communautaire de S&E est présent sur le diagramme de flux des données. Le personnel devra être formé pour aider les communautés à gérer leurs systèmes de S&E.

Les individus et les communautés sont les principales parties prenantes du projet, mais la responsabilité que nous avons à leur égard est souvent négligée. En s'engageant, les communautés peuvent jouer un rôle plus actif dans la gestion du projet, réfléchir sur leurs progrès et évaluer les changements dans leur situation. La participation communautaire sur le plan du suivi renforce également l'aptitude de la communauté à piloter son propre développement, renforce son sentiment d'appropriation du projet et établit une responsabilisation de même qu'une transparence.

Faire participer les communautés à la définition des indicateurs, à la collecte des données et à l'analyse

De nombreux indicateurs de performance du projet sont collectés à l'échelle de la communauté. Quel rôle joue la communauté dans la collecte et l'analyse de ces informations ? Servez-vous de ces indicateurs comme point de départ du système communautaire de S&E, mais prévoyez du temps pour rencontrer les membres de la communauté et vous assurer de répondre à leurs besoins d'information.

Faites participer les communautés à l'interprétation des résultats du suivi. Organisez régulièrement des réunions avec les membres de la communauté afin de discuter et d'interpréter ces résultats à la lumière des questions de suivi et des besoins d'information du projet.

Former le personnel à travailler avec les communautés

Vérifiez que le personnel possède les compétences pour former et assister les communautés dans leurs rôles et leurs responsabilités. Les superviseurs et les responsables peuvent soutenir ces efforts lors des visites et des réunions communautaires.

ÉTAPE 10.2.3 – FORMULAIRES DE TEST PRÉLIMINAIRE, FORMATION DU PERSONNEL ET TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LE SYSTÈME DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	FORMULAIRES DE TEST PRÉLIMINAIRE, FORMATION DU PERSONNEL ET TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LE SYSTÈME DE S&E
Numéro de l'étape	10.2.3
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E, y compris les formulaires de collecte de données, les fiches d'instructions, les modèles de rapports et un diagramme des communications et des rapports
Effets	Membres du personnel de projet bien informés sur le système de S&E et capables d'exercer leurs responsabilités.
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E pour le projet • Personnel du projet chargé de la collecte des données de suivi • Chefs de projet
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Les formulaires de collecte de données et les modèles de rapport sont soumis à des tests préliminaires au moyen des ébauches des fiches d'instructions afin de garantir que des données cohérentes sont collectées tout au long du projet. Tous les membres du personnel du projet chargés de la collecte de données doivent être formés sur le système de S&E et se sentir capables d'exercer leurs responsabilités. Tous les membres du personnel du projet, en particulier les superviseurs et les responsables, doivent comprendre le système S&E et leurs rôles en son sein.

Le guide de fonctionnement de S&E (Étape 10.2.1) est terminé, mais les formulaires et les processus peuvent encore changer au cours de la mise en œuvre du système de S&E. Des changements peuvent également résulter de la formation du personnel sur l'utilisation du système ainsi que de la transmission d'informations à tout le personnel sur le système et son fonctionnement. Chaque fois qu'une modification est apportée, les outils correspondants doivent être testés et adaptés si nécessaire. Le guide de fonctionnement de S&E est également mis à jour avec les nouveaux outils ou ceux ayant été corrigés.

Formulaires de collecte de données pour les tests préliminaires

Les formulaires de collecte de données doivent être testés sur le terrain afin de vérifier que les informations recueillies sont correctes et que les personnes procédant à la collecte des données comprennent bien les formulaires. Les membres du personnel du projet se servant des formulaires doivent faire partie de l'équipe de test. Les tests effectués sur le terrain vous permettent d'identifier les points imprécis, ambigus, ou qui ne semblent pas fournir les informations souhaitées.

Travaillez avec les mêmes membres du personnel pour tester les modèles de rapport. Le personnel de terrain et les bénévoles sont souvent responsables de la collecte et du compte-rendu des données sources pour une part importante du système de suivi du projet. Accompagnez-les dans cette tâche pour les aider à bien comprendre les modèles de rapport et leur utilisation.

Testez chaque outil sur le terrain dans une communauté avoisinante pour éviter tout déplacement prolongé. Suite aux essais sur le terrain, organisez une discussion d'équipe afin de recueillir les commentaires relatifs au fonctionnement global des outils et toute suggestion pouvant être utile à la révision ou à la modification de fiches d'instructions spécifiques. Apportez les dernières corrections aux fiches d'instructions sur la base de cette discussion.

Les formulaires devront probablement être traduits dans une ou plusieurs langues locales. Consacrez suffisamment de temps à cette étape pour vous assurer que toutes les personnes chargées de la collecte des données interprètent les questions de la même manière. C'est un point essentiel pour garantir une collecte des données cohérente et fiable.

Former le personnel à la collecte, à l'analyse et au compte-rendu des données

La capacité du personnel à mettre en œuvre le système de S&E du projet requiert souvent un renforcement des compétences non négligeable. Même le personnel disposant d'une vaste expérience dans le domaine de S&E doit être formé sur les objectifs, les outils et les protocoles spécifiques à chaque activité de S&E de manière à préserver la cohérence et la qualité.

La planification et l'apport d'une formation de qualité au personnel reposent sur trois missions fondamentales. Il vous faut évaluer et identifier les besoins de formation et les ressources disponibles, dispenser une formation de qualité et effectuer un suivi et une évaluation. Lors d'une première session de formation, vous pouvez aborder les thèmes suivants :

1. les objectifs et la présentation du système de S&E du projet ;
2. les principes de collecte des données comprenant les facteurs éthiques à prendre en compte ;[7]
3. des réflexions plus approfondies sur des sujets spécifiques au système de S&E tels que les formulaires de collecte de données, les fiches d'instructions et les modèles de rapport.

Tous les membres du personnel recueillant et analysant les données nécessitent une formation. Faites également participer à la formation les membres du personnel chargés de saisir les données, car ils doivent comprendre la structure et le fonctionnement du système de même que les formulaires de collecte de données et les fiches d'instructions. Ceci vous permettra de minimiser les erreurs et d'augmenter la productivité tout au long du processus de saisie des données. Organisez des formations supplémentaires pour les superviseurs afin de discuter de leurs rôles et de leurs responsabilités. Les superviseurs apportent un soutien au niveau du suivi pour préserver la qualité des données recueillies par le système de suivi des projets.

Tous les membres du personnel recueillant et analysant les données nécessitent une formation.

Communiquer sur le système de S&E avec l'ensemble du personnel de projet

Élaborez un plan pour garantir que tous les membres du personnel participant à la mise en œuvre du projet comprennent le système de S&E et les responsabilités qu'ils auront. Les fonctions comprennent la collecte, la saisie et l'analyse des données, la rédaction de rapports et l'exploitation des données pour la gestion du projet. Chaque personne doit avoir une bonne compréhension du système de S&E, de son fonctionnement et des responsabilités précises qu'elle aura. Ceci permettra d'utiliser des données spécifiques et recueillies au bon moment, en vue de maintenir le projet sur la bonne voie quant à l'atteinte de ses objectifs.

La transmission des observations et des décisions du groupe de travail de S&E devra également se faire de manière régulière. Profitez des réunions de projet et des réunions d'agences pour tenir le personnel technique et de gestion informé sur le système de S&E, les résultats et l'utilisation des renseignements.

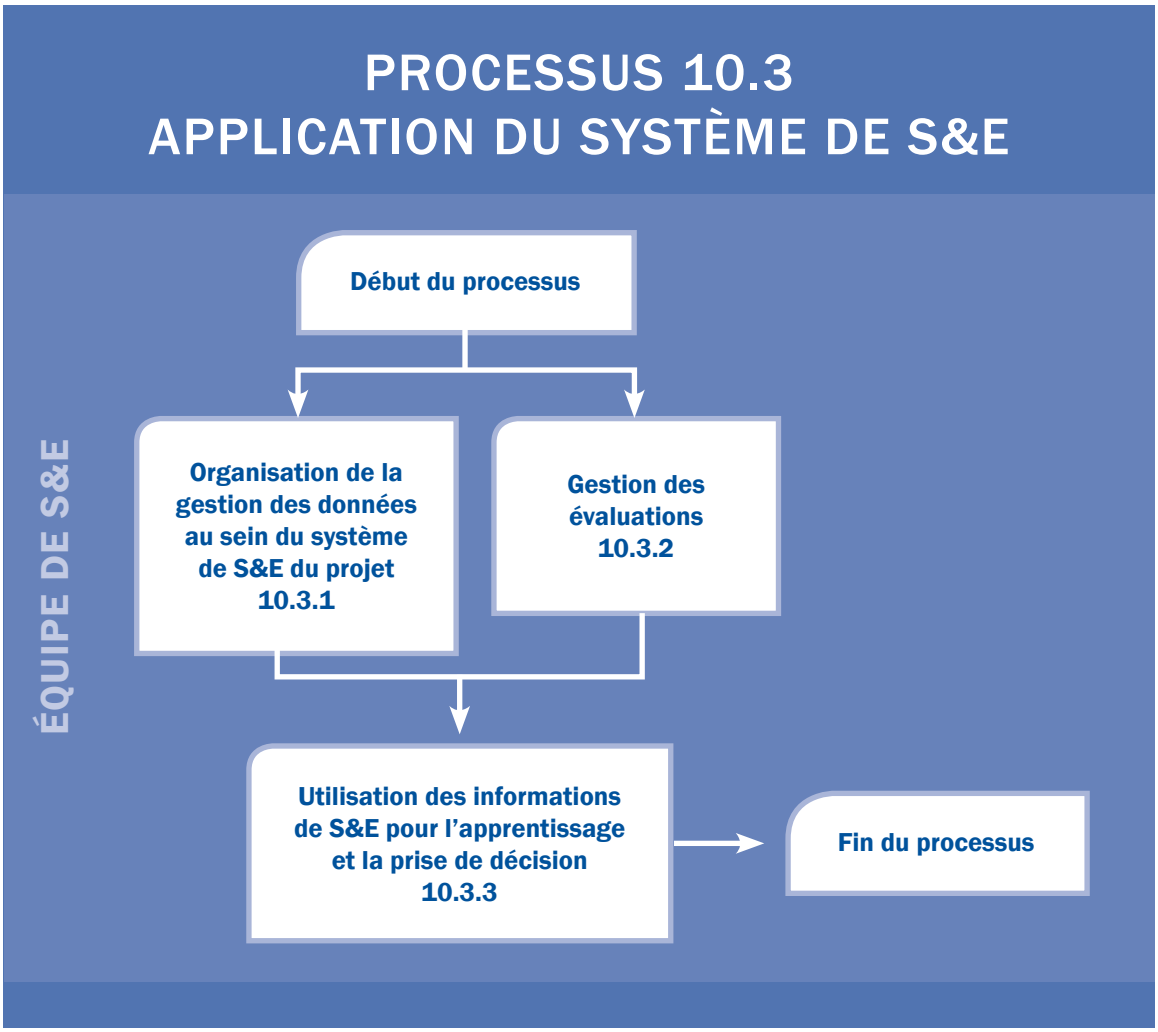
7 Voir Hagens (2008)

PROCESSUS PROFESSIONNEL 10.3 DE S&E - APPLICATION DU SYSTÈME DE S&E

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Au cours du processus professionnel 10.1, vous avez élaboré un cadre pour le projet de S&E. Lors du processus professionnel 10.2, vous avez mis en place un système de S&E en veillant à ce qu'il soit transparent et soigneusement conçu et en faisant participer la communauté. Ce système vise à permettre la collecte et le compte-rendu de données de S&E de qualité. Le processus professionnel 10.3 vous guide à travers les étapes clés d'application du système de sorte que les données de S&E soient organisées, gérées et utilisées pour fournir des informations utiles et en temps opportun à toutes les parties prenantes concernées par le projet.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 10.3.1 – ORGANISATION DE LA GESTION DES DONNÉES AU SEIN DU SYSTÈME DE S&E DU PROJET

NOM DE L'ÉTAPE	ORGANISATION DE LA GESTION DES DONNÉES AU SEIN DU SYSTÈME DE S&E DU PROJET
Numéro de l'étape	10.3.1
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E, y compris les formulaires de collecte de données, les modèles de rapports, les dossiers des bénéficiaires, les questionnaires, etc. *Annexe I : Gestion des données*
Effets	Système de gestion des données efficace
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E pour le projet • Personnel du programme • Personnel chargé des technologies de l'information et de la communication (TIC) • Consultants externes
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Dès le début de l'application du projet, portez votre attention sur la gestion des données de S&E qui seront générées par le système. Une base de données transforme systématiquement les données en informations vous permettant de prendre des décisions, d'examiner les tendances et de répondre aux besoins d'information de vos parties prenantes. Développez des bases de données distinctes pour les données du suivi et de l'évaluation initiale ou de toute autre évaluation. Assurez-vous que la méthode de saisie des données minimise les erreurs et qu'elle garantit la disponibilité des informations pour une analyse et une interprétation au bon moment.

Configurez des bases de données permettant de gérer le flux de données et veillez à ce que le système produise des informations de qualité et d'actualité. La base de données héberge des données vérifiées, validées et stockées de manière sécurisée. La bonne gestion des données permet au personnel du projet d'effectuer des calculs simples pour produire des résumés à des fins d'analyse et d'interprétation (voir Étape 10.3.3). L'étape 10.3.1 se concentre sur trois activités principales :

1. le développement des bases de données de S&E du projet ;
2. la saisie et le nettoyage des données ;
3. le stockage des données.

Création d'une base de données

1. **Déterminez l'objectif de la base de données.** Ne fusionnez pas les données de suivi et d'évaluation dans une même base de données. Créez des bases de données séparées pour le suivi et l'évaluation d'un même projet. *Voir Annexe I : Gestion des données* pour obtenir une comparaison des bases de données du suivi et de l'évaluation.
2. **Demandez au reste du personnel de votre organisation s'il existe des bases de données de suivi efficaces et déjà exploitées.** Si la structure d'une base de données existante convient à votre programme, utilisez-la comme point de départ.
3. **Choisissez votre logiciel.** Le logiciel utilisé doit être adapté aux besoins et aux ressources du projet. Les types de logiciels de base de données quantitatives couramment utilisés sont Microsoft Excel, Microsoft Access et SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Votre choix sera en grande partie influencé par le logiciel déjà utilisé. Néanmoins, en raison du développement constant de nouveaux produits, il vous est conseillé de consulter vos collègues avant toute prise une décision. Voir également *Annexe I : Gestion des données* pour obtenir un résumé des avantages et des inconvénients des différents logiciels.
4. **Envisagez d'utiliser les solutions des** technologies de l'information et de la communication **(TIC) (par exemple, les applications pour téléphone mobile) pour collecter, analyser et produire des rapports sur les données du projet.** Si vous n'avez aucune expérience dans ce domaine, faites-vous conseiller.
5. **Concevez la base de données du projet de manière à rendre les données accessibles en temps opportun et à favoriser ainsi une prise de décision efficace.** La base de données doit être conviviale pour les personnes chargées de la saisie des données et de leur analyse et vous devez veiller à ce que les deux processus soient le plus simples possible.
6. **Insérez les instructions relatives à la base de données dans votre guide de fonctionnement de S&E.** Ce dernier doit contenir des explications sur l'ensemble des variables, des fonctions et des calculs, de sorte que les nouveaux employés puissent facilement comprendre et exploiter la base de données. Intégrez également des informations concernant la saisie et le processus de nettoyage des données pour qu'elles puissent être validées par des personnes externes.

Saisie et nettoyage des données

1. **Organisez une saisie des données efficace, pour que l'analyse et les résultats puissent servir rapidement à la gestion de projet et à la prise de décision.** Créez un système de classement cohérent pour la gestion de vos formulaires de collecte de données et étudiez la meilleure façon d'organiser le processus de saisie de données pour garantir un déroulement sans heurts.
2. **Cherchez à réduire le risque d'erreur lors de la saisie des données.** Réduisez les différences entre les données enregistrées dans les formulaires de collecte de données et les données saisies dans la base. Pour cela, prévoyez une formation de l'équipe de saisie des données, une supervision du processus et des vérifications régulières. Nettoyez les données une fois qu'elles ont été saisies en procédant à des analyses préliminaires et à des vérifications croisées pour tout résultat imprévu par rapport aux données contenues dans les questionnaires.

Stockage et sécurité des données

1. **Organisez la tenue des registres dès le départ.** Mettez en place des systèmes de classement et de tenue des dossiers à la fois pour les formulaires papier et les informations numérisées. Comme pour le modèle d'organisation efficace de votre guide de fonctionnement de S&E, il est important d'élaborer un système de stockage de données facilitant un accès sécurisé.
2. **Sauvegardez régulièrement vos données électroniques.** Les données électroniques peuvent être perdues extrêmement facilement à cause d'un plantage informatique ou d'une altération qui peut les rendre inexploitables. Mettez en place une politique et un système garantissant la sauvegarde régulière de vos données de S&E.
3. **Tenez compte des questions relatives à la protection de l'identité des populations bénéficiaires.** Ces questions s'inscrivent dans le cadre des principes d'honnêteté, d'intégrité et de respect des individus expliqués en page 6.

ÉTAPE 10.3.2 – GESTION DES ÉVALUATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES ÉVALUATIONS
Numéro de l'étape	10.3.2
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E
Effets	Rapport d'évaluation et autres documents de communication
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E pour le projet • Personnel du programme • Personnel responsable des TIC • Consultants externes
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	L'ampleur de la tâche pour les évaluations initiale, à mi-parcours et finale dépend de l'échelle et de l'importance du projet. Votre but consiste à améliorer la qualité des activités de S&E de votre organisation grâce à une gestion efficace des évaluations. Une liste de contrôle résume les tâches liées à la gestion des évaluations.

La proposition de projet contient probablement une brève description des actions prévues pour les évaluations initiale, à mi-parcours et finale. Ces évaluations coûtent cher en temps et en argent : vous devez donc soigneusement réfléchir et planifier l'évaluation pour qu'elle soit vraiment utile.

Pourquoi évaluer ? Les évaluations fournissent des informations détaillées sur l'avancement d'un projet (à mi-parcours) et ses réalisations (initiale et finale). Lorsque les attentes et les exigences sont mal définies ou mal comprises, les évaluations peuvent s'avérer extrêmement stressantes pour les membres du personnel et de la communauté.

Le tableau 10.5 fournit une liste de contrôle des actions à prendre en compte dans la gestion des évaluations.[8]

8 Les lecteurs sont invités à consulter les documents Willard (2008b et 2008c) et Stetson (2008) pour obtenir, respectivement, des renseignements sur la préparation, la gestion, le compte-rendu et la transmission d'informations sur une évaluation.

TABLE 10.5 Exemple de liste de contrôle de l'évaluation des tâches

TÂCHE PRINCIPALE	TÂCHES
Étendue du travail	Étendue du travail préparée, vérifiée par le personnel et la direction, puis finalisée
	Consultants identifiés
Personnel	Références du consultant vérifiées
	Personnel du projet déployé (charges de travail attribuées et existantes réaffectées au cours de l'évaluation)
	Équipe réunie
	Réunion pour développer l'esprit d'équipe menée
Finances	Budget établi pour l'évaluation
	Honoraires des consultants négociés
	Frais journaliers et frais de déplacement prévus pour tout le personnel
	Budget de l'évaluation révisé
	Rapport, formulaires et instructions sur les dépenses envoyées au consultant
Logistique	Véhicules et chauffeurs mis à disposition
	Traducteurs recrutés
	Hébergement réservé près du bureau principal et dans l'arrière-pays
	Billets d'avion réservés
	Visa, permis de travail et certificats de sécurité délivrés
	Personnel d'assistance et bureaux fournis
Relations	Parties prenantes (donateurs, ministères) informées
	Étendue du travail diffusée via le curriculum vitae du chef d'équipe
	Communautés conscientes du calendrier et de l'objectif de l'évaluation, et y prenant part
	Programme de communication mis au point entre le responsable de l'évaluation et le chef de projet

Éléments psychologiques	Conseiller choisi pour le responsable de l'évaluation
	Dispositif de repos prévu pour l'équipe d'évaluation (possibilités de week-end, excursions d'une demi-journée, etc.)
	Personnel conscient du calendrier et de l'objectif de l'évaluation, et y prenant part ; conséquences des rotations des charges de travail
Contrats	Contrats des consultants finalisés
	Dispositions logistiques finalisées
	Copies signées des contrats reçues
Produits livrables	Produits livrables négociés avec les consultants
	Produits livrables sur le plan de l'organisation affectés, avec calendriers
	Période d'examen (commentaires de consolidation)
	Révision et approbation du contrat
Communication	Programme élaboré entre le responsable de l'évaluation et le chef d'équipe (type de communication, jour de la semaine, heure, etc.)
	Programme élaboré entre le responsable de l'évaluation et le chef de projet (type de communication, jour de la semaine, heure, etc.)
	Protocole élaboré pour contacter les autorités locales ; mécanisme préparé pour le choix des communautés qui participeront aux visites de terrain
	Moyens de communication (téléphones mobiles locaux, VSAT [satellite], radio à ondes courtes, etc.) mis en place
Plan de travail et calendrier	Étapes clés du processus d'évaluation mises au point avec les consultants
	Processus d'évaluation défini et tâches réparties entre les membres de l'équipe d'évaluation
	Étapes clés inscrites sur le calendrier
	Plan de travail et calendrier rédigés et distribués, avec les tâches surlignées
Plans d'urgence	Assurance d'évacuation sanitaire prévue pour les consultants
	Numéros des contacts d'urgence préparés
	Instructions de sécurité données aux consultants
	Équipement de plan d'urgence distribué (climat, troubles politiques, etc.)

Source : Willard (2008b)

ÉTAPE 10.3.3 – UTILISATION DES INFORMATIONS DE S&E POUR L'APPRENTISSAGE ET LA PRISE DE DÉCISION

NOM DE L'ÉTAPE	UTILISATION DES INFORMATIONS DE S&E POUR L'APPRENTISSAGE ET LA PRISE DE DÉCISION
Numéro de l'étape	10.3.3
Ressources	Données et rapports de suivi Données et rapports d'évaluation *Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action* *Annexe J : Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation*
Effets	Plan de synthèse et d'interprétation des données habituelles clés du S&E
Fonctions	• Cadres supérieurs • Tout le personnel de projet participant à la mise en œuvre du projet
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Le maintien ou l'interruption d'un système de S&E dépend de son utilité pour les utilisateurs finaux de l'information. Au cours de cette étape, l'accent est mis sur l'identification des moyens qui permettent à votre organisation d'encourager une utilisation plus proactive des données de suivi et d'évaluation.

La réussite ou l'échec d'un système de S&E dépend de son utilité pour les personnes qui en font usage.

Les membres du personnel de projet utilisent davantage les données de S&E s'ils sont convaincus de leur qualité et si les informations sont disponibles au bon moment (voir Étape 10.3.1.). Ils sont plus enclins à utiliser les informations s'ils participent au processus de S&E. En participant, ils comprennent mieux les données. Ces quelques points augmentent la probabilité d'utilisation des données de S&E par le personnel dans une perspective d'apprentissage et de prise de décision.

Le système de S&E produit différents types de données à différents moments de la durée du projet, à savoir :

- lors du suivi continu du projet ;
- lors des évaluations initiales, à mi-parcours et finale.

Données collectées lors du suivi continu du projet

L'exploitation des données du suivi pour évaluer régulièrement les progrès et convenir de modifications est un facteur important de la réussite du projet. Malgré son importance, c'est précisément cette utilisation des données qui échappe souvent au personnel de projet à tous les niveaux de l'organisation.

Au cours de l'étape 10.2.1, vous avez élaboré une liste de questions visant à permettre un examen et une analyse efficaces des données de suivi collectées. *L'Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action* doivent être adaptés à l'environnement local. Le personnel de terrain s'entretient avec ses superviseurs au sujet des données collectées. À leur tour, les superviseurs consolident les données de tous leurs agents de terrain et examinent le rapport des données regroupées avec leur supérieur hiérarchique, et ainsi de suite. Ces échanges sont connus sous le nom de *Discussions sur l'apprentissage pour l'action* (DAA). Étudier les données selon cette méthode est enrichissant et contribue aux décisions sur l'action de suivi.

Ces DAA constituent une période réservée à la compréhension et à l'analyse des données ainsi qu'à l'étude de leurs conséquences sur la gestion du projet. Bien que les DAA puissent avoir lieu à tout moment au cours du projet, il est judicieux de les associer au diagramme des communications et des rapports (voir Étape 10.2.1 .). Grâce à ce diagramme, vous remarquez les moments propices à l'examen des données, des résultats et leurs conséquences pour les prochaines étapes du projet. Les DAA sont particulièrement précieuses pour le personnel chargé des visites sur site, car elles permettent de faire participer les membres de la communauté aux discussions sur l'avancement du projet.

Lors des DAA, les membres du personnel sont encouragés à utiliser les données qu'ils ont collectées pour réfléchir sur leur propre travail. Les membres du personnel subalterne remarquent que les superviseurs et les gestionnaires utilisent les données pour prendre des décisions pour le projet. Cette utilisation active des données contribue à renforcer la collecte de données et la reconnaissance de leur utilisation pour la gestion de projets importants.

Données des évaluations initiales, à mi-parcours et finale

Les données générées lors des enquêtes d'évaluation fournissent une source d'information précieuse pour le personnel du projet. Prenez en compte les trois points suivants :

1. **Analysez toutes les données recueillies.** Toutes les données doivent être comprises dans l'analyse de l'évaluation afin d'obtenir une vision la plus complète possible.



KHALIL ANSARA/CRS

En Égypte où les refugiés font souvent face au préjudice et au manque d'opportunités, un Camp de La Paix (Peace Camp) regroupe des enfants venus d'Irak, du Soudan, d'Egypte et d'autres pays.

2. **Interprétez les données d'une manière qui révèle leurs limites et leurs partis-pris systématiques.** Lors de l'interprétation des données, ne dissimulez aucune limite ni aucun parti-pris des méthodes de collecte de données. Ils sont communs à tous les exercices de collecte de données. La meilleure approche consiste à être transparent sur ces limites, à les garder à l'esprit lors de l'interprétation des données et à les inscrire dans les rapports de S&E.
3. **Planifiez un atelier sur les enseignements tirés de l'évaluation.** Les discussions sur les enseignements reçus offrent une occasion pour les intervenants invités de valider les données de l'enquête, d'examiner les résultats et d'utiliser ces connaissances pour prendre des décisions éclairées.

Partage de l'information de S&E

L'expérience a démontré que la gestion et le partage de l'apprentissage sont importants pour la réussite du projet. Prenez en compte les trois aspects suivants :

- **Documentez et diffusez les points clés à retenir.** Notez les points principaux des DAA et des ateliers sur les enseignements tirés de l'évaluation et communiquez-les à vos collègues. Chaque membre du personnel interprétera les informations de son propre point de vue, ce qui enrichira l'interprétation et l'apprentissage parmi les membres du personnel du projet.
- **Présentez les résultats aux communautés et invitez les cadres à participer au processus.** Veillez à ce que les principaux points d'apprentissage soient communiqués aux membres de la communauté pour leur donner l'opportunité d'apporter de nouvelles perspectives au personnel du projet. Les cadres supérieurs peuvent profiter des visites sur le terrain pour faire le lien entre les observations des activités du projet, les discussions avec les membres de la communauté, les examens des rapports d'avancement et les réunions d'examen des projets. En plus du suivi et de la communication, les visites de terrain constituent un moment favorable pour le renforcement des relations.
- **Faites preuve de créativité sur le plan de la communication.** En plus des progrès et des rapports d'évaluation rédigés, il existe un large éventail de possibilités de rapports. Le choix dépend des caractéristiques des parties prenantes, de leurs besoins en informations et de leurs options de financement. *L'Annexe J : Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation* décrit ces différentes possibilités.

LISTE DE CONTRÔLE DE CONFORMITÉ POUR LE S&E

La liste de contrôle de conformité pour le S&E vous aide à réaliser d'excellents travaux de S&E en soulevant des questions qui pourront faire l'objet de discussions et d'un examen critique. Servez-vous de la liste de contrôle pour examiner le travail que vous avez entrepris lors de l'élaboration du cadre de S&E et de la mise en place du système et pour vous guider à travers l'application du système de S&E.

Bien que tous les projets exigent un S&E de qualité, la taille du projet et les ressources disponibles doivent être pris en considération lors de l'élaboration des composantes de S&E et de leur adaptation aux besoins spécifiques de chaque projet.

Vous vous poserez les trois questions suivantes au sujet du système de S&E, selon le moment de son examen :

1. *Conception et planification du projet :* votre projet contient-il un cadre de S&E ?
2. *Démarrage du projet :* votre projet contient-il un guide de fonctionnement de S&E ?
3. *Application du projet :* le personnel et les autres parties prenantes exploitent-ils les données générées par le système de S&E de votre projet ?

Même si la réponse à vos questions est « oui », il est important d'analyser la qualité du travail et de prévoir des améliorations. La liste de contrôle du tableau 10.6 peut être adaptée selon vos besoins.

Tableau 10.6 Questions de la liste de contrôle de conformité

Votre projet contient-il un cadre de S&E ?	**Étape**	**Examen et analyse**
Votre proposition de projet contient-elle un cadre des résultats qui résume les éléments clés de votre projet en reliant les différents niveaux d'objectifs qui affichent une relation de cause à effet ?	10.1.1	
Votre proposition de projet contient-elle un cadre logique de planification qui comprend l'arbre des objectifs présenté dans le cadre des résultats, les indicateurs de performance et les méthodes de mesure connexes, ainsi que les hypothèses clés qui sous-tendent la progression logique vers le sommet du cadre ?	10.1.2	
Votre proposition de projet contient-elle un descriptif de S&E qui explique le système de suivi du projet et les évaluations planifiées de manière à ce que le lecteur puisse évaluer la pertinence de vos plans et croire en votre capacité à entreprendre les activités de S&E proposées ?	10.1.3	

Votre projet contient-il un guide de fonctionnement de S&E ?	**Étape**	**Examen et analyse**
Le guide de fonctionnement de S&E de votre projet contient-il tous les documents nécessaires à l'application du système de S&E ?	10.2.1	
Votre projet comprend-il un système qui permet d'écouter les membres de la communauté, d'apprendre d'eux et de répondre à leurs préoccupations de manière transparente ?	10.2.2	
Votre projet a-t-il… testé au préalable les formulaires de collecte de données et les modèles de rapport à l'aide des fiches d'instructions du projet ?	10.2.3	
formé tout le personnel de collecte de données sur le système de S&E ?		
communiqué sur le système de S&E avec l'ensemble du personnel de projet ?		

Le personnel et les autres parties prenantes exploitent-ils les données générées par le système de S&E de votre projet ?	**Étape**	**Examen et analyse**
Votre projet comprend-il une base de données de suivi et une base de données d'évaluation distinctes pour la gestion des données générées par le système de S&E ?	10.3.1	
Les membres du personnel concernés connaissent-ils bien la *liste de contrôle des activités d'évaluation* qui permet de bien gérer les évaluations ?	10.3.2	
Les membres du personnel exploitent-ils les données de S&E au cours de DAA, d'ateliers sur les enseignements tirés de l'évaluation, et/ou d'autres activités d'apprentissage ?	10.3.3	

GLOSSAIRE

Activités

Terme du cadre logique de planification qui représente les fonctions à entreprendre et à gérer pour apporter les effets du projet aux bénéficiaires et aux participants visés.

Étude (ou évaluation) initiale

Informations sur la situation des bénéficiaires avant le projet à laquelle seront comparés les indicateurs de performance à mi-parcours et à la fin du projet.

Diagramme des communications et des rapports

Diagrammes qui illustrent le flux des rapports et des communications vers toutes les parties prenantes, en répertoriant les personnes responsables et les dates. Si le projet entraîne la formation d'un consortium, il peut y avoir plusieurs diagrammes des communications et des rapports.

Hypothèses clés

Facteurs que les concepteurs du projet ne peuvent pas (ou ne choisissent pas de) contrôler, mais qui risquent de compromettre la réussite du projet si les hypothèses émises sur ces éléments s'avéraient erronées.

Diagrammes de flux de données

Diagrammes qui représentent le flux des indicateurs dans les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports, ainsi que leur relation. Selon l'échelle et la complexité du projet, il peut y avoir plusieurs diagrammes de flux de données.

Formulaires de collecte de données

Formulaires devant être remplis par les participants ou le personnel du projet en vue de la collecte des données.

Plan détaillé de mise en œuvre

Les parties prenantes du projet confondent parfois les objectifs et les processus des propositions de projet avec des plans de mise en œuvre plus approfondis. Les propositions de projet ne contiennent pas le niveau de détail requis par les responsables de projet pour sa mise en œuvre et ne doivent pas être utilisées à cette fin. Une fois le financement obtenu, la planification complète des travaux est mise en place. Certaines organisations qualifient de *plan détaillé de mise en œuvre* le document qui sert à guider les responsables de la mise en œuvre du projet. Les plans détaillés de mise en œuvre comprennent généralement les versions à jour des calendriers de mise en œuvre, des tableaux de suivi d'indicateurs de performance et des plans de suivi, ainsi que d'autres supports de gestion suffisamment détaillés pour permettre une mise en œuvre du projet facile et efficace.

Évaluation

Estimation périodique de la pertinence, de la rentabilité, de l'efficacité et de l'impact d'un projet sur une population donnée. Elle évalue les réalisations du projet par rapport aux objectifs fixés en se basant sur les données collectées pendant le suivi ainsi que sur des données provenant d'enquêtes ou d'études supplémentaires.

Objectif

Terme du cadre logique de planification qui représente les changements de grande envergure et à long terme qu'apportera le projet au niveau de la vie ou des moyens d'existence des individus, dans une perspective de développement.

Mettre en œuvre/Appliquer

Il s'agit de transformer les plans en action à travers la réalisation des plans détaillés de mise en œuvre. La mise en œuvre est beaucoup plus complexe que le simple respect d'un plan ou d'une recette. Elle demande beaucoup de discipline, de jugement et de créativité.

Tableau de suivi des indicateurs de performance

Tableau qui présente les cibles des indicateurs et les réalisations pour chacune des années du projet.

Fiches d'instructions

Fiches contenant des instructions claires sur la manière de remplir chacun des formulaires de collecte de données et des modèles de rapports.

Résultats intermédiaires

Ils forment une transition essentielle entre les niveaux inférieurs et supérieurs des énoncés d'objectifs des diagrammes de résultats et des cadres logiques de planification. Les processus d'apprentissage font explicitement partie prenante de la mise en œuvre du projet. Les bénéficiaires du projet fournissent un retour une fois la mise en œuvre commencée pour vérifier que le projet est sur la bonne voie vers la réalisation des objectifs stratégiques.

Discussions sur l'apprentissage pour l'action

Il s'agit d'une période réservée à la compréhension et à l'analyse des données ainsi qu'à l'étude de leurs conséquences sur la gestion du projet.

Cadre logique de planification

Outil de planification qui aide à concevoir et à mettre en œuvre les projets, et à réaliser le processus de S&E.

Système de S&E

Activités ou composantes bien organisées et interdépendantes et procédures claires qui contribuent à un objectif bien défini de S&E au sein d'un projet. Un système de S&E intègre des tâches plus formelles basées sur les données (par exemple, la collecte d'informations sur les indicateurs du cadre logique de planification) de même qu'un suivi et une communication à caractère informel. Il permet aux responsables du S&E de faire leur travail.

Méthodes de mesure/Sources de données

Composante importante du cadre logique de planification. Pour chaque énoncé des indicateurs de performance, on décrit brièvement la manière dont le projet se procurera les informations. Cette rubrique sert également à vérifier si les indicateurs de performance prévus peuvent réellement fonctionner.

Suivi

Processus continu de collecte, d'analyse, de documentation et de compte-rendu sur les informations qui montrent la progression vers la réalisation des objectifs fixés pour le projet. Ces informations aident à prendre des décisions au bon moment, permettent de rendre des comptes et fournissent une base pour l'évaluation et l'apprentissage. Le suivi fournit les premières indications sur la progression et la réalisation des objectifs.

Arbre des objectifs

Disposition verticale des différents niveaux d'énoncés des objectifs et des cadres logiques de planification. Un niveau d'objectif est présenté comme le moyen d'atteindre le prochain objectif.

Énoncés des objectifs

Première colonne de la matrice du cadre logique de planification. Ils présentent un bref commentaire sur ce que le projet souhaite réaliser et sur la manière avec laquelle il compte y parvenir.

Effets

Terme du cadre logique de planification qui représente les biens, les services, les connaissances, les compétences, les attitudes, l'environnement propice ou les évolutions de politique, qui non seulement sont fournis par le projet, mais également reçus, de manière concrète et démontrable, par les bénéficiaires et les participants visés.

Indicateurs de performance

Élément observé ou calculé qui sert d'approximation ou de représentation des changements dans le phénomène étudié.

Responsabilité du projet

Notion selon laquelle les gestionnaires doivent utiliser les résultats intermédiaires pour vérifier que leur projet est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs stratégiques.

Proposition de projet

Document structuré, bien argumenté et clairement présenté, écrit pour obtenir l'approbation et le financement d'une stratégie de projet proposée. Elle tient lieu d'accord entre les parties prenantes sur l'analyse de la situation et le plan d'action qui en résulte.

Modèles de rapports

Rapports devant être remplis par les participants ou le personnel du projet pour transmettre des données et des informations au niveau hiérarchique supérieur.

Cadre des résultats

Organigramme qui donne un aperçu des trois niveaux supérieurs de l'arbre des objectifs d'un projet et permet d'en comprendre facilement l'idée maîtresse.

Parties prenantes

Individus, groupes et institutions importants pour le projet ou ayant une influence sur sa réussite.

Objectifs stratégiques

Objectif central du projet, soit les bénéfices remarquables ou significatifs que nous parvenons à produire et dont nous comptons faire bénéficier les groupes ciblés d'ici la fin du projet.

Théorie du changement

Façon dont une stratégie de projet proposée conduira à la réalisation des objectifs stratégiques du projet.

RÉFÉRENCES

Association Americaine d'Evaluation (2004). *Principes Directeurs pour les Evaluateurs.* Extrait de http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf

CAD de l'OCDE (1991). Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement. Sur le réseau du CAD pour l'évaluation en matière de développement, *Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards* (p. 13 et 14) Extrait de http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf

Les références citées ci-dessous sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.crsprogramquality.org/m-and-e

Catholic Relief Services. (2009a). *Normes de suivi et d'évaluation.* (Version 1.0. juin).

Catholic Relief Services. (2009b). *Guide pour l'utilisation des normes de S&E :* Utilisation des standards pour améliorer le Suivi et l'Évaluation. (Version 1.0. juillet).

Hagens, C. (2008) *S&E et Ethique : Un cadre pour traiter des questions d'éthique en S&E.* (série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Hagens, C., Morel, D., Causton, A., &Way. *Series des Guides de l'Evaluation. CRS. Asie.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Hahn, S., & Sharrock, G.(2010). *ProPack III : Guide de création d'un système SMILER de S&E.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Stetson, V. (2008). Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation : *Guide pour l'élaboration d'une stratégie de communication et de compte-rendu des évaluations.* (Série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Stetson, V., Sharrock, G., & Hahn, S. (2004). *ProPack : Le « Dossier Projet » de CRS : Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Stetson, V., Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., & Sharrock, G. (2007). *ProPack II : Le « Dossier Projet » de CRS : Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour les gestionnaires de projets et de programmes de CRS.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008a). *Utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance : Conseils et outils pour la préparation et l'utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance.* (série Short Cuts).

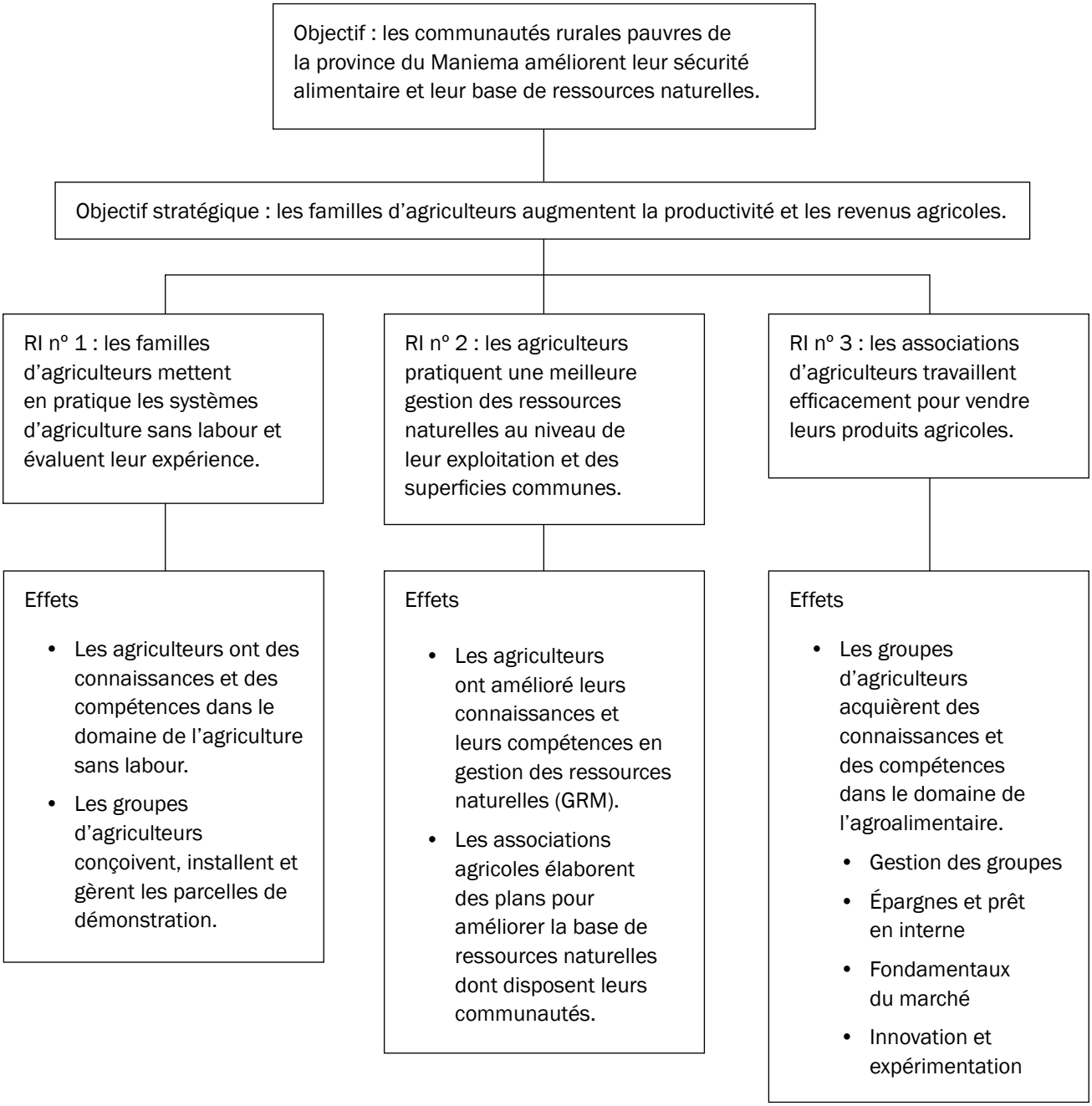
Willard, A. (2008b). *Préparer une évaluation : Guide et outils pour planifier une évaluation.* (Série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008c). *La Gestion et la mise en œuvre de l'évaluation : Lignes directrices pour une évaluation réussie.* (Série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

ANNEXE A

CADRE DES RÉSULTATS

AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ ET LES REVENUS AGRICOLES GRÂCE AU PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO



ANNEXE B

CADRE DE TRADUCTION : COMPARAISON DES CADRES LOGIQUES DE PLANIFICATION

	RÉSULTAT PLUS LARGE OU À PLUS LONG TERME	RÉSULTAT DE LA FIN DU PROJET	RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE	EFFETS	INTERVENTIONS	
Cadre de résultats de l'USAID	Objectif	Objectif stratégique	Résultats intermédiaires	(Effets)	(Activités)	(Contributions)
AusAID	Objectif du plan	Objectif principal de développement		Effets	Activités	Contributions
CARE	Objectif du programme	Objectif final du projet	Résultats intermédiaires	Effets	Activités	Contributions
ACDI	Objectif général	Objectif du projet		Résultats/ Effets	Activités	Contributions
CRS	Objectif	Objectif stratégique	Résultats intermédiaires	Effets	Activités	
DANIDA	Objectif	Objectif		Effets	Activités	
DFID	Objectif	Objectif		Effets	Activités	
UE	Objectif général	Objectif du projet		Résultats	Activités	Contributions
ONUAA et PNUD	Objectif de développe-ment	Objectif intermédiaire		Effets	Activités	Contributions
GTZ	Objectif général	Objectif du projet		Résultats/ Effets	Activités	Contributions
Banque mondiale	Objectif	Objectif de développement		Effets	Activités com-posantes	Contributions

Source : Stetson *et al.* (2004, p. 167), adapté d'un document original de CARE

ANNEXE C

AIDE-MÉMOIRE POUR L'UTILISATION DES CADRES LOGIQUES DE PLANIFICATION

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Objectif : L'objectif représente les changements de grande envergure et à long terme qu'apportera le projet au niveau de la vie ou des moyens d'existence des individus, dans une perspective de développement. Ces changements peuvent s'appliquer à une région donnée ou au pays dans son ensemble. Considérez l'objectif comme un espoir ou une aspiration de plus grande envergure et à plus long terme. ***<u>Guide de rédaction :</u> écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez l'ensemble de la population des bénéficiaires prévus comme sujet de votre phrase.***	Les énoncés des indicateurs de performance et les données associées proviennent de sources existantes fiables, comme Amnesty International, l'ONUAA, Freedom House, l'IFPRI, Transparency International, la Banque mondiale, l'ONU, les rapports des gouvernements nationaux, etc.	Il n'est pas nécessaire de remplir cette case.	Il n'est pas nécessaire de remplir cette case.

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Objectifs stratégiques (OS) : Les OS sont les bénéfices remarquables ou significatifs que nous parvenons à produire et dont nous comptons faire bénéficier les groupes ciblés d'ici la fin du projet. Nous obtenons ces bénéfices en appliquant des changements au niveau des résultats intermédiaires (RI), qui découlent des effets des activités bien menées. Chaque OS exprime un but réaliste, propre au projet et mesurable. Les OS sont le cœur du projet, c'est-à-dire la raison de sa création et de sa mise en œuvre. ***Guide de rédaction :*** ***écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez les groupes des principaux bénéficiaires ciblés comme sujet de votre phrase.***	Les indicateurs des OS reflètent les bénéfices escomptés pour les sous-groupes bénéficiaires d'ici la fin du projet. Ces bénéfices découleront d'un ou de plusieurs changements de comportement (observables au niveau des résultats intermédiaires et motivés par la concrétisation et l'acceptation des effets du projet).	Les indicateurs des OS font généralement l'objet d'un suivi et/ou d'une évaluation par des visites sur le terrain ainsi que des évaluations à mi-parcours et en fin de projet. Afin de mesurer ces bénéfices par rapport aux objectifs définis, les résultats de fin de projet sont toujours comparés aux résultats initiaux correspondants (provenant des premières méthodes de mesure ou d'autres sources de données) au moment de l'évaluation finale du projet.	**Des OS à l'objectif :** Les hypothèses ayant une incidence sur la réalisation de l'objectif concernent : (a) la viabilité à plus long terme du projet ; et (b) les contributions des gouvernements nationaux et/ou d'autres organisations qui peuvent être essentielles pour la réalisation de l'objectif.

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Résultats intermédiaires (RI) : Les RI indiquent les changements qui sont attendus au niveau des comportements des participants, en réponse à la concrétisation et à l'acceptation des effets. Les réponses au niveau des RI peuvent se manifester par : • des changements quant au rythme auquel les participants au projet acquièrent de nouvelles compétences ou de nouveaux comportements encouragés par le projet ; • l'augmentation de la portée ou de la couverture du projet ; • de nouvelles méthodes d'organisation ou de gestion des systèmes ; • des modifications en termes de politique, ou • tout autre élément indiquant que les effets du projet sont exploités correctement, et éventuellement de manière innovante, par les groupes ciblés. Ces réponses sont dites « intermédiaires » car les progrès réalisés à ce niveau représentent une étape nécessaire dans la réalisation des objectifs stratégiques. ***<u>Guide de rédaction :</u> écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez les groupes des principaux bénéficiaires ciblés dont on attend un changement de comportement comme sujet de votre phrase.***	ILes indicateurs des RI se concentrent sur des preuves tangibles d'un changement de comportement comme l'adoption, la prise en compte, l'étendue ou la portée des effets. Si la réalisation des RI est inférieure aux prévisions, les chefs de projet doivent en comprendre les raisons et effectuer toute modification nécessaire au déroulement du projet.	Les indicateurs des RI sont généralement suivis et mesurés grâce à un recueil régulier et continu des données, y compris à travers des évaluations (initiales, à mi-parcours et finales). Les indicateurs des RI peuvent normalement être recueillis uniquement dans le cadre du projet lui-même car ils sont propres aux changements de comportement qui surviennent suite aux interventions effectuées au niveau du projet en particulier et de son champ d'action. Il n'existe que rarement des sources secondaires à ce niveau. Commencez par un suivi léger. Poursuivez ce suivi léger ou, en fonction de vos conclusions, mettez en place un suivi plus ciblé, voire des études spéciales. À mi-parcours, effectuez une évaluation officielle des RI obtenus à ce jour. Appliquez rapidement tout changement de cap mis en évidence par l'évaluation (qui comprend l'interprétation de toutes les données qualitatives et quantitatives).	**Des RI aux OS :** À ce niveau, les hypothèses ont été mises en évidence par le travail de diagnostic initial qui a abouti au concept choisi. Si les RI témoignent effectivement de l'adoption et de la prise en compte des effets, quelles hypothèses sous-tendent encore la réalisation des objectifs stratégiques ?

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Effets : Ce sont les biens, les services, les connaissances, les compétences, les attitudes et l'environnement favorable qui sont • apportés à… • et indéniablement acceptés de manière concrète par… … les principaux bénéficiaires ciblés par les activités mises en œuvre. Plusieurs effets peuvent exister pour chaque RI. ***Guide de rédaction :*** ***écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez les groupes des principaux bénéficiaires ciblés qui reçoivent les effets comme sujet de votre phrase.***	Les indicateurs des effets rappellent aux chefs de projet quels engagements ont été pris et à quelle date ils doivent être honorés. Les indicateurs des effets permettent aux chefs de projet d'effectuer un suivi des éléments à mettre en place, de leur date de mise en œuvre et des objectifs fixés. Les chefs de projet sont directement chargés d'assurer la concrétisation des effets destinés aux personnes ciblées.	On mesure généralement les effets immédiats des biens et des services fournis, tels que les résultats pré/post-formation obtenus lors des tests (écrits ou oraux) ou des évaluations pratiques, le développement organisationnel et/ou la création de certaines structures et de certains documents ou systèmes, les kilomètres de route ou le nombre d'écoles réhabilitées, etc. Les sources pour le suivi et l'évaluation des indicateurs des effets comprennent généralement les systèmes d'archivage utilisés dans le cadre des programmes, de l'administration et de la gestion.	**Des effets aux RI :** À ce niveau, les hypothèses sont celles qui affectent l'adoption et la prise en compte des effets et qui se trouvent en dehors du contrôle des chefs de projet.

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Activités : Ce sont les fonctions qui doivent être entreprises et gérées pour apporter les effets du projet aux bénéficiaires et aux participants visés. Plusieurs activités peuvent exister pour chaque effet. Pour éviter de compliquer à outrance les cadres logiques des grands projets, seules les catégories d'activités principales doivent être indiquées. Un calendrier complet des activités ou un plan détaillé de mise en œuvre doit être fourni à un autre endroit dans le document du projet. ***<u>Guide de rédaction :</u> utilisez le personnel de CRS ou le personnel du partenaire (ou d'autres acteurs) responsable de l'activité comme sujet de l'action (par exemple, « le personnel de santé de CRS effectuera X »).***	Les indicateurs des activités sont les plus faciles à formuler et à recueillir car ils se concentrent sur la progression de la mise en œuvre comme en témoignent les plans de travail du personnel du projet et du partenaire, les événements du projet et les dépenses budgétaires correspondantes. Ils répondent à des questions comme : • L'activité a-t-elle été bien réalisée en termes de qualité ? • A-t-elle atteint les objectifs en ce qui concerne le nombre et les types d'articles achetés et distribués ? • Les réunions ont-elles eu lieu ? • Les individus des groupes ciblés ont-ils été formés ou invités à participer aux activités définies dans le cadre du projet (en prenant en compte leur nombre et leur sexe) ?	Il convient de se concentrer sur les activités les plus importantes par rapport aux objectifs de la gestion du projet, plutôt que de perdre du temps et des ressources dans l'analyse des détails sans importance. Les indicateurs des activités sont généralement mesurés grâce aux systèmes d'archivage et de suivi de l'administration, de la direction, des formateurs et du service des finances et complétés par des résumés et des rapports écrits au sujet des problèmes, des réussites et de la qualité globale des activités menées par les stagiaires, les partenaires et les autres groupes de participants. Les activités sont généralement suivies et évaluées avec des rapports d'avancement et de données sur les dépenses.	**Des activités aux effets :** Les hypothèses portent sur les conditions qui échappent au contrôle direct des chefs de projet mais qui doivent néanmoins être remplies pour pouvoir concrétiser les effets. Le projet lui-même ne devrait pas dépenser d'argent pour répondre à ces conditions externes. Si des fonds de projet leur sont toutefois alloués, il faut alors les inclure en tant qu'activités.

Source : Stetson et al. (2004, p. 194 à 196)

ANNEXE D

CADRE LOGIQUE DE PLANIFICATION

AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ AGRICOLE GRÂCE AU PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES (Les données des indicateurs seront recueillies par le système de S&E du projet tel que décrit dans le guide de fonctionnement de S&E)	HYPOTHÈSES CLÉS
Objectif du projet : Les communautés rurales pauvres de la province du Maniema améliorent leur sécurité alimentaire et leur base de ressources naturelles.			
Objectif stratégique : les familles d'agriculteurs augmentent la productivité et les revenus agricoles.	• Pourcentage des bénéficiaires du projet qui témoignent d'une amélioration de leur sécurité alimentaire et de leurs revenus • Pourcentage des ménages au sein des communautés ciblées qui adoptent l'agriculture sans labour sur leurs exploitations	• Évaluation initiale et finale (instruments de collecte de données quantitatives FANTA et données qualitatives) • Données de terrain	
Résultat intermédiaire n° 1 : Les familles d'agriculteurs mettent en pratique les systèmes d'agriculture sans labour et évaluent leur expérience.	• Nombre d'associations agricoles qui participent activement à la gestion des parcelles sur lesquelles est mise en place l'agriculture sans labour • Pourcentage de la superficie des exploitations agricoles sur laquelle les techniques d'agriculture sans labour sont appliquées • Documentation concernant les résultats de l'agriculture sans labour sur chaque parcelle de démonstration • Documentation relative à l'agriculture sans labour et à ses pratiques les plus prometteuses	• Observations et données de terrain ; examen à mi-parcours et évaluation finale • Rapports du personnel technique du projet	
Effet 1.1 : Les agriculteurs ont des connaissances et des compétences dans le domaine de l'agriculture sans labour.	• Nombre d'agriculteurs participants qui s'engagent activement dans les réunions hebdomadaires • Nombre d'agriculteurs participants qui s'engagent activement dans les discussions portant sur les parcelles de démonstration sur lesquelles est mise en place l'agriculture sans labour	• Données de terrain et groupes de discussion	

ANNEXE D

Suite

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES (Les données des indicateurs seront recueillies par le système de S&E du projet tel que décrit dans le guide de fonctionnement de S&E)	HYPOTHÈSES CLÉS
Activités : Le personnel de Caritas formera les agriculteurs aux techniques d'agriculture sans labour et à la création des parcelles de démonstration.	• Nombre d'agriculteurs en association ayant reçu une formation, ventilés par sexe et par situation géographique • Nombre d'agriculteurs intéressés (n'appartenant pas à une association) ayant reçu une formation, ventilés par sexe et par situation géographique • Nombre de voyages d'étude et d'agriculteurs y participant, ventilés par sexe et par situation géographique	• Rapports des formateurs • Rapport et observations sur le voyage d'étude	
Effet 1.2 : Les groupes d'agriculteurs conçoivent, installent et gèrent les parcelles de démonstration.	• 42 parcelles de démonstration regroupées par paire sont exploitées pour être utilisées par les agents de vulgarisation lors de la formation des agriculteurs du projet.	• Données de terrain	
Activités : 1. Caritas travaillera avec les associations agricoles afin de mettre en place les parcelles de démonstration. 2. Caritas sensibilisera les communautés au sein de la zone ciblée sur les activités planifiées d'agriculture sans labour.	• Nombre de groupes d'agriculteurs qui acceptent de travailler avec Caritas sur des parcelles de démonstration • Nombre de membres dans chaque groupe d'agriculteurs, ventilés par sexe et par situation géographique • Nombre de réunions de sensibilisation	• Rapport mensuel Caritas	La situation sécuritaire prend en compte le transport par le personnel de Caritas. L'utilisation des terres pour la démonstration est approuvée par le chef de village.
Résultats intermédiaires n° 2 : Les agriculteurs pratiquent une meilleure gestion des ressources naturelles (GRN) au niveau de leurs exploitations et des superficies communes.	• Nombre d'agriculteurs qui appliquent des techniques de GRN, ventilés par sexe • Nombre de techniques appliquées • Types de techniques appliquées • Nombre d'associations agricoles qui appliquent la GRN au niveau des superficies communes • Nombre de techniques appliquées • Types de techniques appliquées	• Données de terrain et examen à mi-parcours	La situation sécuritaire tient compte de l'accès aux exploitations agricoles individuelles et aux superficies communes.
Effet 2.1 : Les agriculteurs ont amélioré leurs connaissances et leurs compétences en gestion des ressources naturelles (GRN).	• Nombre d'agriculteurs qui comprennent et sont conscients des effets positifs de la GRN	• Rapports des formateurs	

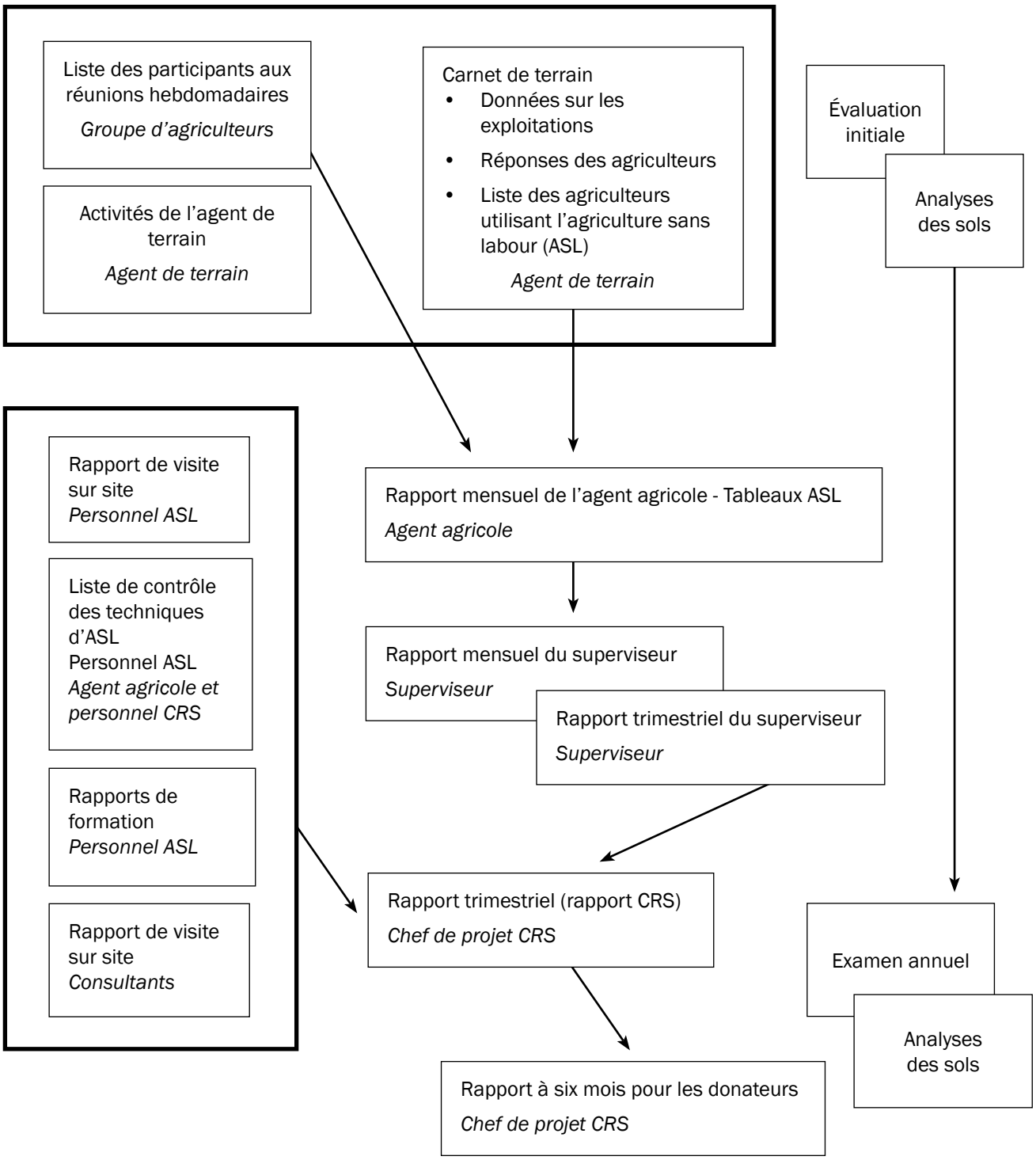
ANNEXE D

Suite

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES (Les données des indicateurs seront recueillies par le système de S&E du projet tel que décrit dans le guide de fonctionnement de S&E)	HYPOTHÈSES CLÉS
Activités : Caritas organisera des ateliers portant sur la GRN dans les villages	• Nombre d'agriculteurs qui suivent les cours dispensés dans le village sur la GRN, ventilés par sexe • Nombre de cours dispensés par village	• Rapport mensuel Caritas	
Effet 2.2 : Les associations agricoles élaborent des plans pour améliorer la base de ressources naturelles dont disposent leurs	• Nombre de plans élaborés	• Rapport mensuel Caritas	Utilisation de ces zones approuvée par le gouvernement
Activités : Caritas travaillera avec les associations agricoles sur les possibilités d'une approche communautaire pour la gestion des ressources naturelles.	• Nombre de réunions de sensibilisation • Nombre de groupes d'agriculteurs, par nombre de membres, ventilés par sexe	• Rapport mensuel Caritas	La propriété des superficies communes est transparente.
Résultats intermédiaires n° 3 : Les agriculteurs travaillent efficacement pour vendre leurs produits agricoles.	• Classement de chaque groupe d'agriculteurs en termes d'efficacité agroalimentaire • Amélioration du classement de chaque groupe sur la durée du projet	• Liste de contrôle de l'efficacité agroalimentaire basée sur la tenue des comptes, les livrets d'épargne, les bénéfices, les innovations et les entretiens documentés, l'examen à mi-parcours et	
Effet 3.1 : Les associations agricoles acquièrent des connaissances et des compétences dans le domaine de l'agroalimentaire. • Gestion des groupes • Épargne et prêts en interne • Fondamentaux du marché • Innovation et expérimentation	• Nombre de groupes d'agriculteurs qui fondent des associations dans le cadre de leurs activités agroalimentaires • Nombre de groupes qui démarrent des activités basées sur la formation à chaque ensemble de compétences	• Rapports et observations des formateurs • Données de terrain	Chaque groupe d'agriculteurs a fait confiance au personnel sachant lire, écrire et compter.
Activités : Caritas organisera une série de sessions avec les associations agricoles sur les pratiques agroalimentaires.	• Nombre de réunions de sensibilisation • Nombre de regroupements d'agriculteurs • Nombre d'agriculteurs, ventilés par sexe	• Rapport mensuel Caritas	La situation sécuritaire est stable.

ANNEXE E

DIAGRAMME DE FLUX DE DONNÉES : LE PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR



Source : CRS, République démocratique du Congo, 2010

ANNEXE F

INSTRUCTIONS RELATIVES AUX REGISTRES JOURNALIERS DES PRÉSENCES

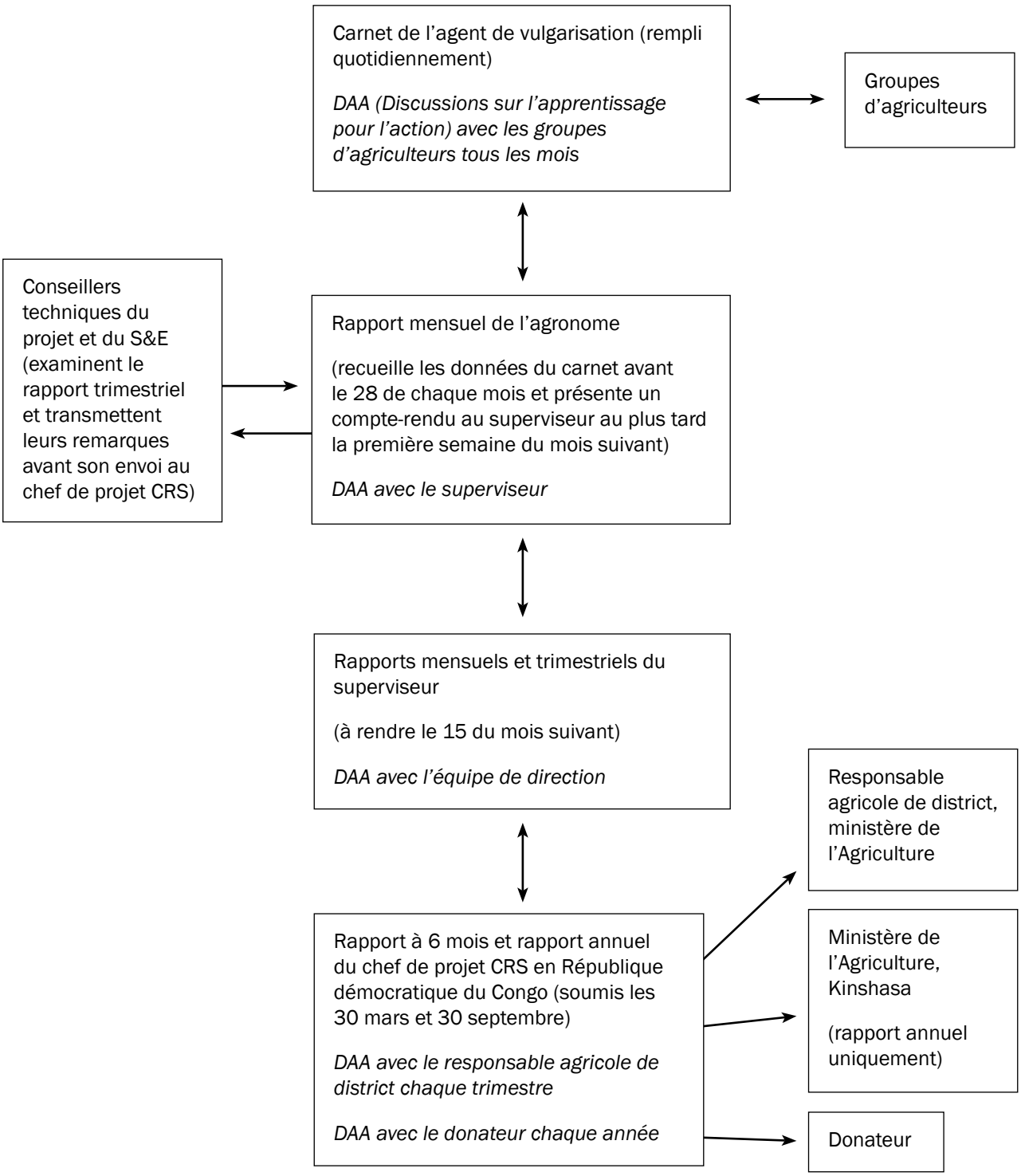
Instructions générales pour remplir le formulaire
• Le formulaire doit être rempli par l'enseignant responsable. • Le formulaire doit être rempli une fois par jour, le matin (8 h 30). • Remarque : il existe un formulaire pour les filles et un autre pour les garçons. • L'agent de terrain fera la synthèse en fin du mois et intègrera les données dans le rapport mensuel.

Données à remplir par l'enseignant responsable	
Informations générales	
Mois/année	Inscrire le mois et l'année où le formulaire est rempli.
Page	Si le nombre d'élèves dépasse l'espace disponible sur cette page, ajouter un autre formulaire et lui attribuer un nouveau numéro de page.
Code de l'école	Inscrire le numéro de l'école fourni par CRS.
Classe	Indiquer la classe ; remplir une série de formulaires pour chaque classe.
Tableau de données	
Nombre	Pour le premier jour de présence, copier le nom figurant sur le registre des présences.
Nom	Inscrire le nom des élèves (nom de famille et prénom) et utiliser le même ordre tous les mois.
Présences	Écrire « V » pour présent et « O » pour absent
Total	Additionner tous les jours où les élèves se sont rendus à l'école.
Abandon	Tracer une ligne et écrire « Abandon ».
Transfert	Lorsqu'un élève change d'école, tracer une ligne et écrire « Transféré ».
Absence temporaire	Écrire zéro (0).
Nouvelle admission	Tracer une ligne épaisse sous le nom des élèves déjà inscrits. Écrire « Nouvelle admission » puis écrire sous la ligne les noms des nouveaux élèves.
Total mensuel des présences	Additionner le total des présences pour tous les élèves pendant le mois et inscrire le résultat.

Tableau récapitulatif à remplir par CRS
• Moyenne des présences • Nombre d'élèves présents moins de 50 % des jours d'école dans le mois • Nombre d'élèves présents moins de 12 jours • Nombre d'élèves présents moins de 10 jours • Formulaire pour les filles uniquement : nombre d'élèves présentes au moins 80 % des jours d'école dans le mois

ANNEXE G

DIAGRAMME DES COMMUNICATIONS ET DES RAPPORTS (ABRÉGÉ) : PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR



Source : CRS, République démocratique du Congo, 2010

ANNEXE H

EXEMPLES DE QUESTIONS DESTINÉES AUX DISCUSSIONS SUR L'APPRENTISSAGE POUR L'ACTION

Apprentissage

1. Qu'avions-nous planifié pour le mois ? Pour le trimestre ? Pour les six mois ?
2. Qu'avons-nous accompli ?
   a. Examen des données figurant dans les rapports de données mensuels
      - Que nous indiquent ces données ?
      - Qu'est-ce que ces données ne nous montrent pas ?
      - Qui les données représentent-elles ?
      - Qui les données ne représentent-elles pas ?
      - Qu'avons-nous besoin de savoir ?

   b. Ces données sont-elles cohérentes avec les observations réalisées au cours de nos visites sur le terrain ?
   c. Examen des réussites et des défis. Concentrez-vous sur les faits !

      Réussites :
      - Qu'est-ce qui se passe bien ?
      - Pourquoi ?
      - Qu'est-ce que cela signifie ?
      - Quel effet cela a-t-il sur nous ?

      Difficultés et défis :
      - Quels problèmes ou difficultés rencontrons-nous ?
      - Pourquoi ?
      - Qu'est-ce que cela signifie ?
      - Quel effet cela a-t-il sur nous ?
3. À quels imprévus (positifs comme négatifs) avons-nous dû faire face ?
4. En quoi ces résultats contribuent-ils à nos objectifs ?

Action

1. Quelles initiatives s'avèrent fructueuses ?
   a. Comment peut-on les renforcer ?
   b. Existe-t-il d'autres endroits au sein de la zone du projet où ces initiatives pourraient être adoptées ?
2. Quelles sont les initiatives en difficulté ?
   a. Quels sont les changements nécessaires ?
   b. Certaines activités doivent-elles être abandonnées ?
3. En cas de changement au niveau des activités, qui doit en être informé et comment devons-nous le planifier ?
4. En cas de changement au niveau des activités, un budget est-il prévu pour soutenir le travail entrepris ?
5. Comment informer au mieux les membres de la communauté sur nos réflexions actuelles ?
   a. Quelle est la meilleure façon d'informer les différents membres de la communauté ?
   b. Quels problèmes ou difficultés sont susceptibles d'apparaître ?
   c. Comment devons-nous réagir aux opportunités et aux préoccupations ? Quelle est la marge de négociation ?
   d. Quels partenaires et équipes du projet doivent participer aux discussions de suivi ?

Source : Hahn and Sharrock (2010, p. 43 à 44)

ANNEXE I

GESTION DES DONNÉES : RÉSUMÉ SUR LES BASES DE DONNÉES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

	BASES DE DONNÉES DE SUIVI	BASES DE DONNÉES D'ÉVALUATION
Description	Une base de données de suivi permet de tenir un registre des activités du projet, des effets mis en place et de l'évolution de la réalisation des objectifs. Elle contient également les informations relatives à la gestion de projet.	Une base de données d'évaluation sert à analyser les données de contrôle ou d'évaluation et permet également d'effectuer un suivi de l'évolution de la réalisation des objectifs stratégiques et des résultats intermédiaires du projet.
Fréquence d'utilisation	Souvent mensuelle, ou plus fréquemment. Dans le cadre d'une intervention d'urgence, les besoins en informations peuvent être quotidiens ou hebdomadaires.	En fonction de la fréquence des contrôles et des évaluations. Ces bases sont souvent utilisées au début du projet, à mi-parcours et à la fin.
Source(s) commune(s) de données	• Rapport d'activité mensuel • Archives du projet • Rapports de suivi sur le terrain	• Études sur les ménages (initiale, à mi-parcours, finale) • Études au niveau communautaire (initiale, à mi-parcours, finale)
Type d'analyse	Sommes, fréquences, pourcentages, valeurs moyennes. Par exemple : • Nombre de réunions organisées à l'échelle communautaire • Pourcentage des communautés ayant élu des comités • Nombre de formations dispensées • Nombre moyen de participants aux réunions communautaires	Fréquences, pourcentages, valeurs moyennes, essais de signification statistique, comparaisons entre les sous-groupes. Par exemple : • Comparaison entre le nombre moyen de repas consommés par jour par les ménages dirigés par une femme et celui des ménages dirigés par un homme • Comparaison des sources de prêts (en pourcentage) des ménages au sein des groupes socio-économiques pauvres, moyens et riches
Aspect technique	Un minimum d'expertise technique ou des compétences techniques avancées peuvent être nécessaires pour configurer et installer la base de données, selon la complexité du système.	L'utilisation de la base de données demande généralement des compétences d'analyse avancées.

ANNEXE I

Suite

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES LOGICIELS

LOGICIEL	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	UTILISATION RECOMMANDÉE
Microsoft Excel	• Le logiciel est facilement accessible. La plupart des membres du personnel disposent d'Excel sur leur ordinateur. • Les membres du personnel ont généralement de meilleures connaissances des fonctions de base d'Excel que des autres logiciels.	• Peu de membres du personnel savent utiliser les fonctions d'Excel pour des analyses plus complexes (comparaisons entre les groupes, etc.). • Excel présente une plus grande marge d'erreur au niveau de la saisie des données ou lors de l'analyse et de l'exploitation de ces dernières.	Bases de données de suivi
Microsoft Access	• Le logiciel est facilement accessible. De nombreux membres du personnel disposent d'Access sur leur ordinateur. • Access peut être configuré pour imprimer régulièrement des rapports de synthèse. • Access permet de créer un masque de données de façon à ce que la page de saisie des données affiche les formulaires ou les questionnaires et que seules les options approuvées puissent être saisies pour chaque variable. Cela permet de minimiser les erreurs au niveau de la saisie des données.	• La programmation pour Access est relativement complexe. • Moins de membres du personnel savent créer et alimenter des bases de données avec Access plutôt qu'avec Excel.	Bases de données de suivi
SPSS	• SPSS permet d'effectuer des analyses plus poussées. • L'analyse de données dans SPSS est conviviale.	• SPSS doit être acheté séparément et requiert par conséquent des fonds supplémentaires. • SPSS présente une plus grande marge d'erreur au niveau de la saisie des données. • Peu de membres du personnel savent créer des bases de données et analyser les données dans SPSS.	Bases de données d'évaluation

ANNEXE J

SUIVI ET ÉVALUATION

Short Cuts

Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation.

Guide pour l'élaboration d'une stratégie de communication et de compte-rendu d'une évaluation

Septembre 2008

Introduction

Cette édition de *Short Cuts* fournit des instructions pratiques sur la marche à suivre pour concevoir une stratégie de communication et de compte-rendu d'une évaluation à l'aide de modèles de rapport adaptés sur mesure et répondant aux profils des différents publics visés et à leurs besoins en information. La plupart des donateurs exigent des évaluations à mi-parcours et des évaluations finales et les conventions en termes de bonne pratique démontrent que ces évaluations périodiques fournissent les renseignements les plus détaillés au sujet de l'avancement d'un projet particulier. Une évaluation représente un investissement important en temps et en argent, mais les organisations privées de bénévoles (OPB) font souvent remarquer que les rapports d'évaluation ne sont ni lus ni partagés et que, dans certains cas, les recommandations s'y rapportant ne sont pas prises en compte.

Lors de la planification d'une stratégie de communication et de compte-rendu, il est essentiel de prévoir divers modèles de rapports adaptés aux besoins d'information du public visé, dans le but de faire participer les parties prenantes de l'évaluation aux discussions et à la prise de décision. Il est donc nécessaire d'avoir recours à un langage non spécialisé, à la portée de tous et accompagné de graphiques, pour veiller à ce que les évaluations soient comprises, utilisées et contribuent à l'apprentissage organisationnel.

4 étapes pour communiquer efficacement et créer un rapport sur les résultats d'une évaluation

Étape 1
Identifier les défis liés à la communication et à l'élaboration des rapports

Étape 2
Définir l'objectif de la communication

Étape 3
Sélectionner les méthodes de communication

Étape 4
Élaborer une stratégie de communication et de compte-rendu de l'évaluation

Étape 1 Identifier les défis liés à la communication et à l'élaboration des rapports

La première étape consiste à identifier les défis liés à la communication et aux rapports et, dans un second temps, à tirer des enseignements à partir des résultats. Ces défis sont énumérés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Défis liés à la communication et aux rapports	
Défi	Incidence sur la communication et les rapports
Anxiété générale au cours d'une évaluation	• Le mot « évaluation » peut à lui seul déclencher un sentiment d'anxiété parmi le personnel et entraîner une résistance, car les résultats peuvent influer sur les décisions touchant l'affectation du personnel ou l'allocation des ressources. • Les évaluateurs externes, qui ont besoin de temps pour établir des relations et un climat de confiance, peuvent renforcer le sentiment d'anxiété.
Absence de planification initiale	• Une communication irrégulière avec les parties prenantes peut donner lieu à un désengagement, un désintérêt et au final, à la non-utilisation des résultats. • Les équipes d'évaluation peuvent s'apercevoir trop tardivement qu'aucun budget n'a été attribué à la production des rapports, aux présentations orales, ou à la diffusion.
Culture organisationnelle : soit le mode opératoire de gestion, le système d'assignation de l'autorité et des responsabilités ou l'approche de développement du personnel	• Des idées préconçues sur le projet perdurent et sont difficiles à supprimer. • Le personnel peut considérer que des résultats d'évaluation négatifs ou sensibles sont une critique honteuse et refuser d'en discuter ouvertement. • La communication peut s'avérer inefficace à cause d'un manque de mémoire institutionnelle résultant d'une rotation rapide du personnel ou d'autres raisons. • Les dirigeants qui ne veulent pas partager les informations portant sur la performance au cours des réunions ouvertes empêchent la diffusion de ce type de résultats. • La continuité de la communication au cours d'une évaluation est entravée par le dysfonctionnement des systèmes de partage d'informations au sein de l'organisation.

Surmonter les défis

En principe, l'anxiété et la résistance devraient s'atténuer grâce à l'approche participative et centrée sur l'utilisation des évaluations et en mettant l'accent sur une évaluation synonyme de dialogue et d'apprentissage, plutôt que de jugement et d'obligation de rendre des comptes. Traiter les parties prenantes de l'évaluation avec respect, de manière à préserver leur dignité, contribue également à réduire l'anxiété.

Étape 2 Définir l'objectif de la communication

Une fois les défis identifiés, l'étape suivante consiste à définir l'objectif de la communication. Comment pouvez-vous au mieux répondre aux besoins des parties prenantes et autres publics visés ? Tout d'abord, il vous faut identifier leurs besoins et associer ensuite ces derniers à des stratégies de communication et de compte-rendu adaptées. Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous communiquez avec les intervenants et à ce que vous souhaitez transmettre. Réexaminez l'objectif de l'évaluation à partir de l'étendue des travaux et prenez en compte les attentes exprimées par les parties prenantes. Répondez ensuite aux questions ci-dessous pour chaque individu ou groupe de parties prenantes.

Questions sur les parties prenantes et les publics visés	Réponses
1. Doivent-ils être informés sur les décisions de l'évaluation ? Si oui, quand et dans quel but ?	□ Sensibiliser □ Obtenir du soutien □ Faire preuve de respect
2. Doivent-ils examiner les résultats intermédiaires ou finaux ? Si oui, quand et dans quel but ?	□ Vérifier l'avancement de l'évaluation □ Apprendre et améliorer □ Favoriser le dialogue et la compréhension parmi les partenaires
3. Doivent-ils participer à la prise de décision ? Si oui, quand et dans quel but ?	□ Estimer la probabilité d'un soutien futur □ Aider à élaborer les recommandations □ Veiller à l'utilisation des recommandations

---

Étape 3 **Sélectionner les méthodes de communication**

Maintenant que vous avez identifié les besoins du public visé, la prochaine étape consiste à choisir les meilleures méthodes de communication. Commencez par poser les questions suivantes pour chaque individu ou groupe :

Questions sur les parties prenantes et les publics visés	Réponses
1. À quel point sont-ils informés du programme ou du projet en cours d'évaluation ?	□ Très informés □ Plutôt informés □ Pas du tout informés
2. Quelle expérience ont-ils en matière d'utilisation des résultats d'une évaluation ?	□ Longue expérience □ Un peu d'expérience □ Aucune expérience
3. Quel est leur niveau de lecture ?	□ Élevé □ Moyen □ Faible ou ne sait pas lire (analphabète)
4. De quelles langue(s) se servent-ils pour communiquer ?	□ _____ pour écrire □ _____ pour lire
5. Comment peut-on les aborder ?	□ Facilement □ Avec quelques efforts □ Indépendamment les uns des autres

(Adapté de Torres et al. 2005.)

Par exemple, si le degré d'alphabétisation du groupe est élevé, la communication écrite peut être employée. En revanche, si le public visé est en grande partie analphabète, les communications visuelle et orale seront des méthodes de communication plus efficaces.

Étape 4 Élaborer une stratégie de communication et de compte-rendu

Après cette évaluation des caractéristiques des parties prenantes et la définition des besoins en information, la prochaine étape consiste à élaborer une stratégie réceptive de communication et d'élaboration de rapport. La stratégie doit indiquer qui doit communiquer, que doit-il communiquer et quand et comment doit-il communiquer. Utilisez l'exemple du tableau 2 ci-dessous, afin de planifier la stratégie.

Tableau 2 : Exemple de fiche de planification d'une stratégie de communication et de compte-rendu

Groupe de parties prenantes et public ou individu visé, résumé des caractéristiques et objectif	Quelles informations (contenu) doit-on communiquer ?	Quel format est le mieux adapté ?	Quand les informations sont-elles nécessaires ?	Qui va préparer et transmettre les informations ?	Quels sont les coûts associés ?
Le donateur du programme, basé à Washington, D.C., a besoin d'examiner le rapport de l'évaluation finale pour prendre des décisions sur la suite de son financement.	Conclusions et recommandations	Rapport final d'évaluation et synthèse Réunion de débriefing qui se tiendra dans les bureaux du donateur afin de présenter les conclusions, les recommandations et les actions à prendre	15 juin 30 juin	L'équipe d'évaluation doit rédiger des rapports écrits ; le personnel du siège de l'OPB doit préparer l'ordre du jour et la présentation de la réunion de débriefing.	Frais d'impression des 25 exemplaires du rapport écrit ; frais de déplacement du personnel à Washington, D.C. pour la réunion ; temps nécessaire pour la préparation et le débriefing

Menu des options de rapports

Le rapport final écrit représente un moyen essentiel pour communiquer et faire un compte-rendu sur une évaluation. Le rapport complet de l'évaluation devra être distribué au personnel du programme, aux partenaires, aux représentants du gouvernement et aux organismes donateurs, mais d'autres formats doivent également être prévus pour les autres publics visés. En se basant sur les caractéristiques et les besoins en information des parties prenantes ainsi que sur les options de financement, envisagez d'autres formats tels que brochures, réunions de débriefing, exposés d'experts, médias imprimés et audiovisuels, présentations vidéo, pièces de théâtre, séances d'affichage, sessions de travail ou communications électroniques.

Le tableau 3 ci-dessous présente un large éventail d'options de compte-rendu et les descriptions de chaque option. Servez-vous du tableau 3 pour choisir les formats répondant aux besoins de l'évaluation et à ceux des différentes parties prenantes et des publics visés par la diffusion (Patton, 1997).

Tableau 3 : Menu des options de rapports pour une évaluation

Rapport écrit	Présentations orales	Rapport créatif	Événements de réflexion critique	Rapports en format électronique
☐ Rapport final de l'évaluation ☐ Synthèse ☐ Rapports intermédiaires ou d'avancement ☐ Histoires de la vie quotidienne, de réussites et d'apprentissage ☐ Communications brèves telles que communiqués, brochures, notes de service, courriers électroniques, cartes postales ☐ Communications dans les journaux d'information (presse écrite)	☐ Réunions de débriefing ☐ Exposés d'experts ☐ Médias audiovisuels (radio ou télévision) ☐ Communication ☐ non officielle	☐ Présentation vidéo ☐ Pièces de théâtre ou jeux de rôles ☐ Séances d'affichage ☐ Ateliers d'écriture	☐ Études après action ☐ Sessions de travail	☐ Communications sur des sites Internet ☐ Communications électroniques synchrones telles que messageries instantanées, téléconférences, vidéoconférences et cyberconférences ☐ Podcasts

Sources : Patton, 1997 ; Torres et al 2005.

RAPPORTS ÉCRITS

Le rapport final de l'évaluation présente une vue complète de celle-ci. Il sert de base à la synthèse, aux présentations orales ainsi qu'à d'autres modèles de rapports et constitue une ressource importante pour les archives du programme. De nombreux donateurs du programme imposent un modèle pour les rapports demandés ; suivez-le rigoureusement. Avant la création du rapport final, il est habituel de distribuer au moins une version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes afin de recueillir leurs commentaires et des idées supplémentaires.

Une synthèse est une version courte (généralement d'une à quatre pages) du rapport final de l'évaluation et présente une version condensée des principales sections. Placée au début du rapport final de l'évaluation, elle transmet les informations essentielles avec précision et concision. Les synthèses sont généralement rédigées pour les décisionnaires surchargés et permettent aux lecteurs d'obtenir des informations primordiales à propos de l'évaluation sans avoir à lire l'intégralité du rapport. La synthèse peut être diffusée séparément du rapport complet et doit être compréhensible en tant que document indépendant.

Condenser un rapport final de 50 pages sous la forme d'une page de synthèse peut prendre un temps considérable. Utilisez les astuces ci-dessous pour faciliter cette tâche.

> « Excusez-moi pour la longueur de la lettre que je vous ai écrite. Je n'ai pas eu le temps d'en rédiger une plus courte... »
> George Bernard Shaw

Astuces pour la rédaction d'une synthèse

- *Lisez le document original du début à la fin.*
- *Commencez la synthèse avec les conclusions et les recommandations.*
- *Soulignez toutes les idées clés, les énoncés importants et les recommandations essentielles.*
- *Modifiez les informations soulignées.*
- *Reformulez les informations soulignées.*
- *Modifiez la version réécrite en supprimant les mots et les phrases inutiles.*
- *Vérifiez la version corrigée en la comparant au document original pour vous assurer que les informations essentielles ont été recueillies, y compris les réussites et des défis du projet.*
- *Assurez-vous que les informations comprises proviennent uniquement du rapport original.*

Les rapports intermédiaires ou d'avancement présentent la version préliminaire ou initiale des conclusions de l'évaluation. Les rapports intermédiaires sont programmés en fonction des besoins spécifiques des parties prenantes de l'évaluation en termes de prise de décision. Bien que les rapports intermédiaires puissent s'avérer essentiels pour rendre une évaluation plus utile, ils peuvent également engendrer des difficultés superflues s'ils ne sont pas interprétés de la bonne façon. Pour éviter ce problème, commencez les rapports intermédiaires en énonçant ce qui suit :

- Les activités de collecte de données traitées dans le rapport et celles qui ne le sont pas
- La date à laquelle les résultats finaux de l'évaluation seront disponibles
- Toute précaution que les lecteurs doivent prendre en ce qui concerne l'interprétation des résultats (Torres et al. 2005).

Les histoires de la vie quotidienne de réussites et d'apprentissage constituent des moyens différents de communiquer les résultats de l'évaluation à un public précis. Les donateurs s'intéressent de plus en plus à l'utilisation de courts récits ou d'histoires donnant un visage humain aux données de S&E.

- **Les histoires de la vie quotidienne** décrivent les expériences des individus concernés par les projets de l'OPB et permettent de ramener les réussites et les défis du travail des OPB sur un plan personnel.
- **Les histoires de réussites** sont des descriptions de type « quand, quoi, où, comment et pourquoi » sur la façon dont un projet a réalisé ses objectifs.
- **Les histoires d'apprentissage** racontent des exemples de difficultés ou d'impacts négatifs imprévus, la manière dont ils ont été identifiés et surmontés et les enseignements tirés susceptibles de servir à d'autres à l'avenir (De Ruiter et Aker 2008 ; Long et al. 2006). Ces histoires peuvent être insérées dans le rapport final ou dans une annexe.

Pour obtenir plus d'informations sur la méthode de rédaction de ces histoires, consultez *Histoires de vie quotidienne : Directives et outils pour écrire de bons rapports* (De Ruiter et Aker 2008) et l'ensemble *Histoires de réussites et d'apprentissage : Directives et outils pour écrire de bons rapports sur l'impact des projets* (Long et al 2006) ; *Rédaction d'une histoire de vie quotidienne en S&E* (Hagens 2008).

Les communications brèves (communiqués, bulletins, résumés et brochures) servent à mettre en évidence les données d'une évaluation, permettent de susciter de l'intérêt envers les conclusions de l'évaluation et profitent aux objectifs d'une organisation en termes de relation publique. Leur format permet de susciter des commentaires, de fournir des mises à jour, de faire un rapport sur les prochaines activités de l'évaluation ou de présenter les conclusions préliminaires ou finales. Toutefois, les formats courts peuvent présenter un intérêt moindre si l'évaluation est essentiellement qualitative et lorsqu'une description complète du contexte de l'évaluation est fondamentale pour l'interprétation des résultats (Torres et al. 2005). Ces types de communications utilisent des photos, des graphiques, de la couleur et la mise en forme dans le but d'être attractifs et de capter l'attention du lecteur.

Les communications dans les journaux d'information sont une autre méthode de diffusion des résultats de l'évaluation. Le projet peut prévoir d'envoyer les rapports d'évaluation ou les communiqués de presse portant sur les conclusions du rapport aux médias d'actualité ou d'encourager des interviews des membres de l'équipe d'évaluation ou de ses parties prenantes (Torres et al. 2005). Les journaux d'information permettent d'aborder un public plus large, tel que le grand public ou un groupe professionnel particulier.

L'utilisation des médias d'actualité peut parallèlement s'avérer délicate : rien ne permet de garantir ce qu'écrira le journaliste. C'est pour cette raison qu'il est important de transmettre un message clair aux médias, de préparer les évaluateurs et les parties prenantes aux principaux points à aborder et de contacter les médias uniquement après examen des conclusions de l'évaluation par d'autres parties prenantes. Personne n'aime pas avoir la surprise de lire quelque chose dans la presse à propos de son programme.

Tableau 4 : Aperçu des graphiques

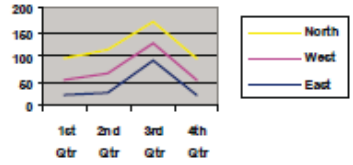
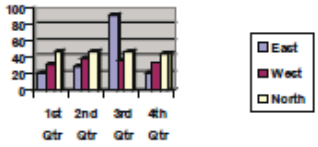
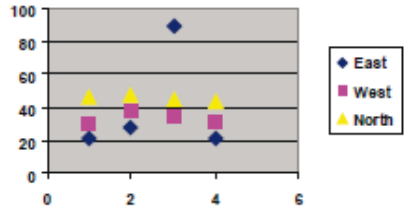
Types de graphiques	Informations communiquées	Conseils
Graphique linéaire 	☐ Montre les tendances au fil du temps, les mouvements, les distributions et les cycles	☐ Légendez directement les lignes plutôt que de créer un système de légende ☐ Essayez d'utiliser trois lignes au maximum ☐ Utilisez différentes couleurs, ou textures si le graphique est en noir et blanc
Diagramme en camembert 	☐ Montre les parties d'un ensemble	☐ Utilisez six parts au maximum ☐ Disposez les parts à partir de la plus grande/importante au départ du point représentant « midi » ☐ Utilisez des couleurs vives contrastantes ☐ Légendez les parts du camembert
Histogramme ou diagramme en barre 	☐ Compare les différences entre des informations identiques (par exemple, la distribution d'un pourcentage) ☐ Le diagramme en barre compare plusieurs éléments	☐ Utilisez le moins de barres possible ☐ Utilisez de la couleur ou des textures pour mettre en avant les aspects des données ☐ Placez des chiffres en haut ou à l'intérieur des barres pour indiquer leur valeur
Autres graphiques (flux, chronologique, nuage de points) 	☐ Montrent les processus, les éléments, les rôles ou les parties d'une entité plus importante	☐ Utilisez efficacement les espaces vides ☐ Communiquez le message dans le titre ☐ Ajoutez la source des données

Tableau <table><tr><th></th><th>Title1</th><th>Title2</th><th>Title3</th><th>Title4</th></tr><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	☐ Décrit, catalogue et affiche les liens et les compare ☐ Facilite la présentation d'une quantité importante de données	☐ Attribuez un chiffre arabe à chaque tableau ☐ Placez le titre juste au-dessus du tableau ☐ Légendez distinctement les lignes et les colonnes ☐ Indiquez la source des données
Illustrations (schémas, cartes ou dessins) 	☐ Transmettent efficacement des messages ou des idées difficiles à exprimer avec des mots ☐ Présentent les structures organisationnelles et décrivent les flux ☐ Expliquent l'orientation ☐ Utilisez des diagrammes de flux pour montrer les difficultés ☐ Utilisez des cartes pour présenter des résultats comparables entre des régions géographiques ou des pays	☐ Restez simple : si beaucoup d'explications sont nécessaires, utilisez plutôt un texte ☐ Utilisez les illustrations de manière créative, car elles aident à communiquer ☐ Ajoutez une légende pour définir tout symbole utilisé ☐ Utilisez les espaces vides

Sources : Torres et al 2005 ; Kusek et Rist 2004 ; Tufte, 1989.

PRÉSENTATIONS ORALES

Les présentations orales permettent de communiquer l'avancement et les conclusions de l'évaluation aux parties prenantes et autres publics visés. Grâce à cette méthode, l'auditoire peut poser des questions et la communication devient plus interactive. Les présentations orales incluant des débats avec un animateur peuvent amener à un dialogue entre les parties prenantes et à un engagement envers les actions (voir la réflexion critique ci-dessous) (Torres et al. 2005).

Les réunions de débriefing démarrent généralement par une brève présentation, suivie d'une discussion sur les principaux résultats ou sur d'autres sujets. Les réunions de débriefing peuvent être organisées de façon continue afin de communiquer l'avancement d'une évaluation aux responsables du programme. Une réunion de débriefing finale peut être organisée avec les parties prenantes pour partager et examiner les principales conclusions et recommandations du rapport final de l'évaluation.

Les exposés d'experts peuvent être utilisés pour réunir les parties prenantes de l'évaluation afin de présenter les principales conclusions et recommandations de l'évaluation ou d'autres composantes. Ils regroupent généralement trois à quatre experts et chacun d'eux effectue un bref exposé sur un aspect de l'évaluation. Un modérateur facilite ensuite la discussion entre les experts puis entre les experts et l'auditoire (Kusek et Rist 2004).

Les médias audiovisuels peuvent servir à la diffusion des conclusions d'une évaluation au-delà des principales parties prenantes. La radio est un moyen très efficace de diffusion de l'information. Les stations de radio communautaires (possédant un mandat relatif au développement) fournissent une production à faible coût et possèdent souvent une compétence de traduction de la langue locale.

RAPPORT CRÉATIF

Envisagez d'utiliser des formats de communication créatifs, mais moins traditionnels pour faire votre rapport sur les conclusions d'une évaluation. Ces formats peuvent s'avérer fondamentaux lors d'un compte-rendu d'informations pour des parties prenantes analphabètes, car ils respectent les traditions locales en matière de communication, comme l'histoire orale. Les informations relatives à la méthode d'utilisation des présentations vidéo, des pièces de théâtre ou jeux de rôles, des séances d'affichage, des ateliers d'écriture, des événements de réflexion critique, des études après action et des séances de travail sont présentées ci-dessous.

Les présentations vidéo apportent la puissance combinée de l'imagerie visuelle, du mouvement et du son. Les vidéos peuvent être tournées en formats numériques, éditées sur ordinateurs et diffusées sur CD-ROM ou DVD. Bien qu'il soit intéressant d'avoir un présentateur, les vidéos peuvent être distribuées et visualisées par de nombreux publics. Elles sont particulièrement utiles pour réaliser les activités suivantes (Torres et al. 2005) :

- Présenter les résultats d'ordre qualitatif d'une évaluation, avec des interviews par exemple
- Documenter les processus de l'évaluation
- Présenter les conclusions d'une évaluation relative à de nouveaux programmes
- Partager les résultats d'une évaluation avec les groupes analphabètes

Astuces vidéo

- *Définissez l'objectif de la vidéo et les critères de sélection des événements du programme à filmer.*
- *Obtenez la permission des participants au programme avant de filmer.*
- *Assurez-vous que les vidéos indépendantes contiennent suffisamment d'informations sur le contexte du programme et de l'évaluation.*
- *Prenez en compte le public visé dans le choix de la longueur ; les vidéos plus courtes (20 à 30 minutes) ont plus de chance d'être intégrées aux ordres du jour des réunions.*

Les pièces de théâtre ou les jeux de rôle sont des moyens efficaces pour illustrer les résultats de l'évaluation et les applications possibles des recommandations. Torres (2005) décrit trois formats de représentation théâtrale qui présentent et utilisent les résultats de l'évaluation de façon à susciter le dialogue.

1. **Les sketches traditionnels** sont élaborés à partir des données de l'évaluation (en particulier les interviews et les groupes de discussion) et peuvent également permettre d'en illustrer les conclusions. Les acteurs interprètent un sketch puis s'en vont. Le sketch est suivi d'une discussion, guidée par un animateur, avec les membres du public.

2. **Les sketches interactifs** sont des scénarios incitatifs qui engagent les membres du public à des réflexions et des discussions portant sur les sujets et les conclusions de l'évaluation. Après le sketch interactif, les membres du public discutent de leurs réactions avec les comédiens qui gardent leur personnage. Les discussions sont de nouveau guidées par un animateur qui fournit également les données de l'évaluation. Après les discussions gérées par l'animateur, les comédiens rejouent le sketch, en le modifiant selon les résultats obtenus lors de la discussion avec le public.

3. **Les ateliers de théâtre-forum** font appel au jeu de rôle. Un animateur présente les résultats de l'évaluation et les participants peuvent être à la fois acteurs et spectateurs. Les participants créent des miniscènes inspirées des résultats de l'évaluation et de leurs propres expériences. Ce sont des scénarios dynamiques : les participants peuvent entrer et sortir de leurs rôles d'acteur et les comédiens peuvent modifier les stratégies au milieu de la scène. Un animateur suscite alors des questions et mène les discussions concernant chaque miniscène.

La pièce est suivie par une série de questions ouvertes : *Que s'est-il passé lors de cette scène ? Pourquoi ? Comment cela se manifeste-t-il dans notre situation ? Que pouvons-nous faire à ce sujet ?* C'est un moyen très efficace pour communiquer les résultats de l'évaluation, en particulier ceux portant sur des sujets sensibles pour les groupes. Par exemple, les jeux de rôles sont utilisés en Ouganda et ailleurs en Afrique pour communiquer sur les conclusions liées à la stigmatisation du VIH/SIDA.

Les séances d'affichage fournissent rapidement des informations visuelles et faciles à lire à des publics ayant peu ou pas de connaissances sur un programme ou une organisation. L'affichage informatif est associé à une présentation orale. Les affiches utilisent généralement des photographies, des diagrammes, des graphiques, des tableaux, des courbes, des dessins et du texte sur des panneaux au format poster. Les séances d'affichage sont souvent utilisées lors de grandes conférences aux sessions multiples pour afficher un résumé des informations de l'évaluation. Les membres du public visé voient les affiches et peuvent s'arrêter pour avoir de brèves discussions. Les évaluateurs peuvent être présents lors des séances d'affichage pour communiquer des idées et des sujets clés ainsi que susciter des questions. Ces séances peuvent également être mises en place en tant qu'événements indépendants (Torres et al. 2005).

Astuces pour les séances d'affichage

- *Les publics visés doivent être capables de lire l'affiche de loin.*
- *Les affiches doivent transmettre des idées principales de façon claire et concise, à l'aide des en-têtes de rapports, présentés sous forme de liste à puces.*
- *Les affiches doivent utiliser des supports visuels et graphiques et attirer l'attention par la couleur.*
- *Envisagez de juxtaposer des photos des participants et des citations tirées directement des interviews.*
- *Lors de la fabrication des affiches, utilisez du papier ligné de tableaux de conférence et des marqueurs très*

Source : Torres et al 2005.

Les ateliers d'écriture constituent une technique innovante qui permet de faire participer les parties prenantes du projet, même peu lettrées, à la rédaction du rapport. Les ateliers d'écriture permettent aux participants d'être des créateurs actifs de l'information et pas seulement des fournisseurs passifs. Les ateliers d'écriture durent sur deux ou trois jours au cours desquels les participants au programme, le personnel de l'OPB et les artistes travaillent tous ensemble. Le personnel de l'OPB interviewe les participants et obtient des histoires qui mettent en évidence les résultats de l'évaluation, les meilleures pratiques ou les enseignements tirés. Ces histoires sont retranscrites puis éditées. Les artistes préparent les illustrations selon les instructions du participant. Les participants et les animateurs de l'OPB examinent les projets par contenu, langue et pertinence avant leur publication.

ÉVÉNEMENTS DE RÉFLEXION CRITIQUE

Les événements de réflexion critique aident à valider l'information provenant de l'évaluation, à analyser les résultats, puis à utiliser ces connaissances pour éclairer la prise de décision. La réflexion critique peut avoir lieu tout au long du processus d'évaluation, notamment au cours de réunions hebdomadaires, ou à la fin, au cours d'un atelier portant sur les enseignements tirés.

La réflexion critique invite les individus ou les groupes à interpréter et à analyser les informations (telles que les conclusions de l'évaluation) tout en garantissant le respect et l'ouverture d'esprit. Le dialogue est mis en avant : cet échange d'idées et d'opinions produit de nouveaux enseignements et permet de prendre conscience des valeurs, des croyances et des hypothèses sous-jacentes.

Elle utilise une série de questions ouvertes afin d'inciter les individus à discuter, à réfléchir et à analyser les informations (voir encadré ci-contre). Pour obtenir des dialogues honnêtes, il est nécessaire qu'un animateur ou un groupe établisse un climat de confiance, de respect et de collaboration parmi les évaluateurs et les parties prenantes. La réflexion critique est favorisée lorsque les personnes :

- posent des questions pertinentes et font preuve de curiosité ;
- admettent ce qu'ils ignorent ;
- découvrent et comparent les croyances, les hypothèses et les opinions aux faits et aux preuves ;
- écoutent les autres attentivement ;
- rectifient leurs opinions lorsque de nouveaux faits sont découverts ; et
- étudient de près et minutieusement les réussites et les problèmes.

Les études après action sont une succession d'activités de réflexion qui peuvent servir lors d'une évaluation dans le but de traiter les premiers résultats d'une équipe ou d'examiner l'avancement ou les obstacles du processus d'évaluation. Comme d'autres événements de réflexion critique, les études après action fonctionnent mieux dans un environnement sûr où les gens peuvent exprimer leurs idées ouvertement ; un animateur pose des questions ouvertes et mène des discussions de groupe. Les études après action doivent être effectuées lorsque les souvenirs sont encore frais. L'animateur pose une série de questions successives comme suit, puis note les points clés soulevés par le groupe :

- Qu'était-il censé arriver ?
- Que s'est-il réellement passé ?
- Pourquoi y a-t-il eu des différences ?
- Qu'avons-nous appris ?
- Quelles ont été les réussites ou les insuffisances ?
- Que devons-nous faire pour maintenir les réussites ou nous améliorer au niveau des insuffisances ?

Les sessions de travail organisées avec les parties prenantes de l'évaluation constituent le symbole d'une évaluation participative et collaborative et peuvent être mises en place à tout moment au cours de l'évaluation (Torres et al. 2005). Pour être efficaces, les sessions de travail appliquent les principes d'apprentissage pour adulte, comme ceux employés lors des ateliers. Les directives permettant des sessions de travail productives sont décrites dans l'encadré ci-dessous.

Guide pour la planification et la réalisation d'une session de travail efficace

- *Définissez explicitement l'objectif de la session*
- *Préparez un ordre du jour*
- *Choisissez les procédures appropriées, telles que le brainstorming et les activités en petit groupe, puis préparez tous les documents nécessaires comme des tableaux de conférence ou des tableaux blancs, des marqueurs afin de noter les idées, des polycopiés et des documents.*
- *Aménagez la salle de réunion de façon à favoriser l'échange et la discussion*
- *Choisissez une heure de réunion qui convient aux participants*
- *Communiquez l'ordre du jour à l'avance et passez-le en revue au début de la réunion*
- *Utilisez des jeux courts et aidez les participants à se connaître les uns les autres*
- *Invitez les participants à définir les règles de base ou les normes de travail collectif*
- *Explicitez les rôles : qui se chargera de l'animation, qui notera les idées, etc.*
- *Employez des techniques d'animation ou embauchez un animateur compétent pour paraphraser les commentaires, résumer et intégrer les idées, favoriser l'émergence de différents points de vue, gérer le temps, inviter le groupe à se recentrer si nécessaire et atteindre des consensus*
- *Équilibrez dialogue et prise de décision*
- *Planifiez et expliquez les prochaines étapes*

Source : Torres et al 2005.

ÉMETTRE UN RAPPORT À L'AIDE DE FORMATS ÉLECTRONIQUES

Les sites Web peuvent servir à diffuser les rapports et les documents écrits d'une évaluation. Ils peuvent être hébergés par un donateur, une communauté particulière de développement (urgences, consolidation de la paix, santé publique, communications, etc.), un consortium de l'OPB, un groupe de travail et/ou un centre de ressources des Nations Unies ou du gouvernement. Les publications qui peuvent être communiquées par Internet comprennent les rapports, les présentations vidéo, les présentations PowerPoint, les communiqués, les horaires des réunions et les communiqués de presse. Dans le cas de la communauté de consolidation de la paix, un certain nombre de sites Web ont commencé à publier les évaluations des projets réalisés dans ce domaine (Lederach et al. 2007).

Les communications électroniques synchrones, telles que les systèmes de communication sur le Web et les outils de conférence peuvent faciliter la collaboration avec les parties prenantes se trouvant à différents endroits durant toutes les phases de l'évaluation. Les messageries instantanées, les téléconférences, les vidéoconférences, les cyberconférences en direct, les réunions virtuelles et les podcasts se déroulent en ligne et sont des outils qui permettent aux parties prenantes du monde entier de travailler facilement ensemble. (Torres et al. 2005).

- **Une messagerie instantanée** est un endroit sur Internet où deux personnes ou plus peuvent avoir une conversation en temps réel par clavier interposé. Cette méthode est idéale pour les conversations régulières concernant la collecte de données ou les procédures d'évaluation.

- **Les téléconférences** peuvent être mises en place par l'intermédiaire des prestataires de services en communication. Un numéro d'appel unique est donné aux participants. Plusieurs personnes peuvent participer grâce aux haut-parleurs. Les téléconférences sont particulièrement utiles pour discuter et obtenir des retours sur les documents d'évaluation qui sont distribués et examinés par les participants avant l'appel.

- **Les vidéoconférences** sont des réunions entre personnes situées à différents endroits qui utilisent un système d'écrans, de microphones, de caméras, d'équipement informatique et d'autres périphériques. Elles peuvent être utilisées avec les parties prenantes d'une évaluation à la place de n'importe quelle réunion en face à face. Notez que l'utilisation de technologies fiables de vidéoconférence peut être coûteuse et qu'il est nécessaire d'avoir recours à une expertise technique et à des experts des technologies de l'information pour favoriser la réussite d'une vidéoconférence.

- **Les cyberconférences** sont des réunions entre personnes situées à différents endroits. Elles sont mises en place via une connexion Internet qui permet aux participants de visualiser simultanément le même document ou la même présentation sur des écrans d'ordinateur, en même temps qu'une communication audio. Les caractéristiques des logiciels de cyberconférence varient et peuvent intégrer une fonction de messagerie instantanée ou des outils de communication vidéo et/ou audio. Les cyberconférences peuvent être utilisées pour la planification, la présentation des informations, la sollicitation de commentaires et de réactions et la modification des plans et des rapports d'une évaluation. Les cyberconférences peuvent être organisées par des entreprises spécialisées dans le domaine ou via Internet.

- **Les podcasts** sont une série de fichiers multimédias numériques qui sont diffusés sur Internet pour être lus sur des lecteurs multimédias portables (par exemple, les iPod) et des ordinateurs. Les podcasts permettent aux évaluateurs de communiquer et de faire un compte-rendu des informations aux parties prenantes à tout moment. Par exemple, si une partie prenante ne peut pas assister à une réunion de débriefing finale, elle peut toutefois télécharger le podcast de l'événement. Bien que rare à l'heure actuelle, ce format électronique s'avère très prometteur pour l'avenir.

PLUSIEURS OPTIONS POUR COMMUNIQUER LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Il existe de nombreuses possibilités pour la communication et le compte-rendu d'une évaluation. Bien souvent, plusieurs techniques ou formats sont utilisés, simultanément ou successivement, pour favoriser une plus grande diffusion des résultats. Par exemple, les évaluateurs peuvent rédiger un premier écrit contenant des conclusions préliminaires, organiser une réunion de travail avec les principales parties prenantes de l'évaluation pour valider les résultats, puis participer à une émission de radio pour diffuser les résultats définitifs. La maîtrise de l'enchaînement d'un ensemble de formats de communication peut avoir une grande influence sur le plan de la communication des résultats et des recommandations d'un rapport écrit (Torres et al. 2005).

Consultez le module complet pour obtenir des références et des suggestions et d'autres informations.

Cette édition de Short Cuts a été préparée en 2008. Veuillez envoyer vos commentaires ou suggestions à : m&efeedback@crs.org.

Cette publication fait partie d'une série de documents portant sur les aspects essentiels du suivi et de l'évaluation (S&E) pour les programmes de développement humanitaires et socio-économiques. La Croix-Rouge américaine et Catholic Relief Services (CRS) ont rédigé ces documents dans le cadre de leurs subventions respectives attribuées par l'USAID et le projet de renforcement de la capacité institutionnelle du programme « Food For Peace ». Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins de directives précises identifiés sur le terrain et d'outils que les publications existantes ne semblaient pas fournir. Les responsables des programmes tout comme les spécialistes de S&E sont le public visé par les modules. Cette série peut également servir à la formation en S&E et au renforcement des capacités. La série Short Cuts offre un outil de référence prêt à l'emploi destiné aux personnes ayant déjà utilisé les modules complets, à celles ayant simplement besoin d'un rappel sur le sujet et à celles qui souhaitent acquérir rapidement des compétences particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites Web suivants :

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html
- www.redcross.org

Auteur : Valerie Stetson
D'après le module complet écrit par : Valerie Stetson
Rédacteur de la série : Guy Sharrock
Lecteurs/Rédacteurs : Carolyn Fanelli, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin
Graphistes : Guy Arceneaux, Ephra Graham

Les modules de S&E et la série *Short Cuts* ont été préparés par CRS et la Croix-Rouge américaine avec le soutien financier des subventions du programme Food for Peace : projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS (AFP-A- 00-03-00015-00) et projet de renforcement de la capacité institutionnelle d'ARC (AFP-A-00-00007-00). Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'Agence des États-Unis pour le développement international ou du programme Food for Peace.



Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Depuis 1943, le Catholic Relief Services (Services de Secours Catholique, ou CRS) a le privilège de servir les populations pauvres et défavorisées à l'étranger. Sans distinction de race, de religion ni de nationalité, le CRS apporte une aide d'urgence en réponse aux catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par des projets de développement dans des domaines tels que l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH, le CRS œuvre à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. Le CRS travaille aussi aux États-Unis en vue d'étendre les connaissances et les actions des Catholiques et autres personnes intéressées par les problèmes internationaux de paix et de justice. Nos programmes et nos ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis à vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langue, de culture et de conditions économiques.

À L'ATTENTION DES PERSONNES SOUHAITANT ADAPTER CES DOCUMENTS :

Les informations contenues dans la présente publication peuvent être utilisées sans autorisation préalable. Nous serons très heureux de recevoir vos commentaires concernant l'utilisation que vous avez faite de ces informations. Vous trouverez à cet effet un formulaire d'évaluation à la fin du premier chapitre (Introduction). Vous pouvez également nous contacter à l'adresse ci-dessous ou par courriel à pqsdrequests@crs.org.

À L'ATTENTION DES PERSONNES FAISANT RÉFÉRENCE À CES DOCUMENTS DANS D'AUTRES PUBLICATIONS :

Le Guide de renforcement institutionnel a été conçu dans le cadre d'AIDSRelief, un projet de 600 millions USD destiné à améliorer l'accès au traitement antirétroviral pour les personnes vivant avec le VIH. Ce projet est financé par le Programme présidentiel d'urgence américain d'aide à la lutte contre le sida (PEPFAR). La présente publication a été rendue possible grâce à la subvention U51HA02521 de la Health Resources Services Administration (Administration de la santé et des services sociaux, ou HRSA).

PRINCIPES DE PARTENARIAT DU CRS

- Partager une vision pour répondre aux besoins immédiats des populations et identifier les causes profondes de la souffrance et de l'injustice.
- Prendre des décisions à un niveau le plus proche possible des populations qu'elles affecteront.
- Œuvrer en faveur de la mutualité, en reconnaissant que chaque partenaire apporte des compétences, ressources, connaissances et capacités dans un esprit d'autonomie.
- Favoriser les partenariats équitables en définissant mutuellement les droits et devoirs.
- Respecter les différences et s'engager à écouter et à apprendre les uns des autres.
- Encourager la transparence.
- S'engager aux côtés de la société civile pour contribuer à transformer les structures et systèmes inadaptés.
- Engager un processus à long terme de développement organisationnel local.
- Identifier, comprendre et renforcer les capacités des communautés, première source des solutions aux problèmes locaux.
- Promouvoir la durabilité en renforçant les capacités des partenaires pour identifier leurs vulnérabilités et tirer parti de leurs atouts.

Le partenariat est fondamental pour la manière dont CRS se projette dans le monde. Le CRS est convaincu que le changement passe par les partenaires locaux et qu'en soutenant et renforçant les institutions locales, elles améliorent la capacité des communautés à résoudre leurs propres problèmes. Le CRS applique sa politique de développement, de secours d'urgence et de changement social en nouant des partenariats avec un large éventail d'organisations : églises et organisations à but non lucratif locales, gouvernements hôtes, agences internationales et autres organismes. Le CRS s'efforce de créer des partenariats basés sur une vision à long terme et un engagement mutuel en faveur de la paix et de la justice. Pendant plus de soixante ans, le CRS a travaillé aux côtés de partenaires pour soulager la souffrance humaine, promouvoir la justice sociale et aider les populations dans leur lutte pour leur propre développement.

REMERCIEMENTS

Les équipes du partenariat AIDSRelief-CRS tiennent à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration du Guide de renforcement institutionnel.

Nous tenons tout d'abord à remercier nos partenaires du projet AIDSRelief, présents dans 10 pays cibles du plan PEPFAR en Afrique, Amérique Latine et dans les Caraïbes, et qui, depuis huit ans, ont travaillé pour aider leurs communautés et pays dans la lutte contre le VIH. Leur volonté à procéder à des tests pilotes de ces documents et à fournir de précieux commentaires a été déterminante pour le produit final.

Les rédacteurs expriment toute leur reconnaissance pour le financement du HRSA dans le projet AIDSRelief. Une aide supplémentaire a été offerte par le CRS, par le biais de l'unité Partnership and Capacity Building (Partenariat et renforcement des capacités) du Program Quality Support Department (Service d'appui à la qualité des programmes).

Nos remerciements vont également à la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya, ou CHAK), car certains documents utilisés dans le Guide ont été élaborés à l'origine par la CHAK et l'équipe de développement des capacités institutionnelles d'AIDSRelief du CRS. Ces documents ont été utilisés, en partie, pour concevoir le Guide au cours de deux ateliers d'écriture à Nairobi, au Kenya, en août et octobre 2010. Le CRS tient également à remercier sincèrement la CHAK pour son partenariat au fil des années et pour avoir autorisé l'insertion de leurs documents dans le présent Guide.

Le Guide de renforcement institutionnel a été conçu par des représentants de différents services du CRS dans le cadre d'un processus participatif. Les rédacteurs remercient la direction du CRS, notamment les directeurs régionaux et les représentants pays qui ont envoyé leur personnel en qualité d'experts à l'atelier d'écriture. Les rédacteurs incluaient les partenaires du consortium AIDSRelief et le personnel régional, du programme pays et du siège du CRS:

Taylor Brown, Partenaires au développement d'Accenture
Salvador de la Torre, Conseil de la mission médicale catholique
Anthony Di Filippo
Martin Enon
Rick Estridge
Sarah Ford
Linda Gamova

David Gitari
Tess Habtehyimer
Ramzi Hage
Sergey Hayrapetyan
Josephine Jonah-Williams
Eshetu Kassa
Tsegaye Kassa
Kingstone Kingori
Zoya Lyubenova
Andrea Morton
Selwyn Mukkath
Cryton Munyikwa
Evelyn Murrey
Syon Niyogi
Constant Niyonzima
Jane Njoroge
Martin Oluoch
Emmanuel Opule
Patrick Daniere
Joseph Potyraj
Mathieu Ramiaramanana
Benjamin Safari
Guy Sharrock
Yenni Suryani
Mavere Tukai
Christina Way
George Were

Nous remercions tout particulièrement le siège et le personnel du Bureau régional d'Afrique de l'Est pour l'aide logistique qu'ils nous ont apportée pour s'assurer que l'atelier d'écriture et les rédacteurs bénéficient du soutien nécessaire tout au long du processus d'élaboration du Guide.
David Orth-Moore
Lydia Githahu
Millicent Achola

Il convient de remercier Karen Moul, chargée de communication d'AIDSRelief, et Rebeka Martensen et Ashley Rytter de l'équipe PQSD Publications pour la gestion de l'édition, la traduction, la conception et l'impression du Guide, ainsi que Bryan James pour son soutien logistique au processus.

L'outil d'évaluation présenté dans le Guide a été produit précédemment par un autre groupe de rédacteurs. Nous les remercions pour leur travail, qui a été très précieux pour la production du Guide final.

John Donahue
Sarah Ford
Linda Gamova
Manasseh Igyuh
Loretta Ishida
Cryton Munyikwa
Barbara Pando-Behnke
Joseph Potyraj
Gabriella Rakotomanga

Avec les commentaires et l'aide de
Leslie Blanton
Robin Contino
Herby Derenoncourt
Alan Frisk, Caritas Europa
Susan Hahn
Joseph Hastings
Leia Isanhart-Balima
Katherine Knott
David Leege
Francois Lenfant, Cordaid
Dominique Morel
Toishia Powell
Hippolyt Pul
Najib Sahyoun
Sophie Toligi, Karina (Caritas) Indonésie
Sara Weinstein
Andrew Wells-Dang
Daphne Williams

Acciòn Callejera, Inc., Niños del Camino, Inc., Proyecto Educativo Caminante, Inc., Quèdate con Nostotros Muchachos y Muchachas con Don Bosco et Yo Tambièn Pastoral Juvenil de la Iglesia Catòlica (République dominicaine)

CRS et la Conférence épiscopale de Madagascar
Education for Sustainable Development Foundation (Fondation Éducation en vue du développement durable, ou ESDF), Arménie



JOE WEBER/CRS

Des membres de la Fanfare St Patrick All Star à Old Habour Bay en Jamaique, après l'ouragan Dean en 2007.

Enfin, il est important de noter que chaque chapitre du Guide a été revu par plus de 40 employés du CRS issus de toutes les sept régions et par des partenaires à travers le monde. Leurs précieux commentaires ont renforcé la pertinence du Guide.

Arménie

Education for Sustainable Development (Éducation en vue du développement durable, ou ESDF)
Caritas Arménie

Gambie

Catholic Development Office (Bureau catholique pour le développement, ou CADO)

Liban

Development for People and Nature Association (Association de développement pour l'Homme et l'Environnement, ou DPNA)
Arc En Ciel

Zambie

Hôpital de la mission St Francis
Diocèse de Mongu

Nigeria

Centre hospitalier spécialisé Mère du Christ d'Enugu
Diocèse catholique d'Idah Ayingba

CRS

Chandreyee Banerjee
Sandra Basgall
Carol Bothwell
Lorna Burce
Melinda Burrell
Margaret Desilier
Mamadou Diop
Debra Lynne Edwards
Judson Flanagan
Tesfaye Habtehyimer
Mireille Haddad
Clara Hagens
Susan Hahn
Martin Hartney
Kristine Ivanyan
Sebastian Jayasuriya
Patrick Johns
Josephine Jonah-Williams
Richard Jones
McDonald Kabondo
Mumbi Kahiu
Akim Kikonda
Kevin Kostic
Yao Gemega Kumodzie
Nicole Lumezi
David Macharia
Shellie Mahachi
Miguel Mahfoud
Rebecca Martin
Manoj Mehra
Robert Mgeni
Fidelis Mgowa
Moses Mokua
Einar Morales
Shepherd Mupfumi
Alice Ntola
Syon Niyogi
David Palasits
Luc Picard
Ognen Plavevski
Gabriella Rakotomanga
Rija Razafy
Helen Rottmund
Peter Safeli
Brian Tabben
Joseph Weber
Quophi Yelbert

À PROPOS DU GUIDE

Le CRS s'engage à soutenir le travail de ses partenaires, car ils fournissent des services de haute qualité, complets et durables aux populations pauvres et à aux personnes victimes d'injustice. Le CRS travaille avec des partenaires locaux pour mettre en place des systèmes et structures indispensables aux institutions sanitaires, en proposant des services de qualité. Le CRS souhaite, avec ses partenaires, être des acteurs responsables, respectueux des législations nationales, des conventions internationales, de la déontologie professionnelle et des normes généralement acceptées. Pour ce faire, le CRS a conçu le présent Guide de renforcement institutionnel destiné à aider les structures de l'église catholique, les membres de la société civile et les bureaux nationaux du CRS dans leurs actions en faveur de l'amélioration des systèmes et structures organisationnels.

Les faiblesses organisationnelles sont les principaux obstacles de tout programme visant à atteindre la durabilité. Dirigeants, responsables et employés reconnaissent la nécessité de renforcer les capacités de leurs organisations pour mieux répondre aux nombreux défis externes auxquels ils sont confrontés. Le Guide de renforcement institutionnel a été conçu en tirant parti de l'expérience des partenaires d'AIDSRelief et de l'équipe AIDSRelief de renforcement des capacités institutionnelles du CRS, une expérience acquise en transférant, du consortium AIDSRelief aux partenaires locaux, la gestion d'un important et complexe programme de traitement antirétroviral (ATR) financé par le gouvernement américain. Dans les programmes ART, l'intensification, l'intégration des soins ART à d'autres services cliniques, ainsi que la décentralisation et la pérennité du programme, reposent sur une planification, une gestion et des systèmes fiables. Les programmes ART ne sont pas les seuls programmes à nécessiter ces renforcements ; en conséquence, le CRS s'est inspiré de l'expérience d'AIDSRelief pour concevoir le présent Guide.

Le Guide présente des principes, normes minimales et meilleures pratiques, des processus professionnels, références et outils réputés importants pour des organisations efficaces, efficientes et durables. Le Guide comprend 10 chapitres couvrant les principaux domaines fonctionnels de la plupart des organisations. Chaque chapitre (voire chaque étape et processus présentés dans chaque chapitre) peut être utilisé comme un document indépendant. À l'exception du chapitre 3, « Règles en matière de santé et de services sociaux », les autres chapitres du guide peuvent servir à différents types d'organisations dans des secteurs aussi divers que l'agriculture, la santé, la consolidation de la paix, l'approvisionnement en eau, la nutrition, l'éducation ou l'environnement. Le guide du CRS est un outil adaptable. Il peut être utilisé pour développer de nouvelles politiques ou de nouveaux processus et pratiques, ou pour renforcer ceux qui existent.

DESCRIPTION

Chaque organisation possède son propre contexte, sa propre compréhension, interprétation et mise en œuvre des processus professionnels. Ces chapitres fournissent des informations sur le développement et l'amélioration des processus professionnels et des politiques et procédures connexes. Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs processus professionnels et des politiques et manuels de procédures connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce Guide.

Outre le contenu des chapitres décrits ci-dessous, ce Guide contient de nombreux outils susceptibles d'être utilisés directement ou d'être adaptés, ainsi que des références à de nombreuses autres ressources permettant d'en savoir plus sur chaque domaine fonctionnel de l'organisation.

Chapitre 2 : Outil d'évaluation
L'Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument (Instrument holistique d'évaluation des capacités organisationnelles, ou HOCAI) permet d'évaluer les forces et faiblesses de l'organisation. Le HOCAI offre un cadre normalisé pour aider la direction et le personnel d'une organisation à s'engager dans un processus d'évaluation et d'amélioration de l'organisation. Les résultats obtenus donneront des indications sur les domaines fonctionnels de l'organisation qui exigent la plus grande attention et les chapitres du manuel qui doivent être priorisés.

Chapitre 3 : Règles en matière de santé et de services sociaux
Les organisations travaillant sur des projets financés par l'U.S. Department of Health and Human Services (Département américain de la santé et des services sociaux, ou HHS) doivent se conformer à des règles spécifiques dans l'exécution des activités de la subvention. Le présent chapitre décrit les principales règles applicables aux subventions du HHS. Il est rappelé aux utilisateurs de ce chapitre que le chapitre ne couvre pas totalement toutes les exigences : il leur est donc demandé de se référer aux règles respectives pour obtenir plus de détails.

Chapitre 4 : Gouvernance
La gouvernance institutionnelle et le leadership sont des éléments indispensables pour assurer l'efficacité et la pérennité de l'organisation. La gouvernance institutionnelle est le processus par lequel les institutions et organisations sont dirigées, contrôlées et tenues responsables. Elle met en jeu des systèmes et structures efficaces et est un élément important dans le maintien de l'équilibre dynamique entre le besoin d'ordre et le principe d'égalité dans la société, la production efficiente et la fourniture de biens et services et le sens de la responsabilité dans l'exercice du pouvoir.

Chapitre 5 : Planification stratégique

La planification stratégique est une fonction importante et un processus dans la santé organisationnelle générale. Il existe d'excellents guides de planification stratégique ; la présente section fournit les adresses de sites web de manuels de planification stratégique simples d'utilisation et facilement téléchargeables. Elle fournit également une liste de sites web contenant des ressources et articles sur l'importance de la planification stratégique.

Chapitre 6 : Finances

Le présent chapitre résume la plupart des processus et concepts clés de comptabilité qui s'appliquent aux organisations à but non lucratif. Il n'inclut pas la théorie comptable ni ne couvre tous les concepts de comptabilité. L'adoption des politiques et procédures qui y sont décrites permettra de mettre en place un environnement contrôlé et formalisé favorisant l'enregistrement précis et le reporting en temps opportun des transactions financières. Elle contribuera également à établir une gestion efficace des fonds reçus et l'obligation de rendre des comptes sur l'utilisation de ces fonds et sur les dépenses effectuées par rapport à ces fonds.

Chapitre 7 : Achats

Les directives présentées dans ce chapitre sont un recueil de descriptions d'activités de la gestion de la chaîne logistique (GCL), d'exigences, de normes minimales et de meilleures pratiques qui visent à aider la direction et le personnel des organisations à développer et / ou à améliorer leurs politiques, procédures et pratiques sur le plan de la GCL.

Chapitre 8 : Ressources humaines

Ce chapitre contient des informations relatives au recrutement et à l'orientation du personnel, aux rémunérations et avantages sociaux, à la gestion des performances, aux relations avec les employés, à l'hygiène et à la sécurité des employés et aux questions liées au départ d'un employé de l'organisation. Il traite de la nécessité d'utiliser de bonnes pratiques professionnelles, de systématiser le processus RH, d'assurer une gestion efficace et efficiente des ressources RH, d'éviter la confusion et de garantir l'égalité de traitement de tous dans l'organisation.

Chapitre 9 : Technologie de l'information et des communications (TIC)

Ce chapitre est conçu comme un document de référence ou de travail destiné aux responsables de l'organisation et aux professionnels du domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il vise à aider au développement et / ou à l'amélioration des processus professionnels dans le

domaine des TIC. Plus précisément, ce chapitre présente les principes, les normes minimales et les meilleures pratiques à adopter pour réussir la mise en place d'un processus d'application des TIC et d'un processus de sélection de logiciels.

Chapitre 10 : Suivi et évaluation

Toutes les organisations ont besoin de données fiables de suivi et d'évaluation sur les performances, les résultats et les impacts pour intervenir sur les programmes. Ce chapitre sert de guide à la direction et aux employés d'une organisation à travers deux processus de gestion clés indispensables pour assurer un suivi et une évaluation de haute qualité : diriger la conception du projet et le processus de proposition de processus de développement, et entreprendre des actions spécifiques permettant au système de suivi et d'évaluation de soutenir la gestion du projet et le processus de mise en œuvre.

COMMENT UTILISER LE GUIDE

Le guide est conçu pour servir d'outil de référence aux organisations (qu'elles appartiennent à l'église catholique, qu'elles soient d'autres traditions religieuses ou des organisations laïques à but non lucratif) qui souhaitent développer ou améliorer les systèmes de renforcement institutionnel et les processus existants. Le Guide peut être utilisé comme un aide mémoire pour répondre à des questions spécifiques, plutôt que de lire le document du début à la fin.

Normalement, le processus de renforcement des capacités d'une organisation commence par une évaluation. La direction d'une organisation doit envisager de sélectionner un groupe très varié d'intervenants afin de les impliquer dans l'évaluation et le processus d'amélioration qui en découle. Que le processus soit dirigé par des personnes, des discussions de groupes ou un atelier, la direction de l'organisation doit maintenir un environnement orienté vers les tâches et favorable, en encourageant et respectant les contributions de personnes provenant d'unités de travail, de niveaux et de domaines de spécialisation différents.

Le premier chapitre présente l'HOCAI, un outil d'évaluation des capacités de l'organisation ; une analyse structurée, complète et participative de chaque fonction de l'organisation aide l'encadrement et les autres catégories de personnel à identifier les points à améliorer et les points forts à conserver. Une évaluation permettra au personnel et à la direction de l'organisation de prendre des décisions éclairées quant au choix des chapitres.

La liste de contrôle de conformité contenue dans chaque chapitre peut être utilisée aussi bien comme une évaluation détaillée que comme un outil d'évaluation après l'exécution d'un processus d'amélioration.

Une fois que le personnel et la direction de l'organisation ont exécuté le HOCAI et identifié les points faibles de l'organisation, le(s) chapitre(s) pertinent(s) doivent être sélectionné(s) dans le Guide. Chaque chapitre aide à clarifier le rôle et l'importance de chaque fonction de l'organisation. En général, les chapitres comprennent les sections suivantes :

- Diagramme des processus du domaine organisationnel
- Objectif du chapitre
- Les fonctions du domaine de l'organisation
- Principes clés du domaine fonctionnel
- Description et déroulement du processus (étapes)
- Liste de contrôle de conformité
- Glossaire
- Références
- Annexes

Chaque chapitre fournit des informations complètes et détaillées sur les processus professionnels requis pour établir ou améliorer les systèmes de l'organisation. Un processus professionnel n'est rien d'autre qu'un ensemble d'étapes ou d'activités décrites de manière chronologique, et qui concourent à la réalisation d'un objectif spécifique. Dans le Guide, les processus professionnels sont décrits et présentés dans des organigrammes sous forme de séquence d'activités. Ces processus professionnels sont décrits de la manière suivante :

- **Diagramme du domaine fonctionnel :** résumé visuel de tous les processus professionnels requis dans le domaine spécifié de la fonction organisationnelle
- **Description du processus :** bref résumé de toutes les étapes requises pour la réalisation d'un objectif organisationnel spécifique, y compris tous les principes spécifiques au processus
- **Déroulement du processus :** résumé visuel des étapes de chaque processus
- **Étapes :** chaque étape fournit les informations suivantes :
  - **Ressources :** documents et informations requis pour exécuter la procédure
  - **Résultats :** réalisations résultant de l'exécution de la procédure
- **Rôles :** division naturelle du travail
- **Points d'intégration du processus :** exemples où les domaines fonctionnels s'impactent mutuellement ou doivent être coordonnés pour être efficaces

- **Résumé de l'étape :** bref résumé des informations de la description de l'étape
- **Description de l'étape :** description détaillée des principes, normes minimales et meilleures pratiques de la fonction de l'organisation

Planification de l'action

Après avoir terminé l'évaluation de l'organisation et identifié les chapitres pertinents, le personnel et la direction doivent analyser les étapes proposées dans les chapitres pour déterminer les actions concrètes requises pour améliorer ce domaine fonctionnel de l'organisation. Cette discussion doit permettre d'identifier les forces susceptibles d'inhiber ou d'appuyer le changement proposé et d'élaborer une stratégie tenant compte de ces forces. Le personnel et la direction de l'organisation doivent se concentrer sur le développement d'un plan d'action réalisable pouvant être mis en œuvre pendant une période déterminée, en prenant en compte tous les facteurs internes et externes. Avant d'engager une amélioration, il convient de vérifier la pertinence du processus proposé par rapport à la situation de l'organisation et aux législations nationale et locale.

Après avoir lu les chapitres pertinents et discuté des facteurs qui inhibent ou appuient le changement, le personnel et la direction doivent discuter et décider de la manière dont les améliorations ou le renforcement des capacités seront menés pour que l'institution se rapproche des normes décrites dans chaque chapitre. Un programme de renforcement des capacités peut inclure, mais sans s'y limiter, le coaching et mentorat, la formation et l'apprentissage par les pairs, la conception et la restructuration organisationnelles, le partage et le détachement de l'emploi, la conception du programme, le suivi, l'évaluation, la conception de l'apprentissage et les achats de matériels et logiciels.

Le plan d'action et le programme de renforcement des capacités doivent inclure :

- **L'énoncé du problème :** description des faiblesses identifiées dans l'organisation
- **Objectifs :** spécifiques, mesurables, atteignables, adaptés à la réalité et limités dans le temps (SMART) ; un commentaire concis sur ce que l'amélioration et le renforcement des capacités visent à atteindre et sur la manière dont l'organisation envisage la mise en œuvre du processus d'amélioration.[1]
- **Activités :** étapes ou actions spécifiques à entreprendre pour atteindre chaque objectif

1 ProPack I, page 186, Stetson,Valerie; Sharrock, Guy; Hahn, Susan. CRS 2004

- **Approche :** processus utilisé dans le renforcement des capacités ; par exemple, le coaching, la restructuration de la formation ou l'achat de logiciels
- **Calendrier :** durée et délais de réalisation de chaque action
- **Responsables :** personnes ou unités de travail responsables de la mise en œuvre des activités
- **Ressources :** ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour atteindre chaque objectif
- **Suivi et évaluation :** indicateurs du suivi et d'évaluation permettant d'évaluer la réalisation de chaque objectif
- **Champion :** leader ou superviseur qui donnera l'approbation finale et des recommandations pour mener à bien le processus d'amélioration

Tout en développant les activités de chaque objectif, le personnel et la direction de l'organisation doivent tenir compte de tous les facteurs nécessaires : le temps, l'argent investi, le personnel et les compétences. Ils peuvent également se poser les questions suivantes : « est-ce ce que nous pouvons faire dans un avenir proche ? », « avons-nous les capacités suffisantes pour cela ? », « ceci est-il très important pour nous ? ». L'appropriation est un élément clé du changement durable. L'exercice de planification de l'action peut exiger des décisions douloureuses, et il sera plus difficile de prendre de telles décisions sans l'engagement (adhésion) du personnel et de la direction de l'organisation.

Établissement, mise en œuvre ou amélioration des processus professionnels

Une fois le plan d'action du domaine fonctionnel et ses processus professionnels exécutés, le personnel et la direction de l'organisation doivent lancer sa mise en œuvre, ce qui pourrait impliquer la mise en place de nouveaux systèmes, politiques et procédures, ou l'amélioration de ceux existant. Les outils joints à chaque Guide sont des instruments très utiles qui peuvent être utilisés pour faciliter les processus décrits dans le Guide. Ces outils comprennent les modèles de politique, formulaires d'échantillonnage, manuels ou systèmes qui sous-tendent ces processus et que l'organisation peut utiliser ou adapter.

Des plans d'action solides aideront l'organisation à mettre en œuvre des activités sélectionnées et à évaluer les progrès réalisés en vue de la réalisation des objectifs. Il incombe à la direction et / ou à l'équipe de direction de l'organisation de superviser la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan d'action.

Il est parfois nécessaire de faire appel à une assistance externe pour appliquer le plan d'action. Les besoins en ressources sont identifiés pendant le processus de planification du plan d'action. À partir du plan d'action, une organisation peut identifier les secteurs où elle a besoin d'accéder à des ressources (à travers la collecte de fonds ou la création de revenus) pour le renforcement des capacités. En plus, la direction et le personnel de l'organisation doivent noter la manière dont l'amélioration peut être mise en œuvre, si des ressources externes sont indisponibles.

Évaluation des résultats du plan de renforcement des capacités

En principe, une révision du processus de renforcement des capacités doit avoir lieu tous les quatre ou six mois, en se basant sur les indicateurs du plan d'action. La direction et l'encadrement de l'organisation doivent fixer une date de révision pendant la phase de planification afin de pouvoir suivre la mise en œuvre des activités prévues. Le développement organisationnel ne doit pas être un processus ponctuel. Pour qu'une organisation s'améliore et se développe, elle doit envisager le développement organisationnel comme faisant partie de ses activités normales, en continuant à analyser, planifier, mettre en œuvre et vérifier ses actions, et être capable d'apprendre et d'améliorer sans cesse ses procédures de travail. Un exemple d'outil de suivi est présenté dans le chapitre 2, à la suite du HOCAI.

CONCLUSION

Ce Guide est proposé avec la conviction que les personnes et organisations, dans leur contexte, sont les mieux placées pour identifier et répondre à leurs besoins de développement. Toutes les organisations s'efforcent d'avoir une structure performante, car bon nombre d'entre elles font face à un manque de ressources humaines, matérielles et institutionnelles et opèrent dans des contextes qui sont difficiles même pour la plus solide organisation. Des institutions saines permettent de s'assurer que les changements positifs seront durables à la fin de l'assistance technique ou du financement d'un projet de développement. En outre, les organisations saines et durables favorisent l'émergence d'une société civile dynamique qui, à son tour, permet de conduire le pays vers la bonne gouvernance et la transformation sociale. Le renforcement des capacités est une étape essentielle du processus et a un impact sur le développement durable.

FORMULAIRE D'ÉVALUATION

Le CRS aimerait recueillir vos avis sur la pertinence et l'utilité de ce Guide pour votre organisation. Le CRS s'engage à mettre à jour et à améliorer le Guide; en conséquence, vos commentaires seront les bienvenus. Veuillez faire parvenir vos commentaires à pqsdrequests@crs.org en répondant aux questions suivantes :

Les choses que votre organisation a le plus appréciées à propos du Guide de renforcement institutionnel sont :

En quoi le Guide ou les chapitre individuels ont-ils été utiles à votre organisation ?

Veuillez lister dans l'ordre les chapitres les PLUS pertinents et les plus utiles pour votre organisation. Veuillez expliquer les raisons.

Veuillez lister dans l'ordre les chapitres les MOINS pertinents et utiles pour votre organisation. Veuillez expliquer les raisons.

Quelles autres informations (chapitres) seraient pertinentes et utiles pour votre organisation ? Pour quelle(s) raison(s) ?

Veuillez donner vos avis sur les aspects suivants du guide :

La présentation et la structure

Le niveau de la langue et / ou la terminologie

Le style et le ton

Les processus professionnels

Les outils, références et la bibliographie

Le Guide peut être amélioré en :

Autres commentaires ou suggestions concernant le guide ou des chapitres spécifiques

MERCI DE VOTRE ATTENTION !

Chapitre 2 :

Instrument d'évaluation de la capacité organisationnelle holistique (HOCAI)



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

TABLE DES MATIERES

Besoin en matière d'Instrument d'évaluation 2

Cadre Conceptuel du Développement Humain (DHI) et HOCAI 2

Bénéfices et contraintes de l'évaluation de la capacité organisationnelle 3

Principes directeurs du HOCAI 3

Neuf domaines de capacité du HOCAI 4

Comment utiliser le HOCAI 5

- Préparation 6
- Planification de l'évaluation 9
- Mise en œuvre de l'évaluation 10
- Analyse des données 10
- Choix des domaines de capacité et des composants à améliorer 13
- Plan d'action 14

Matrice de l'évaluation du HOCAI 17

Identité et gouvernance 18

Stratégie et planification 21

Direction générale 23

Relation externes et partenariats 26

Soutenabilité 28

Apprentissage organisationnel 32

Gestions des ressources humaines 34

Gestion des ressources financières et physiques 38

Programmation, services et résultats 43

Glossaire 46

Annexe 1 : Exemple d'Aperçu de termes de référence 54

Annexe 2 : Format de plan d'action 55

Annexe 3 : Exemple de format de rapport de suivi de plan d'action 56

Références 57

INSTRUMENT D'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE HOLISTIQUE (HOCAI)

BESOIN EN MATIÈRE D'INSTRUMENT D'ÉVALUATION

Le travail humanitaire et de développement s'inscrit dans des environnements de plus en plus complexes avec un nombre croissant d'individus dans le besoin. Les ressources ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins et les donateurs ont besoin de résultats mesurables, de responsabilisation, et d'indicateurs de rendement et d'efficacité en matière d'interventions de projet. Ces tendances incitent les organisations de la société civile à améliorer leurs performances afin de fonctionner de façon plus efficace et avec un rendement optimal.

L'instrument d'évaluation de la capacité organisationnelle holistique (HOCAI) du CRS (Secours Catholique Américain) est conçu pour aider les organisations à conduire une auto-analyse de leurs potentiels et de leurs aspirations, développer un plan d'action et améliorer leurs fonctions organisationnelles par le biais d'un renforcement de leurs capacités. Avec le HOCAI, le CRS créé un cadre normalisé conçu pour aider les organisations à s'engager dans un processus continu d'évaluation et d'amélioration qui soutiendra leurs capacités organisationnelles.

CADRE CONCEPTUEL DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL (DHI) ET HOCAI

Le HOCAI est basé sur le concept et le cadre du développement humain intégral.[1]. Le HOCAI et le DHI promeuvent la compréhension et l'application des principes de l'enseignement social catholique dans la pratique de l'assistance humanitaire et du développement. Le concept du DHI repose sur la vision d'un monde où tous les individus peuvent satisfaire leurs besoins élémentaires, réaliser tout leur potentiel, et vivre avec dignité dans une société juste et pacifique.

Le cadre du DHI ausculte les communautés à travers un objectif qui met l'accent sur les structures et les systèmes : les capitaux et les risques comprenant les chocs, les cycles et les tendances. Ces cinq caractéristiques exposent les grandes lignes de l'analyse organisationnelle HOCAI.

1 Un Guide de l'utilisateur pour le Développement Humain Intégral. Geoff Heinrich, David Leege et Carrie Miller. 2008

BÉNÉFICES ET CONTRAINTES DE L'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Parmi les bénéfices attendus de l'évaluation, de la planification d'action et du renforcement de la capacité, citons : une meilleure solidité des organisations capables de survivre dans des temps incertains ; des prestations de services et une gestion financière améliorées ; de meilleures relations de partenariat ; une meilleure administration ; une obligation de rendre des comptes aux donateurs et aux parties constituantes ; une réduction des risques ; une opportunité de croissance accrue.

Parallèlement, il existe des contraintes telles que la réticence potentielle à mettre en place un programme d'évaluation qui demande du temps et des efforts, un manque de personnel qualifié en matière de développement organisationnel et le challenge visant à apprécier les demandes à court terme et les bénéfices à long terme. Le HOCAI permet à une organisation d'explorer les fonctions internes et de développer des plans d'amélioration de la performance. Les données fournies par le HOCAI sont essentielles pour la santé et la croissance organisationnelles.

PRINCIPES DIRECTEURS DU HOCAI

- L'évaluation est hautement participative, ouverte, équitable, implicative et stimulante.
- L'organisation s'engage à une liberté de dialogue et à une transparence sur la planification, le processus et les résultats de l'évaluation.
- L'organisation qui réalise l'évaluation détient le processus et les résultats de l'évaluation.
- Le HOCAI est un processus d'apprentissage et de découverte qui requiert une ouverture d'esprit et des attitudes non jugementales.
- L'évaluation est réalisée dans le cadre d'une perspective de développement organisationnel à long terme, mais les perspectives liées à un projet spécifique peuvent faire l'objet d'une analyse et d'une planification prioritaires.
- L'organisation doit être disposée et encline à mettre en place un processus continu de renforcement de capacité.
- Le HOCAI n'analyse pas les capacités techniques ou programmatiques spécifiques, telles que les systèmes requis de mise en œuvre d'un projet de survie infantile.

NEUF DOMAINES DE CAPACITÉ DU HOCAI

Chacun des neuf domaines de capacité se décompose en composants, et chaque composant comprend un ensemble de rapports observables. qui sont des indicateurs permettant à une organisation d'évaluer sa capacité. Chaque rapport observable est classé selon le degré d'accomplissement de l'organisation et le degré d'importance que celle-ci accorde au domaine ou à la fonction. Un glossaire des termes utilisés dans le HOCAI figure à l'Annexe 1.

1. *Identité et gouvernance :* La gouvernance, la mission et la culture sont le fondement sur lequel repose la réputation de l'organisation. Elle doit avoir des identités clairement définies, des cadres régulateurs, des valeurs, des rapports de mission et des structures de gouvernance qui établissent son identité ainsi qu'une compréhension mutuellement partagée de ses objectifs. La gouvernance de l'organisation fournit la légitimité, le leadership et la direction à l'organisation.

2. *Stratégie et planification :* La stratégie définit comment une organisation mènera à bien sa mission. La planification stratégique est un processus continu qui se produit à des niveaux différents au sein de l'organisation afin de définir les objectifs et d'identifier les actions et les ressources requises pour atteindre ces objectifs. Le personnel et les parties constituantes doivent être systématiquement impliqués dans ces processus de planification et le leadership doit mettre en place des examens réguliers et des modifications du plan stratégique et du plan opérationnel visant à assurer la croissance et la santé organisationnelles.

3. *Direction générale :* La direction générale comprend les parties constituantes qui assurent la cohésion de l'organisation et le suivi de sa mission. L'organisation doit appliquer les processus et les systèmes de gestion qui lui permettent d'utiliser ses ressources de façon efficace afin de mener à bien sa politique et ses objectifs et d'évaluer les résultats.

4. *Relations externes et partenariats :* L'établissement de relations externes et la mise en place de partenariats solides et productifs renforcent la capacité d'une organisation à réaliser sa mission en tissant des liens avec des groupes importants et influents dans un environnement plus étendu. Ces partenariats permettent à l'organisation d'accroître les ressources et d'établir un réseau avec des groupes partageant les mêmes valeurs afin de pouvoir influer sur la politique et l'environnement réglementaire.

5. *Soutenabilité :* Un soutien continu est apporté aux organisations pour toutes les décisions qui affectent leur viabilité à court et à long terme – programme, gestion, finance et politique.

6. *Apprentissage organisationnel :* L'apprentissage organisationnel est un processus par lequel une organisation développe, capture, retient et applique le savoir et l'apprentissage des individus au sein de cette organisation. Les processus de collaboration par le biais des communautés de connaissance sont institutionnalisés et aident à la création, au partage, à l'adaptation et à l'utilisation du savoir.

7. *Gestion des ressources humaines :* La gestion des ressources humaines promeut et applique les politiques et les procédures garantissant que le personnel a les compétences, la motivation et l'opportunité de contribuer du mieux qu'il peut à la mission de l'organisation. La gestion des ressources humaines a également pour mission l'embauche, la rémunération, la gestion de la performance, la sécurité, le bien-être et autres éléments de gestion du personnel.

8. *Gestion des ressources financières et physiques :* Les ressources financières et physiques sont les actifs tangibles de l'organisation. Elle est chargée d'exercer la bonne gérance de ces ressources, en atteignant des objectifs programmatiques de façon économique, en s'assurant de l'existence de systèmes de régulation interne efficaces et en optimisant les bénéfices produits par l'utilisation de ces actifs.

9. *Programmation, services et résultats :* La section programmation, services et résultats comprend les programmes, les services et les produits que les organisations fournissent à leurs parties constituantes. Une organisation doit utiliser ses ressources pour fournir des services de qualité à ses employés et en mesurer les effets.



SEAN SPRAGUE POUR CRS

Un atelier sur la Société Civile tenu au bureau du CRS à Dili, en Timor Oriental.

COMMENT UTILISER LE HOCAI

Le HOCAI est un instrument souple qui s'adapte facilement aux contextes organisationnels et aux cultures spécifiques. Il existe deux options pour mener à bien l'analyse de capacité organisationnelle : l'auto-évaluation qui est facilitée en interne ou l'évaluation externe par l'intermédiaire d'un facilitateur externe à l'organisation. Le choix de l'une ou de l'autre approche dépendra de l'objet de l'évaluation et des ressources disponibles, telles que le temps, le personnel disponible et le support financier pour le processus. Qu'elle soit interne ou externe, l'évaluation doit mettre l'accent sur la promotion d'un dialogue éloquent avec les individus concernés par le processus pour garantir leur appropriation du processus. Indépendamment de l'approche choisie, en interne ou par l'intermédiaire d'un facilitateur externe, les six étapes suivantes sont proposées :

1. PRÉPARATION

Fondement de l'évaluation

Lors de la planification de l'évaluation, l'équipe de gestion de l'organisation doit répondre aux questions suivantes :

- Qu'attendez-vous de l'évaluation ?
- L'équipe dirigeante et le personnel souscrivent-ils à ce processus ?
- Les autres parties prenantes comprennent-elles cette évaluation et la soutiennent-elles ?
- Avons-nous alloué des ressources suffisantes (temps, budget, personnel, individus ayant les compétences et l'expérience requises pour faciliter le processus) pour mener à bien la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'évaluation ?

RICK D'ELIA POUR CRS



Au Cambodge, le CRS travaille en partenariat avec la communauté locale sur un projet d'aquaculture qui promeut la pêche réglementée et fournit une zone de sécurité pour la croissance des poissons.

Constitution de l'équipe d'évaluation

Une fois les questions ci-dessus résolues, l'organisation faisant l'objet de l'évaluation devra développer des termes de référence[2] (TdR) en vue de composer l'équipe d'évaluation et d'exposer en détail les responsabilités. Les membres désignés devront avoir des connaissances spécifiques en matière de développement organisationnel et être qualifiés en facilitation.

Examen du HOCAI et choix des domaines de capacité et des composants

L'équipe d'évaluation devra examiner attentivement les neuf domaines de capacité au même titre que leurs composants plus détaillés et rapports observables. A partir de ces neuf domaines de capacité, l'équipe devra décider si elle souhaite réaliser une évaluation complète des neuf domaines de capacité ou une évaluation plus sélective des domaines de capacité et des composants les plus importants du moment pour l'organisation. Ensuite, l'équipe déterminera, parmi les domaines de capacité choisis, les composants à inclure dans l'évaluation. Le choix des domaines de capacité et des composants dépend des challenges et des besoins de gestion auxquels l'organisation est confrontée au moment de l'évaluation.

2 Un exemple d'aperçu de TdR est présenté à l'annexe 2.

Identification des sources d'information et méthodes de collecte des données

Afin d'établir une vision d'ensemble de l'organisation, il convient de rassembler et de collecter les opinions d'un large éventail d'individus et de groupes internes et externes à celle-ci. Le nombre d'individus et de groupes à inclure dépendra des contraintes de temps, de la disponibilité des personnes, des sensibilités politiques et du lieu géographique[3]. De préférence, les représentants de tous les groupes de parties prenantes participeront à l'évaluation, y compris le personnel, les membres du comité directeur, les volontaires, les parties constituantes et tous ceux qui sont impliqués dans les activités et le développement de l'organisation.

Il y a plusieurs façons de collecter les données, notamment dans un groupe de discussion, dans un atelier ou lors d'entretiens individuels. La méthode choisie est fonction du niveau d'éducation et d'alphabétisme du personnel, de la culture organisationnelle, du besoin de transparence et du degré de confiance au sein du personnel. L'organisation qui sera soumise à l'évaluation et l'équipe d'évaluation peuvent également souhaiter adopter une approche hybride.

3 Source : Guide du Processus d'Evaluation Organisationnelle. WWF International 2003

Avantages et inconvénients des méthodes de collecte de données :

MÉTHODE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Discussions de groupe (Table ronde)	Un processus de groupe avec un facilitateur est une manière efficace de collecter des informations de valeur et détaillées. L'approche est transparente, le débat est ouvert sur tous les sujets, ainsi les cadres dirigeants et les membres du comité directeur peuvent avoir une plus grande confiance dans les résultats. Un débat ouvert sur les sujets n'ayant pas encore été abordés peut être organisé.	Les personnes dominantes peuvent influer sur la participation des autres et ainsi biaiser le débat. Nécessite des compétences de facilitation spécifiques. Il faut avoir de bons preneurs de note sinon les données peuvent être perdues. Pas d'anonymat dans le groupe, par conséquent cela peut s'avérer non approprié pour les paramètres d'un faible niveau de confiance.
Atelier	Permet d'économiser du temps en regroupant les individus pendant une période donnée. Permet de réunir ceux qui n'interagissent pas fréquemment (comité directeur et personnel, programme et finance, etc.) Chacun connaît les résultats de l'évaluation initiale et peut se les approprier.	Un facilitateur incompétent peut ne pas être capable de résoudre les problèmes ou les conflits dans le groupe, ce qui induit une perte de temps, d'effort, et de ressources. Il faut avoir de bons preneurs de note sinon les données peuvent être perdues. Il n'y a pas d'anonymat, ou un anonymat limité dans les réponses, par conséquent cela peut s'avérer non approprié pour les paramètres d'un faible niveau de confiance.
Entretien individuel	Est relativement objectif et neutre. Les participants peuvent réfléchir sur les catégories, les composants et les rapports observables sans être influencés par les autres ou par leurs opinions. Peut être utile pour la triangulation des données.	Les individus peuvent être perçus comme subversifs et très subjectifs. Les résultats doivent être analysés de façon attentive et ouverte par l'équipe d'évaluation. Les cadres dirigeants et le comité directeur doivent être préparés psychologiquement aux critiques car les entretiens individuels peuvent révéler des faiblesses.

2. PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

En vue de l'évaluation, l'équipe d'évaluation préparera ce qui suit :

- Développer un ordre du jour
- Organiser toutes les questions logistiques (à savoir, le lieu de rendez-vous, le transport, les repas, les copies, etc.)
- Préparer la documentation, les tableaux papier, les présentations PowerPoint, etc. à l'avance
- Identifier et envoyer une invitation écrite aux participants
- Attribuer les rôles spécifiques pour chaque personne avant, durant et après l'évaluation (à savoir, facilitation, compte rendu, pointage, etc.)
- Identifier un (des) preneur(s) de note et faire le point sur les informations à saisir et sur la façon de les consigner, et également sur la façon de consigner les commentaires individuels et des petits groupes
- Réserver du temps au début de chaque événement (individuel, groupe ou atelier) pour les présentations et permettre à chacun de se connaître afin d'instaurer un climat de confiance et de bien-être dans l'environnement

Préparation des participants

- Avant de commencer la collecte des données, organiser une session d'introduction sur le processus. Inclure les étapes suivantes pour préparer les participants :
- Expliquer le but de l'évaluation ainsi que la façon dont les données collectées seront utilisées. Lorsque les participants recevront les résultats de l'évaluation, insister sur le fait qu'ils seront impliqués dans tout effort d'amélioration organisationnelle sur la base de l'évaluation
- Expliquer le rôle des facilitateurs internes et/ou externes, des preneurs de note
- Expliquer le degré de confidentialité dans le processus d'évaluation
- Examiner les rapports observables de l'évaluation et expliquer le concept « d'état souhaité »
- Fournir des exemplaires de l'HOCAI à l'avance, de façon à ce qu'ils puissent faire toute recherche nécessaire et que tout problème terminologique soit résolu (en option)



DEBBIE DEVOE/CRS

En Hiyala, au Soudan, un membre du groupe de microcrédit communautaire se repose dans sa maison.

DAVID SNYDER POUR CRS



Des enfants se regroupent pour saluer les employés de CRS en visite sur le site d'un projet pour l'éducation et le renforcement de capacités dans la communauté d'immigrés de Madhavi, au nord-est de Mumbai, en Inde.

3. MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

Indépendamment de l'approche retenue, le facilitateur doit maintenir un environnement centré sur la tâche tout en restant positif, en respectant les contributions des individus et en terminant l'évaluation dans les temps et dans le respect du budget alloué. Au cours du processus, les participants peuvent poser des questions sur les rapports voire même remettre en cause les hypothèses de l'outil. Ceci est normal et encourage les participants à réfléchir de façon critique sur la façon dont ils travaillent et ce qu'il faut modifier. Faciliter une discussion pour déterminer quelles modifications doivent être apportées à l'outil et la façon de mettre en œuvre ces modifications. En fin de compte, les participants doivent être rassurés et ne pas être découragés par le nombre élevé de points « faibles » ou « médiocres » – le but du HOCAI est d'identifier les domaines qui présentent des insuffisances et qui ont besoin d'être améliorés. Exagérer les résultats fait du tort à l'organisation.

Il est important de se rappeler que l'évaluation organisationnelle ne doit pas se limiter à l'identification des besoins de renforcement de la capacité ; elle doit s'attacher également à reconnaître et à mettre en avant les capacités organisationnelles existantes. Si cela n'est pas respecté, l'atelier de feedback ne se concentrera que sur les insuffisances organisationnelles, créant ainsi une spirale négative de démoralisation, de démotivation et de désillusion – en fait tout le contraire de ce qui est attendu.

4. ANALYSE DES DONNÉES

Les informations brutes et les opinions recueillies dans l'analyse permettent de connaître les capacités de l'organisation et guident ainsi les interventions futures en matière de renforcement des capacités[4]. La participation est un principe clé pour la collecte des données et l'analyse (et pour l'ensemble de l'évaluation), l'accent étant mis sur le fait que l'organisation faisant l'objet de l'évaluation devient leader en matière d'interprétation des données, de prise de décision sur les priorités et les besoins de renforcement des capacités dans l'esprit de subsidiarité.

L'équipe d'évaluation peut décider de regrouper les domaines de capacité et/ou les composants par leur niveau de priorité. Une autre méthode de consolidation de données peut consister à lister simplement tous les composants faisant l'objet d'une priorité élevée. Quelle que soit la méthode retenue, les données

4 WWF International 2003. *Guide du Processus d'Evaluation Organisationnelle de WWF.* Gland, Suisse

consolidées doivent présenter les domaines devant être améliorés et également les points forts de l'organisation. De manière générale, le but de cet exercice est de déterminer l'impression générale de la capacité organisationnelle.

L'équipe d'évaluation peut également déterminer les domaines de capacité ou les composants ayant obtenu de faibles scores ou pour lesquels les participants ne disposaient pas d'informations suffisantes pour évaluer le composant. Consigner les domaines ou les composants recevant beaucoup de réponses « ne sait pas ». Alors que la performance globale de l'organisation dans le domaine de capacité donné peut être forte ou bonne, les réponses « ne sait pas » pour certaines des situations ou composants peuvent révéler d'autres problèmes de développement organisationnel, tels qu'une mauvaise diffusion de l'information au sein de l'organisation, un manque de transparence et de comptabilisation des résultats ou un manque de procédures de gestion de ressources humaines, etc. Il sera important de discuter des « ne sait pas » pour déterminer les causes et les remèdes à cette situation.

Mener à bien une analyse des causes fondamentales

Une fois que la liste des domaines de capacité/composants devant faire l'objet d'une amélioration a été déterminée de façon consensuelle, le facilitateur pourra aider les participants à révéler la nature des domaines choisis afin d'établir le choix final des questions de capacité devant être abordées. Durant le processus d'évaluation, les participants entamant l'analyse des données peuvent se concentrer sur les questions clé devant être traitées. Toutefois, l'analyse des causes fondamentales est l'occasion d'en connaître davantage sur ces questions et également de confirmer les évaluations. Indépendamment de l'analyse ad-hoc réalisée au cours de la collecte des données, l'analyse des causes fondamentales permettra de classer toutes les données. Cette analyse suggère que le déficit de capacité est attribuable aux causes et, sauf s'il fait l'objet d'une prise en charge prioritaire, ce déficit aura de sérieuses conséquences sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

Une cause est un facteur sous-jacent qui existe dans la communauté, l'organisation ou l'environnement externe qui a provoqué un problème. Les effets se concrétisent par des conditions sociales, environnementales, politiques ou économiques, généralement négatives, résultant du problème[5].

5 Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I.* (Ch. III, page 79). Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G. et Stetson, V.

Ainsi, le facilitateur applique *l'analyse de l'arbre à problèmes*[6] afin de faciliter la discussion sur les causes du problème identifié et de ses effets. Le facilitateur pose une série de questions aux participants afin de les aider à identifier les causes et les effets :

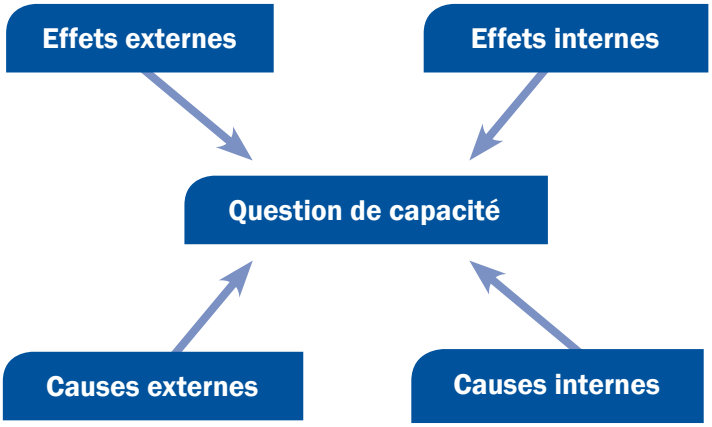
- Ainsi, le facilitateur applique l'analyse de *l'arbre à problèmes* afin de faciliter la discussion sur les causes du problème identifié et de ses effets. Le facilitateur pose une série de questions aux participants afin de les aider à identifier les causes et les effets :
- Noter par écrit le problème de capacité approuvé par les participants
- Demander aux participants d'identifier les causes sous-jacentes à ce problème. Les réponses peuvent se baser sur l'expérience personnelle et les connaissances, et également sur les informations révélées au cours de l'évaluation.
- Une fois que les causes ont été identifiées, demander « Pourquoi cela s'est-il produit ? » afin d'identifier d'autres causes de niveau inférieur qui ont amené à cette cause particulière. En faisant preuve de tact et de sensibilité, demander encore « Mais pourquoi ? » ou « Comment expliquer cela ? » jusqu'à ce que les participants sentent qu'ils ne peuvent pas aller plus loin
- Regrouper les causes en interne et externe
- Présenter les liens de « cause à effet » simples entre les différentes formulations causales
- Réexaminer le problème de capacité et demander aux participants d'identifier les effets du problème
- Une fois les effets identifiés, demander « Que s'est-il passé ensuite ? » ou « Quelles ont été les conséquences ? » pour identifier d'autres effets jusqu'à ce que les participants soient à court d'idées
- Les effets peuvent également être regroupés en interne ou externe afin de montrer les conséquences pour l'organisation et en dehors de celle-ci

6 Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I.* (Ch. III, page 78). Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G. et Stetson, V.

Réexaminer l'arbre à problèmes complété. Les questions suivantes peuvent aider les participants à réexaminer, corriger et analyser l'arbre à problèmes :

- Chaque lien de cause à effet a-t-il une signification ? Chaque lien est-il plausible ?
- Les causes profondes du problème ont-elles été bien traitées ?
- Y a-t-il des causes fondamentales non identifiées ?
- Quelle est la contribution relative de chaque flux causal au problème ?
- Certaines causes apparaissent-elles plus d'une fois ? Pourquoi ?
- Quelles causes sont les plus influentes

Pour l'analyse de l'arbre à problèmes, on utilisera le diagramme suivant :





DAVID SNYDER/CRS

Des employés de Caritas travaillent ensemble avec les employés du CRS durant les opérations de secours en Haïti. Leurs journées de travail débutent en général à 4 heures du matin et finissent tard la nuit.

5. CHOIX DES DOMAINES DE CAPACITÉ ET DES COMPOSANTS À AMÉLIORER

Le choix des questions à traiter constitue une étape cruciale. Le but ultime est d'aboutir à des objectifs et une stratégie (plan d'action) spécifiquement axés sur l'amélioration de la performance organisationnelle et la viabilité, en prenant en considération le contexte dans lequel l'organisation fonctionne.

Après l'analyse des causes fondamentales, les participants décident quelles améliorations sont nécessaires, en choisissant les domaines de capacité et les composants les plus urgents tout en étant réalistes sur la capacité organisationnelle, à partir des critères suivants :

- Niveau d'importance pour la survie de l'organisation
- Potentiel pour influer sur le succès de l'organisation

- Importance pour les participants et les parties prenantes du programme
- Urgence en matière d'amélioration
- Ressources disponibles pour les actions d'amélioration
- Temps disponible pour mettre en œuvre l'amélioration
- Risque lié à l'ignorance du problème
- Conséquences possibles des interventions
- Difficulté ou facilité en matière d'amélioration[7]

Après sélection des domaines de capacité et des composants, le facilitateur aide l'organisation à développer un plan d'action pour améliorer les domaines et les composants identifiés. Pendant le développement du plan d'action, le facilitateur doit s'assurer que les participants comprennent qu'ils sont capables d'apporter les améliorations nécessaires sans support externe, puisque les ressources externes peuvent ne pas être disponibles.

6. PLANIFICATION D'ACTION

Les participants doivent comprendre qu'ils doivent développer un plan d'action réaliste et valable pouvant être mis en œuvre au cours de la période de temps spécifiée en prenant en compte tous les facteurs internes et externes. Le plan d'action doit appartenir à l'organisation et ne pas être imposé par le facilitateur, les donateurs ou autres acteurs externes. Les composants du plan d'action peuvent inclure ce qui suit :[8]

Enoncé du problème : description de la faiblesse organisationnelle identifiée

Objectifs : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Adaptés à la Realité, limités dans le Temps (SMART) ; un commentaire concis sur ce que l'effort d'amélioration et de renforcement des capacités est censé apporter et comment l'organisation envisage de mettre en œuvre l'amélioration.[9]

Activités: démarches, ou activités spécifiques, nécessaires pour atteindre chaque objectif

Approche : processus qui sera utilisé dans le renforcement des capacités, tel que le coaching, la réorganisation des formations ou l'achat de logiciels

Tranche de temps : durée et délais pour chaque action

---

7 Adaptation de Caritas Europa. (2002). *Strategic Organizational Development Approach.* Bruxelles, Belgique : Hradcová, D. et Karpisek, M.

8 Un exemple de format du plan d'action est présenté à l'annexe 3.

9 Catholic Relief Services. (2004). *Pro Pack I.* (Page 186). Baltimore, Maryland : CRS

Personnes responsables : individus ou unités de travail responsables de la mise en œuvre des activités

Ressources : ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour atteindre chaque objectif

Suivi et Évaluation : indicateurs permettant d'évaluer la réalisation de chaque objectif

Champion : chef, ou superviseur, qui apportera son aval et ses conseils à un niveau supérieur à l'effort d'amélioration

Alors que l'arbre à problèmes illustre les liens de « cause à effet », *un arbre des objectifs* représente les liens entre niveaux d'objectifs et actions. Les formulations de problèmes négatives, transformées en formulations d'objectifs positives, permettent d'identifier les stratégies potentielles disponibles pour aborder les problèmes de fond. Par exemple, si l'arbre à problèmes comprend « une importante rotation du personnel », l'arbre des objectifs transforme celle-ci en formulation d'objectif positive « la rotation du personnel est réduite ».

Après avoir développé les objectifs, le facilitateur aide les participants à mener des actions de brain-storming nécessaires pour parvenir à ces objectifs. Cette discussion doit inclure l'identification des forces pouvant résister au changement ou le supporter et la mise au point d'une stratégie pour travailler avec ces forces. Les données analysées permettront aux participants de comprendre quels sont les obstacles au changement, de savoir comment améliorer les activités sur la base d'une analyse des conséquences fortuites et également non fortuites, et de mieux comprendre l'environnement externe (politique et social).

A ce stade du processus HOCAI, la mission de l'équipe d'évaluation temporaire prend fin et la responsabilité de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du plan d'action est alors transférée à l'équipe de gestion de l'organisation. Les interventions de renforcement des capacités qui ont fait l'objet d'une approbation doivent être intégrées dans les processus de planification formels, les plans stratégiques et annuels. Les cadres dirigeants doivent s'assurer qu'elles sont bien mises en place.

Une fois que le personnel d'organisation et le leadership ont complété le HOCAI et entamé la planification d'actions, il convient de sélectionner le(s) chapitre(s) approprié(s) dans le guide de développement institutionnel. Les chapitres traitent de la façon de développer ou d'améliorer les processus

industriels ainsi que les politiques et les procédures associées et permettent de clarifier le rôle et l'importance de chaque fonction organisationnelle, telle que les ressources humaines, la gestion financière ou la gouvernance. Les chapitres comprennent les principes, les normes minimales et les meilleures pratiques, les processus industriels, les références et les outils nécessaires au déroulement efficace et performant de la fonction organisationnelle. Après avoir pris connaissance des chapitres appropriés, le personnel de l'organisation et le leadership doivent examiner les étapes proposées dans ces chapitres afin de déterminer les actions nécessaires à l'amélioration de cette fonction et développer un plan d'action spécifique comportant un échéancier précis.

Suivi

La mise en œuvre du plan d'action constitue l'étape la plus importante du processus de développement organisationnel. Les plans ne sont utiles que lorsqu'ils sont traduits en action. La façon de les concrétiser dépendra de la nature des plans ainsi que de la détermination de la direction de l'organisation à mettre en œuvre ce plan. L'organisation doit établir des procédures de suivi des plans de mise en œuvre.

Le processus de développement organisationnel encourage les membres de l'organisation à en tirer parti. Le suivi de la mise en œuvre du plan d'action est par conséquent très important pour apprendre des expériences passées afin de mieux appréhender l'avenir : tous les participants peuvent tirer les enseignements de leur succès mais également apprendre de leurs échecs. Ils peuvent réexaminer les obstacles qu'ils ont rencontrés et planifier de nouvelles actions pour pouvoir rebondir. Généralement, il convient de faire le point tous les quatre à six mois sur la base des indicateurs du plan d'action. Il peut s'avérer utile que le facilitateur (s'il est externe) retourne à l'organisation et l'aide à évaluer les progrès et à identifier les leçons tirées de cette expérience. Un exemple de format de rapport de suivi de plan d'action est présenté à l'annexe 4.

Enfin, la section de référence HOCAI fournit des liens utiles et des lectures recommandées, et également des sources de référence qui ont été utilisées pour la préparation du HOCAI.

I. IDENTITÉ ET GOUVERNANCE

Il est reconnu que les questions d'identité, de gouvernance organisationnelle, d'éthique, et de réponse aux besoins des parties prenantes sont cruciales pour la réputation, l'intégrité, le développement et la réussite d'une organisation. L'identité et la gouvernance sont essentielles pour le développement de la capacité organisationnelle et doivent être abordées dès la fondation de l'organisation. La priorité des organisations est de définir des identités clairement définies, des cadres réglementaires, des valeurs, des rapports de mission et des structures de gouvernance qui promeuvent le développement organisationnel.

Les organisations catholiques peuvent souhaiter adapter cette section pour réfléchir sur les structures de gouvernance, qui sont souvent composées d'évêques de provinciaux, ou autres leaders religieux appropriés.

Niveau de réalisation

A) **Fort**, répond aux besoins actuels
B) **Bon**, bénéficiera de l'amélioration
C) **Faible**, nécessite d'être amélioré
D) **Médiocre,** nécessite une amélioration
E) **Ne sait pas**
F) **N/A** (Non applicable)

Niveau de priorité

Elevée
Moyenne
Faible

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Gouvernance	**I.1.1**	Une commission juridiquement constituée coordonne la stratégie et la vision globale de l'organisation.		
	I.1.2	Les rôles du comité et du comité de direction sont définis dans la constitution.		
	I.1.3	Des réunions de comité sont organisées régulièrement ; les décisions sont documentées et reflètent la comptabilisation et la gérance des ressources.		
	I.1.4	La composition du comité comprend des membres reconnus pour le leadership et/ou des domaines d'expertise et sont représentatifs des parties prenantes comprenant les participants au programme.		
2. Mission, vision et valeurs	**I.2.1**	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont clairs, spécifiques, développés de façon participative et sont une description probante des aspirations.		
	I.2.2	Les rapports de mission, de vision et de valeur reflètent les besoins des parties constituantes servies par l'organisation.		
	I.2.3	Les rapports de mission, de vision, et de valeur sont approuvés par le comité.		
	I.2.4	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont clairement articulés, connus, et compris par les parties prenantes, les membres de la communauté et le personnel.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	I.2.5	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont incorporés dans les systèmes et les politiques existants.		
	I.2.6	Les rapports de mission, de vision et de valeur sont utilisés pour guider les prises de décision et les activités quotidiennes.		
	I.2.7	L'organisation remplit sa mission et sa vision sans être dépendante des donateurs.		
	I.2.8	Les rapports de mission, de vision et de valeur reflètent les valeurs de l'organisation.		
	I.2.9	Le personnel est capable d'expliquer de façon concrète la mission, la vision et les principes de l'organisation aux partenaires et aux parties prenantes externes.		
3. Participation des parties prenantes	**I.3.1**	Les parties prenantes sont identifiées par l'intermédiaire du mappage des parties prenantes.		
	I.3.2	L'organisation sait et peut décrire de façon adéquate les caractéristiques principales des parties prenantes.		
	I.3.3	La participation des parties prenantes se manifeste dans une variété d'opportunités telles que la participation au comité, les campagnes de financement, de défense des intérêts, de définition des priorités, etc.		
4. Constitution de l'organisation	**I.4.1**	L'organisation est immatriculée et a une constitution.		
	I.4.2	L'organisation se conforme à toutes les exigences statutaires.		
5. Culture organisationnelle	**I.5.z**	La culture organisationnelle reflète la mission et la vision de l'organisation.		
	I.5.2	L'éthique du travail encourage le partage, la collaboration, et la réciprocité.		
	I.5.3	L'organisation respecte la diversité culturelle, les langues, et les croyances religieuses.		
	I.5.4	L'organisation promeut un environnement de travail non discriminatoire.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
6. Structure organisationnelle	**I.6.1**	La structure organisationnelle supporte la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.		
	I.6.2	La constitution et la structure organisationnelles séparent clairement les rôles du comité de gestion et les responsabilités.		
	I.6.3	L'organisation est dotée d'un organigramme, qui est partagé avec le personnel.		
	I.6.4	L'organigramme présente clairement les niveaux de rapport et les voies de communication. L'organigramme reflète les niveaux de prise de décision et les lignes de compte-rendu au sein de l'organisation.		
	I.6.5	La structure administrative est dotée d'un mécanisme consultatif.		
	I.6.6	Toutes les fonctions de l'organigramme sont remplies, ou un plan est mis en place pour qu'elles soient remplies dans un futur proche.		
	I.6.7	Les fonctions dans la structure organisationnelle reflètent ou représentent les exigences en personnel de l'organisation.		

II. STRATEGIE ET PLANIFICATION

La stratégie concerne la façon dont une organisation atteint ses objectifs globaux à long terme en abordant les questions principales structurelles et/ou programmatiques qui sont essentielles pour la viabilité à long terme de l'organisation et pour la réussite de ses programmes. La planification est un processus continu qui se produit à des niveaux différents, afin de définir les objectifs et d'identifier les actions et les ressources requises pour atteindre ces objectifs. Le personnel et les membres de la communauté (ou les parties constituantes de l'organisation) doivent être systématiquement impliqués dans ces processus de planification afin de formaliser leur contribution et leur engagement. En outre, le leadership de l'organisation doit procéder à des analyses et des modifications régulières des plans stratégiques et opérationnels pour garantir la croissance et la santé de l'organisation.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Processus de planification global	II.1.1	Le processus de planification reflète les valeurs essentielles de l'organisation.		
	II.1.2	Le processus de planification est documenté et suivi.		
	II.1.3	Les données pertinentes des sources internes et externes sont utilisées systématiquement pour supporter et améliorer la planification.		
	II.1.4	Le processus de planification comprend la consultation des communautés ciblées et l'analyse objective de leurs besoins.		
	II.1.5	Le processus de planification comprend la décision participative relative à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.		
	II.1.6	La responsabilité de la planification est comprise dans les descriptions des fonctions du personnel et la performance de celui-ci ainsi que son système d'appréciation.		
2. Planification stratégique	II.2.1	La stratégie reflète la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.		
	II.2.2	La stratégie promeut le développement humain.		
	II.2.3	L'exercice de planification stratégique est effectué périodiquement.		
	II.2.4	Les cadres dirigeants sont à la tête du développement du plan stratégique de l'organisation.		
	II.2.5	L'organisation a une expertise interne, ou la capacité d'utiliser de façon concrète l'expertise externe, pour guider la planification stratégique.		
	II.2.6	Le plan stratégique est développé de façon participative et engage le personnel, les parties prenantes et les communautés impactées par la stratégie.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
2. Planification stratégique (suite)	II.2.7	L'analyse de l'environnement interne et externe, comprenant les principales tendances, fait partie du processus de planification stratégique de l'organisation.		
	II.2.8	Le plan stratégique est clair, réaliste, et réalisable.		
	II.2.9	Les périodes de temps pour la réalisation des buts et des objectifs stratégiques sont clairement établies.		
	II.2.10	La direction utilise la stratégie pour prendre des décisions.		
	II.2.11	La stratégie sert à guider de façon cohérente le comportement à tous les niveaux de l'organisation.		
	II.2.12	Les initiatives sont développées et mises en place de façon à être en phase avec le plan stratégique de l'organisation.		
	II.2.13	La stratégie est analysée et mise à jour périodiquement de façon participative et représentative par le personnel, les parties prenantes, et les communautés.		
3. Plans opérationnels	II.3.1	Les plans opérationnels sont développés afin d'atteindre les objectifs du plan stratégique, et les besoins de ceux à qui l'organisation rend des services.		
	II.3.2	Les plans opérationnels sont utilisés pour renseigner la préparation du budget.		
	II.3.3	Les plans opérationnels sont détaillés et peuvent être mis en place sur une période de temps spécifiée.		
	II.3.4	Les plans opérationnels indiquent les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour parvenir aux objectifs.		
	II.3.5	Le personnel utilise les plans opérationnels pour prendre des décisions dans les opérations quotidiennes.		
	II.3.6	La performance du personnel et les résultats attendus sont liés au plan opérationnel.		
	II.3.7	Les plans sont développés ou analysés sur une base périodique de façon participative et représentative par le personnel et ceux à qui l'organisation rend des services.		
4. Suivi des plans stratégies et opérationnels	II.4.1	L'organisation est dotée de systèmes de suivi pour les plans stratégiques et opérationnels qui relatent et rendent compte de l'avancement des objectifs du plan au personnel et aux parties prenantes.		
	II.4.2	Le leadership engage périodiquement du personnel pour réfléchir de façon critique sur les objectifs des plans stratégiques et opérationnels et utilise ces informations pour adapter les plans ou leur mise en œuvre.		

III. DIRECTION GENERALE

La gestion organisationnelle est essentielle pour créer un environnement qui supporte l'amélioration continue des individus et des organisations pour fournir de meilleurs biens et services pour les communautés qu'elles servent. Elle appartient aux mécanismes généraux conçus pour diriger et coordonner les activités et faciliter les processus au sein d'une organisation. La direction générale englobe les composants qui assurent la cohésion d'une organisation et le suivi de sa mission telles que le pouvoir de direction, d'organisation, de supervision, et de contrôle. Les organisations doivent appliquer les processus et les systèmes de gestion qui leur permettent d'utiliser leurs ressources de façon efficace afin de mener à bien leur vision et leurs objectifs et d'évaluer les résultats. Il est essentiel que les systèmes de gestion soient transparents et clairement compris.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Gestion	III.1.1	Les cadres dirigeants assurent le leadership de la politique, de la planification, des opérations, de l'intégration de processus et de la coordination en phase avec le plan stratégique.		
	III.1.2	L'équipe dirigeante veille à ce que l'organisation soit dotée d'un personnel en nombre suffisant qui a toutes les qualifications et l'expérience appropriées.		
	III.1.3	L'équipe dirigeante supervise les informations, l'établissement des rapports, et les systèmes de coordination appropriés.		
	III.1.4	Le processus de prise de décision est consultatif dans la mesure du possible et l'équipe dirigeante communique aux personnes intéressées un exposé précis et opportun sur les décisions précises.		
	III.1.5	Les analyses périodiques des pratiques de gestion et des capacités organisationnelles font partie des auto-évaluations organisationnelles.		
	III.1.6	L'équipe dirigeante veille à ce que l'organisation soit dotée de politiques administrative, financière et personnelle actualisée et de procédures disponibles et ayant fait l'objet d'un consensus par tout le personnel.		
2. Etablissement de rapports et gestion des informations	III.2.1	Il existe des procédures actualisées qui ont été mises en place pour les établissements de rapports internes et externes et l'échange d'information, et ces procédures sont suivies par tout le personnel.		
	III.2.2	Tous les documents organisationnels sont systématiquement classés et archivés selon les procédures documentées et mis à la disposition de toutes les parties concernées tel que requis.		
	III.2.3	Le personnel adhère à tous les niveaux aux protocoles de communication établis.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
2. Etablissement de rapports et gestion des informations (suite)	III.2.4	Des fichiers personnels confidentiels sont établis pour chaque employé et leur accès est contrôlé selon les exigences réglementaires locales et une procédure spécifique.		
3. Relations d'équipe	III.3.1	L'équipe dirigeante encourage un environnement d'équipe constructif et de support.		
	III.3.2	Il existe un respect, une confiance, et une coopération mutuels parmi les employés à tous les niveaux de l'organisation.		
	III.3.3	Des activités de renforcement du travail d'équipe planifié favorisent la communication et la collaboration au sein de l'équipe et promeuvent le moral du personnel.		
4. Gestion des changements	III.4.1	Les cadres dirigeants englobent et soutiennent les opportunités de changement favorisant l'amélioration et la croissance organisationnelles.		
	III.4.2	L'équipe dirigeante fournit les ressources humaines, matérielles, et financières pour soutenir et récompenser les initiatives de changement approuvées.		
5. Gestion des risques	III.5.1	Les cadres dirigeants veillent à ce que le processus de planification stratégique incorpore une évaluation des risques qui mettent en péril les valeurs, la crédibilité, ou la viabilité de l'organisation.		
	III.5.2	Des systèmes et mécanismes de contrôle interne sont en place pour les analyses périodiques afin de garantir la conformité et réduire les risques.		
	III.5.3	Les contrôles internes et les responsabilités de gestion du risque sont assignées au personnel approprié qui en est le garant.		
	III.5.4	L'administrateur général analyse tous les rapports d'audit et veille à ce que les constatations d'audit soient prises en charge.		
	III.5.5	Le personnel est informé des exigences de conformité et des mécanismes sont mis en place pour relater confidentiellement les cas de non conformité à la direction sans crainte de représailles.		
	III.5.6	L'équipe dirigeante veille à ce que des plans opérationnels et/ou de secours soient conçus et mis en œuvre pour prendre en charge les risques existants ou potentiels.		
	III.5.7	Un comité consultatif externe ou une structure similaire tient l'organisation informée des tendances principales qui pourraient poser des risques sérieux à l'organisation ou à ceux qu'elle sert.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	III.5.8	L'organisation a mis en place des contrôles pour limiter ou réduire les dépenses dans l'éventualité d'un manque à gagner.		
	III.5.9	L'organisation a établi des mesures financières d'urgence pour réduire les perturbations opérationnelles résultant d'urgences ou d'autres évènements non planifiés.		
	III.5.10	L'organisation évalue tous les risques assurables et prend la mesure appropriée.		
	III.5.11	Les actifs ne peuvent faire l'objet d'aucun conflit et/ou litige.		

IV. RELATIONS EXTERNES ET PARTENARIATS

L'établissement de relations externes et l'instauration de partenariats sains et productifs sont essentiels à la réalisation des objectifs d'une organisation à but non lucratif. C'est un processus par lequel l'organisation pourra promouvoir des alliances stratégiques et des partenariats avec divers groupes, tels que les décideurs politiques et les autres parties prenantes ; développer des stratégies de communication et de diffusion d'informations ; établir des systèmes adéquats pour contrôler l'efficacité des partenariats ; et renforcer les relations avec les donateurs et le grand public afin d'être reconnue et respectée, et par conséquent être capable d'accroître les ressources. Les relations externes englobent une diversité d'acteurs œuvrant pour accroître l'influence de l'organisation, pouvant l'aider à atteindre ses objectifs et la rendre moins vulnérable aux changements de contexte économique.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Relations avec les décideurs politiques	IV.1.1	L'organisation a mis en place des stratégies pour trouver des alliances avec d'autres groupes et réseaux qui prônent les mêmes principes et objectifs.		
	IV.1.2	L'organisation établit des relations avec des décideurs politiques qui préconisent l'application et/ou la création des lois, règlements et politiques traitant les causes fondamentales des questions et problèmes institutionnels.		
	IV.1.3	L'organisation est consciente de son rôle de promotion ou de développement de politique publique et participe aux activités de promotion.		
	IV.1.4	L'organisation renforce ses liens avec le gouvernement sans compromettre son intégrité et son indépendance.		
	IV.1.5	L'organisation est impliquée dans les comités de réflexion ou les groupes de travail avec le gouvernement.		
	IV.1.6	L'organisation détient la communication, le partage des informations, et les stratégies de diffusion pour renseigner et influencer les politiques.		
2. Partenariats	IV.2.1	L'organisation tisse des liens programmatiques et techniques avec les organisations nationales et internationales et le secteur privé afin d'acquérir une influence et des ressources pour renforcer sa capacité à accomplir sa mission.		
	IV.2.2	L'organisation favorise l'adhésion à des coalitions, réseaux et alliances, et joue un rôle de premier plan approprié.		
	IV.2.3	L'organisation a des accords écrits pour ses partenariats, qui lui permettent de définir et de stimuler la confiance et la coopération.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	IV.2.4	L'organisation consulte régulièrement les parties prenantes principales afin de promouvoir le débat sur les questions politiques, la défense des droits, l'évaluation des besoins, le financement, la conception de projet, la mise en œuvre, et le suivi et l'évaluation des effets.		
	IV.2.5	Les informations sur les services actuels ou planifiés, les autres activités, et les résultats sont partagées régulièrement avec les communautés bénéficiaires et autres parties prenantes concernées.		
	IV.2.6	L'organisation contrôle l'efficacité de ses partenariats avec d'autres organisations par le biais de réflexions et de rapports documentés.		
3. Relations avec les donateurs	IV.3.1	L'organisation parvient à avoir une prise sur les ressources du gouvernement et des donateurs pour elle-même, ses partenaires et les communautés.		
	IV.3.2	L'organisation est connue, reconnue et respectée par les donateurs internationaux et locaux, les autres acteurs de la société civile, et les officiels du gouvernement tel qu'approprié pour les capacités de l'organisation et l'environnement socio-économique et politique.		
4. Relations publiques	IV.4.1	L'organisation a une stratégie de relations publiques, qui est utilisée et régulièrement surveillée et évaluée.		
	IV.4.2	La personne chargée des relations publiques a les qualifications nécessaires à cette fin.		

V. SOUTENABILITÉ

La création d'institutions soutenables figure au centre du développement organisationnel. La soutenabilité signifie que les perspectives à long terme sont appliquées à toutes les actions qui concernent l'organisation et ses programmes. Les organisations et leurs programmes bénéficient d'une attention soutenue avec des prises de décision respectant non seulement les exigences à court terme, mais assurant également la viabilité à long terme de l'organisation et la poursuite des bénéfices de ses programmes après le support de l'organisation pour ces objectifs de programmes. Le mécanisme de soutenabilité peut s'inscrire dans la continuité de l'organisation ou peut découler de l'hypothèse de la responsabilité de prestation de service par la communauté et/ou ses parties constituantes.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Soutenabilité du programme	V.1.1	Le programme doit être axé et s'attacher à représenter les valeurs et la direction stratégique de l'organisation et faire avancer la mission.		
	V.1.2	La communauté tire parti des bénéfices résultant de la mise en place du programme.		
	V.1.3	L'organisation est un leader reconnu dans ses domaines de programme centraux.		
	V.1.4	Le programme est conçu et mis en œuvre de façon équitable, englobant les plus vulnérables et ceux qui ont le plus besoin d'accéder aux services du programme.		
	V.1.5	La stratégie de soutenabilité est incorporée dans tous les programmes.		
	V.1.6	Le programme tient compte de toutes les notions de genre et autres notions d'équité.		
	V.1.7	Les systèmes et les structures de prestation de programme sont appropriés à l'échelle du programme, souples et capables de s'adapter aux changements de choix stratégique.		
	V.1.8	Un nombre de plus en plus important d'individus bénéficie du programme.		
	V.1.9	Le programme a la capacité d'être reproduit et échelonné.		
	V.1.10	La stratégie de sortie du programme est précise et comprise par toutes les personnes concernées.		
2. Soutenabilité organisationnelle	V.2.1	L'équipe de direction bénéfice du soutien total de son comité ou de toute autre structure gouvernante dans la réalisation de sa mission, vision, et le maintien de son autonomie vis-à-vis des donateurs.		
	V.2.2	L'organisation a une capacité interne, des réseaux, et une réputation pour attirer et retenir le personnel qualifié qui adhère à ses missions et ses valeurs.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	V.2.3	Les systèmes de gestion de l'organisation et les structures sont souples et capables de s'adapter à l'échelle du programme et aux changements dans le choix stratégique.		
	V.2.4	Les cadres dirigeants soutiennent activement le développement du leadership et la promotion de nouveaux leaders au sein de l'organisation.		
	V.2.5	Il existe une culture et des directives écrites de responsabilisation et de transparence, avec des répercussions en cas de violation de celles-ci.		
	V.2.6	L'organisation contrôle l'efficacité de ses partenariats avec d'autres organisations tel que cela est documenté dans les rapports.		
3. Soutenabilité financière et des ressources	V.3.1	L'organisation veille à ce que ses opérations soient rentables et compétitives par rapport à des organisations similaires.		
	V.3.2	Les flux de trésorerie de l'organisation sont en adéquation avec ses exigences opérationnelles.		
	V.3.3	L'organisation gère ses actifs pour contrôler les coûts, de façon appropriée, en vue d'optimiser ses revenus et d'assurer sa viabilité financière.		
	V.3.4	L'organisation utilise la soutenabilité des ressources naturelles.		
	V.3.5	L'organisation génère des propositions et des concepts crédibles et démontre la rentabilité de ses projets.		
	V.3.6	L'organisation est supportée par une base de ressource diversifiée sans dépendre d'une seule source de financement.		
	V.3.7	L'organisation a des ressources locales identifiées pour compléter les financements des donateurs étrangers.		
	V.3.8	L'organisation dispose de stratégies et de mécanismes en adéquation avec ses principaux domaines de programme qui lui permettent de générer des revenus durables pour une partie de ses coûts d'exploitation.		
	V.3.9	La stratégie de financement de l'organisation est liée au plan stratégique avec pour objectif d'assurer la continuité des programmes centraux.		
	V.3.10	Le processus de financement de l'organisation est intégré avec le système d'administration financière et est contrôlé et régulé sur une base permanente.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
3. Soutenabilité financière et des ressources (suite)	V.3.11	L'organisation dispose de personnel qualifié et de systèmes en place pour accéder, gérer et rendre compte de ressources émanant de divers sources de donation.		
	V.3.12	Les coûts de financement de l'organisation, exprimés en pourcentage des coûts de programme, sont compétitifs par rapport à ceux d'organisations similaires.		
	V.3.13	L'organisation veille à ce que ses coûts de fonctionnement et de prestation de services soient rentables et compétitifs par rapport à ceux d'organisations similaires.		
	V.3.14	Le flux de trésorerie de l'organisation est en adéquation avec les exigences opérationnelles.		
	V.3.15	L'organisation gère ses actifs pour contrôler les coûts et, comme approprié, pour générer des revenus afin d'assurer la viabilité financière.		
	V.3.16	L'organisation dispose d'une politique claire pour l'utilisation de ses terres et actifs qui sont des sources de revenu pour l'organisation sur une population ciblée.		
	V.3.17	Les actifs ne font pas l'objet de conflit et de litige.		
4. Soutenabilité politique	V.4.1	L'organisation est professionnellement crédible dans ses domaines de programme centraux et jouit d'une légitimité établie avec les communautés et les parties prenantes.		
	V.4.2	L'organisation est capable de mobiliser le support interne et externe pour ses programmes.		
	V.4.3	L'organisation contribue au développement, à l'environnement, à la croissance, et à l'efficacité du secteur de la société civile.		
	V.4.4	Le partenariat de l'organisation avec le gouvernement et les décideurs politiques, par le biais de la participation dans les groupes de travail et autres structures, informe les politiques et les directives dans lesquelles le programme fonctionne.		
	V.4.5	L'organisation utilise ses valeurs et perspectives de développement humain pour influencer les priorités et les directives des organisations internationales et des donateurs.		
	V.4.6	L'organisation a forgé une structure constituante loyale au sein de la communauté et jouit d'une image publique respectée.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	V.4.7	L'organisation assiste les communautés au développement de compétences opérationnelles et de promotion des droits pour renforcer les liens avec les institutions publiques et privées.		
	V.4.8	L'organisation a la capacité de produire une justification locale des besoins et de l'efficacité de ses programmes et de les communiquer aux donateurs gouvernementaux, aux autres parties prenantes et au public.		

VI. APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'apprentissage organisationnel est un processus par lequel une organisation développe, capture, retient, et applique le savoir et l'apprentissage des individus au sein de cette organisation. Les connaissances individuelles et l'expérience collective sont mises en commun en vue d'améliorer la performance de l'organisation. Un volume de connaissances aussi important que possible est collecté (par écrit ou enregistré dans un autre support), partagé, et conservé pour usage ultérieur. Les processus de collaboration par le biais des communautés de la connaissance aident la création, le partage, l'adaptation, et l'utilisation des connaissances.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Stratégie d'apprentissage organisationnelle	VI.1.1	L'organisation dispose d'une stratégie d'apprentissage qui souligne comment le savoir qui est essentiel pour les prises de décisions et le respect des priorités sera renforcé, maintenu, et appliqué.		
	VI.1.2	Les dirigeants communiquent une priorité sur le partage du savoir et l'apprentissage sous forme de messages écrits et/ou verbaux.		
	VI.1.3	Les dirigeants allouent des ressources humaines, matérielles et financières pour supporter la stratégie d'apprentissage organisationnelle.		
	VI.1.4	Les dirigeants gratifient et reconnaissent le personnel qui aide les autres, documente et partage l'apprentissage, et innove.		
	VI.1.5	Les dirigeants montrent comment les données de suivi et d'évaluation et les autres processus d'apprentissage sont utilisés pour prendre des décisions.		
	VI.1.6	Les dirigeants utilisent activement les processus et outils de partage.		
2. Processus de réflexion critique	VI.2.1	Le personnel et les dirigeants analysent et réfléchissent sur les expériences et les données pour les prises de décision relatives aux pratiques de gestion et de programmation.		
	VI.2.2	Le personnel et les dirigeants réfléchissent régulièrement sur les projets, les programmes, et les stratégies avant, pendant, et après leur mise en œuvre et documentent les leçons apprises et les meilleures pratiques.		
	VI.2.3	L'organisation intègre les leçons apprises et les meilleures pratiques dans des pratiques organisationnelles et des activités de programme.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
3. Documentation, stockage et partage des connaissances	VI.3.1	Le personnel gère activement la base de connaissances en créant des produits de connaissance, en collectant des produits de connaissance créés externellement, et en actualisant les produits.		
	VI.3.2	La connaissance documentée est mise en forme de façon à présenter les informations les plus pertinentes aux audiences cibles.		
	VI.3.3	Tout le personnel accède facilement à la base de connaissance et peut la compléter indépendamment de son niveau de responsabilité.		
	VI.3.4	Le stockage et le partage des technologies appropriées à l'emplacement, aux ressources, et aux capacités des utilisateurs sont mis en place.		
	VI.3.5	Les connaissances sont partagées en externe avec des organisations analogues, des donateurs, et des participants afin qu'ils puissent utiliser les connaissances de l'organisation pour améliorer leurs pratiques.		
4. Communautés de pratique	VI.4.1	L'organisation a mis en place des processus et des outils pour aider les employés à communiquer entre eux afin de demander et de fournir de l'assistance.		
	VI.4.2	Le personnel partage et collabore au sein des communautés de pratique pour échanger des informations, discuter des challenges, développer les meilleures pratiques et innovations.		
	VI.4.3	Le personnel applique les connaissances acquises des communautés de pratique.		
	VI.4.4	L'organisation participe activement à des réseaux d'organisations analogues pour développer conjointement les meilleures pratiques sectorielles.		

VII. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaine est la fonction organisationnelle qui traite des questions relatives aux personnes telles que le salaire, l'embauche, la gestion des performances, la sécurité, le bien-être, les indemnités, la motivation des employés, la communication, l'administration, la formation, et la spiritualité. La gestion des ressources humaines applique une approche cohérente aux éléments les plus réputés de l'organisation : les personnes qui contribuent individuellement et collectivement à la réalisation des objectifs de l'organisation. Les employés de l'organisation doivent avoir les compétences, la motivation, et l'opportunité d'apporter la plus grande contribution qu'ils sont capables de fournir à l'organisation et dont elle a besoin. Ils doivent également être organisés et se concerter de la façon la plus favorable pour arriver à des résultats productifs.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Capacité des ressources humaines	VII.1.1	L'organisation dispose d'un nombre adéquat de personnel de qualité pour réussir à exécuter les tâches et les programmes et réaliser la mission de l'organisation.		
	VII.1.2	L'organisation est capable d'attirer et de retenir le personnel qualifié pour atteindre ses buts.		
	VII.1.3	L'affectation du personnel de l'organisation comprend une représentation juste de l'identité des groupes de personnes qu'elle sert et des communautés dans laquelle l'organisation travaille.		
	VII.1.4	L'organisation prête attention aux problèmes spécifiques des femmes et autres groupes marginalisés dans ses politiques et pratiques.		
	VII.1.5	Le personnel s'investit pleinement dans la mission de l'organisation.		
	VII.1.6	Le personnel considère que l'organisation fournit un environnement de travail sécurisé et sain.		
	VII.1.7	L'organisation a la capacité en ressources humaines pour créer des programmes innovateurs et concrets qui répondent aux besoins des bénéficiaires.		
2. Systèmes de gestion des ressources humaines	VII.2.1	L'équipe de gestion des ressources humaines est dirigée par une personne qualifiée et expérimentée.		
	VII.2.2	L'organisation affecte du personnel qualifié pour gérer chacune de ses principales unités opérationnelles.		
	VII.2.3	Les politiques et les procédures de ressources humaines reflètent les valeurs et les principes de l'organisation.		
	VII.2.4	Les politiques et les procédures de ressources humaines sont documentées et accessibles au personnel.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	VII.2.5	Les politiques et les procédures de ressources humaines sont basées sur les lois sociales locales et contiennent des parties spécifiques pour protéger les droits de tous les individus, comprenant le harcèlement sexuel, le népotisme, et le conflit d'intérêt.		
	VII.2.6	Les politiques et procédures de ressources humaines sont appliquées de façon juste et cohérente.		
	VII.2.7	Les politiques et procédures de l'organisation sont régulièrement contrôlées et modifiées, tel que requis, avec des suggestions/commentaires du personnel.		
3. Recrutement et affectation du personnel	VII.3.1	Il existe des descriptions précises et actualisées de la fonction de chaque employé et bénévole basé sur la mission de l'organisation et les exigences du poste.		
	VII.3.2	Le processus de recrutement est documenté, transparent, et compétitif.		
	VII.3.3	Les critères de sélection du personnel et des bénévoles correspondent aux exigences du poste et aux besoins de l'organisation.		
	VII.3.4	L'organisation fournit à chaque nouvel employé une orientation sur ses principes directeurs, valeurs, et programmes.		
	VII.3.5	Des fichiers personnels confidentiels sont conservés pour chaque employé contenant des lettres d'offre, augmentations de salaire, promotions, etc.		
	VII.3.6	Chaque employé peut accéder à son fichier personnel sur la base du droit du travail local ou de la pratique acceptée.		
	VII.3.7	L'organisation fournit à son personnel les ressources adéquates pour effectuer son travail.		
	VII.3.8	Les descriptions des fonctions font l'objet d'une discussion entre l'employé et le responsable de mission et sont modifiées comme requis selon une procédure définie.		
4. Rémunération et prestations	VII.4.1	L'organisation a mis en place une procédure pour déterminer l'échelle des salaires et la réexaminer de façon périodique.		
	VII.4.2	Les salaires et prestations sont basés sur la mission et les principes de l'organisation et se doivent d'être compétitifs par rapport à des organisations similaires du pays ou de la région.		
	VII.4.3	La rémunération et l'ensemble des prestations sont conformes aux dispositions du droit du travail national.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
5. Systèmes de gestion des performances	VII.5.1	Le personnel travaille avec les superviseurs pour déterminer leurs propres plans de travail et estime que les plans représentent de façon appropriée leurs responsabilités.		
	VII.5.2	Les objectifs de performance au travail sont stimulants et sont pour le personnel une opportunité de faire preuve d'initiative et de créativité.		
	VII.5.3	Un système documenté et fonctionnel guide le feedback de performance régulier et systématique, les sessions de mentorat, et les appréciations annuelles pour le personnel et les bénévoles.		
	VII.5.4	Un système documenté, fonctionnel, et régulièrement mis à jour guide la reconnaissance et la récompense du personnel et des bénévoles, comprenant les promotions et autres gratifications.		
6. Développement du personnel	VII.6.1	Tous les employés ont le sentiment d'avoir une bonne opportunité de promotion.		
	VII.6.2	Les opportunités de promotion sont annoncées et identifient clairement la fonction et les compétences requises.		
	VII.6.3	L'organisation dispose d'un système documenté pour promouvoir le développement de chaque membre du personnel et des mécanismes pour le suivi des utilisations des nouvelles capacités.		
	VII.6.4	Le personnel dispose d'un plan de développement lié à la réalisation de la performance individuelle et aux objectifs de l'organisation.		
	VII.6.5	Les objectifs de développement du personnel comprennent les opportunités de promotion, l'apprentissage sur le lieu de travail, le mentorat, et les conseils des collègues ainsi que les formations.		
	VII.6.6	Les options de déroulement de carrière et les opportunités internes et externes de renforcement des compétences sont offertes à l'ensemble du personnel.		
	VII.6.7	L'organisation dispose d'un budget pour le développement et la formation du personnel.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
7. Résolution des griefs et gestion des conflits	VII.7.1	L'équipe de direction accueille volontiers les opinions d'un large panel d'employés dans les discussions et décisions.		
	VII.7.2	L'organisation utilise une procédure de règlement des griefs et de résolution de conflits documentée à laquelle le personnel et les bénévoles peuvent avoir facilement accès.		
	VII.7.3	La procédure de règlement des griefs et de résolution des conflits garantit une confidentialité raisonnable à ceux qui sont impliqués et le personnel et les bénévoles l'utilisent en toute sécurité.		

VIII. GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET PHYSIQUES

Pour les besoins de ce document, les ressources financières représentent les actifs tangibles d'une organisation. Les actifs sont les biens détenus par une société ou une organisation. Toute chose physique possédée ayant une valeur monétaire est un actif. Toutes les organisations ont la responsabilité d'exercer une bonne gérance des ressources que leurs donateurs leur ont confié. La bonne gérance des ressources implique la réalisation d'objectifs programmatiques de façon rentable, en s'assurant de l'existence de systèmes de régulation interne efficaces pour protéger les actifs du vol ou de l'utilisation frauduleuse, et en optimisant les bénéfices produits par l'utilisation de ces actifs.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Personnel chargé des finances	VIII.1.1	L'organisation affecte du personnel en nombre suffisant pour exécuter sa fonction financière avec un responsable désigné ayant l'expérience appropriée et les niveaux de connaissance nécessaire pour assurer ce rôle.		
	VIII.1.2	Le responsable du service financier participe à toutes les décisions affectant les changements du personnel des finances.		
2. Systèmes financiers	VIII.2.1	L'organisation tient un grand livre des comptes en bonne et due forme avec une comptabilité à double entrée.		
	VIII.2.2	Toutes les transactions financières sont enregistrées dans le grand livre des comptes, pour lequel un employé est le principal responsable.		
	VIII.2.3	Les cycles et les périodes comptables sont définis et les procédures de clôtures sont suivies.		
	VIII.2.4	L'organisation a un plan comptable qui identifie séparément tous les actifs, les passifs, les recettes, et les dépenses.		
	VIII.2.5	Le grand livre des comptes ou un livre subsidiaire classe toutes les dépenses par projet, activité, ou service.		
	VIII.2.6	Le grand livre des comptes, qu'il soit manuel ou informatisé, est sécurisé afin de garantir l'intégrité des données.		
3. Documentation et tenue de registres	VIII.3.1	Des imprimés d'écriture standard sont utilisés pour enregistrer les rentrées de fonds, les débours, et les écritures de journal dans le grand livre des comptes.		
	VIII.3.2	Tous les documents, y compris les factures originales et les approbations, qui supportent les écritures comptables sont archivés tel que requis par la législation locale et les exigences de la subvention, la période la plus longue étant prise en compte.		
	VIII.3.3	Des enregistrements de temps normalisés sont utilisés pour capturer toutes les charges de temps.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
4. Contrôle interne	VIII.4.1	L'organisation dispose de processus formels pour commander, autoriser, acheter, et recevoir des biens et services et a besoin d'une documentation normalisée pour supporter ces activités.		
	VIII.4.2	De multiples offres sont obtenues et documentées pour les achats au-dessus d'un niveau donné.		
	VIII.4.3	L'organisation dispose de processus formels pour enregistrer les rentrées d'argent et les débours et a besoin d'une documentation normalisée pour ces transactions.		
	VIII.4.4	Tous les effets de caisse et instruments financiers sont sauvegardés physiquement à tout moment.		
	VIII.4.5	L'organisation utilise un graphique d'autorisation de dépenses qui illustre les niveaux d'approbation pour tous les engagements et débours.		
	VIII.4.6	Des signataires sont désignés pour chaque compte bancaire, les cartes de signature sont archivées, et tous les comptes bancaires sont au nom de l'organisation.		
	VIII.4.7	L'organisation s'efforce de répartir les responsabilités ou dispose de contrôles supplémentaires mis en place lorsque cet objectif n'est pas réalisable.		
	VIII.4.8	L'organisation se conforme à toutes exigences d'audit externe et les résultats des audits sont mis à la disposition de toutes les parties concernées.		
	VIII.4.9	La direction organisationnelle prend une action corrective rapide et appropriée lorsque la fraude a été détectée.		
	VIII.4.10	Un rapprochement bancaire mensuel est préparé par un employé qui ne reçoit ni ne verse d'argent liquide et qui est approuvé par un cadre dirigeant.		
5. Rapports financiers	VIII.5.1	Le grand livre des comptes est utilisé en tant que base de tous les rapports financiers. Des rapports financiers réguliers internes et externes sont mis à la disposition de l'équipe dirigeante, des donateurs, et autres parties intéressées en utilisant les formats requis et selon les délais établis.		
	VIII.5.2	Les responsables des finances et du budget respectifs doivent investiguer et rapporter à la direction tout écart significatif ou soldes inhabituels relevés au cours de l'examen des résultats réels par rapport au budget.		
	VIII.5.3	La direction réagit aux écarts rapportés et prend les mesures appropriées.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
5. Rapports financiers (suite)	VIII.5.4	La trésorerie, les investissements et les créances de l'organisation ont été uniformément égales ou supérieures à son passif au cours des trois dernières années.		
	VIII.5.5	Les soldes dans tous les comptes d'actifs et sommes à payer diverses sont analysés au moins trimestriellement et les rapports sont présentés à la direction pour être examinés.		
6. Gestion des stocks	VIII.6.1	L'organisation utilise un processus manuel ou documenté qui spécifie les exigences de stockage et de tenue d'archives pour tous les articles inventoriables.		
	VIII.6.2	Tous les biens, y compris les produits de base ou le bétail, reçus ou achetés par l'organisation, sont conservés et gardés de façon convenable dans une lieu de stockage sûr et approprié.		
	VIII.6.3	Un responsable d'entrepôt contrôle la tenue d'archives, la maintenance, et la sécurité des biens stockés dans l'entrepôt.		
	VIII.6.4	L'entrepôt de stockage est surveillé de façon permanente.		
	VIII.6.5	Tous les biens entreposés sont comptés indépendamment à des intervalles prescrits et les différences significatives entre le comptage et les biens en stock sont investiguées et rapportées à la direction.		
	VIII.6.6	Toute activité d'inventaire, comprenant les marchandises reçues/envoyées et les différences de comptage de stock, sont documentées par le biais de formulaires standard et consignées dans un registre.		
	VIII.6.7	Le rapport d'inventaire est présenté à l'équipe dirigeante de l'organisation et aux donateurs par le biais de documents prescrits et dans des délais établis.		
	VIII.6.8	Le rapport d'inventaire a une filière de vérification qui permet aux examinateurs de suivre toute l'activité d'inventaire rapportée et le solde dans le registre et tout autre document de support.		
	VIII.6.9	Le stockage, l'expédition, la distribution et le rapport des biens données ou financés par les donateurs est réalisé en conformité avec les exigences des donateurs, lorsque cela est applicable.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
7. Biens, installation, et matériel	VIII.7.1	L'organisation est dotée d'une politique qui indique quelles acquisitions de biens doivent être capitalisées, les diverses catégories de biens, les approbations requises pour les acquisitions et les aliénations, et la durée de vie utile estimée pour chaque catégorie de biens.		
	VIII.7.2	Les installations et le matériel, acheté ou reçu en tant que donation, sont passés en charge en utilisant la dépréciation sur leurs durées de vie utiles estimées.		
	VIII.7.3	L'installation et le matériel de l'organisation sont sécurisés de façon permanente.		
	VIII.7.4	L'organisation tient des registres comptables pour ses biens, installations, et acquisitions et éliminations du matériel.		
	VIII.7.5	Les installations et les biens matériels sont comptés indépendamment à des intervalles de temps prescrits. Les résultats des comptages sont consignés, résumés, et rapprochés du registre des immobilisations. Les différences de comptage sont investiguées et portées à l'attention de la direction.		
	VIII.7.6	L'achat, l'utilisation, le stockage, et l'élimination du matériel donné ou financé par les donateurs est réalisé en conformité avec les exigences de donateurs, lorsque cela est applicable.		
8. Gestion des créances	VIII.8.1	Toutes les sommes avancées à d'autres organisations, vendeurs, ou employés sont comptabilisées en tant que créances ouvertes dans le grand livre des comptes de l'organisation.		
	VIII.8.2	L'organisation suit une politique documentée qui spécifie lorsque chaque type de créance ou avance est due.		
	VIII.8.3	La direction prend des mesures rapides pour recouvrer ou résoudre les soldes de créance ouverte.		
	VIII.8.4	Des plans présentant les sommes dues de chaque partie et les dates auxquelles les sommes ont été avancées sont préparés au moins trimestriellement, rapprochés du grand livre des comptes, et soumis à la direction pour être examinés.		
9. Etablissement du budget	VIII.9.1	Tous les responsables participent à un processus d'établissement du budget, qui fait partie intégrante du plan opérationnel.		
	VIII.9.2	Le budget annuel présente les bénéfices et les dépenses estimés et est approuvé par le Directeur général ou le comité.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
9. Etablissement du budget (suite)	VIII.9.3	Les budgets pour les projets actuels et les estimations pour les projets proposés sont incorporés dans le budget annuel et amendés lorsque cela est nécessaire.		
	VIII.9.4	Les affectations dans le processus d'établissement du budget reflètent étroitement les priorités organisationnelles.		
	VIII.9.5	Si des donateurs multiples financent un seul projet, le financement et les dépenses associées sont identifiées séparément par donateur dans les registres comptables.		
	VIII.9.6	Il existe des systèmes pour contrôler les dépenses budgétaires.		

IX. PROGRAMMATION, SERVICES ET RÉSULTATS

La section comprend les programmes, les services et les produits que les organisations fournissent à leurs parties constituantes. Ces résultats sont les indicateurs les plus révélateurs du succès et de l'efficacité de l'organisation. Les organisations doivent utiliser leurs ressources, comprenant l'expertise sectorielle, pour fournir des services de qualité à leurs parties constituantes. Outre la conception et la mise en œuvre de projets de qualité et de programmes, les organisations doivent être capables de déterminer et de mesurer l'impact de ces programmes. La participation des parties prenantes dans les fonctions du projet, particulièrement en ce qui concerne les populations traditionnellement sous-représentées, et la participation de la communauté sont mises en évidence.

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
1. Expertise sectorielle	IX.1.1	Les domaines d'expertise sectorielle de l'organisation l'aident à réaliser sa mission.		
	IX.1.2	L'organisation conserve une base adéquate de dotation en personnel pour les experts sectoriels.		
	IX.1.3	L'organisation est capable de faire appel rapidement aux consultants externes temporaires pour fournir les services techniques.		
	IX.1.4	L'organisation est reconnue publiquement pour fournir des produits et/ou des services de qualité à ses parties constituantes.		
	IX.1.5	L'organisation collabore avec d'autres acteurs de la société civile pour concevoir et mettre en place des projets avec les services complémentaires.		
	IX.1.6	L'organisation est capable d'adapter le projet et la prestation de services aux besoins évolutifs des parties constituantes.		
2. Engagement des parties prenantes du projet	IX.2.1	L'organisation dispose d'un processus participatif normalisé pour conduire les analyses des parties prenantes et le personnel du projet le met en application dans tous les projets.		
	IX.2.2	Les parties prenantes principales sont satisfaites des services, des projets et des programmes de l'organisation.		
	IX.2.3	Le personnel du projet engage activement les parties prenantes dans la conception, l'amélioration et la modification de la planification et du processus de mise en œuvre.		
	IX.2.4	L'organisation analyse et conçoit les projets sur la base de l'impact des populations non bénéficiaires ou des parties prenantes pour atténuer les conflits.		
	IX.2.5	L'organisation collabore avec les parties prenantes pour optimiser l'utilisation des ressources naturelles.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
3. Participation de la communauté	IX.3.1	L'organisation utilise proactivement le feedback de la communauté dans toutes les phases du développement et de gestion du projet en utilisant des groupes de communauté représentatifs sélectionnés en toute transparence.		
	IX.3.2	Les groupes de communauté traditionnellement sous-représentés bénéficient des activités du projet.		
	IX.3.3	Les projets se basent en général sur les connaissances locales et sur les meilleures pratiques.		
4. Développement du programme	IX.4.1	Le personnel utilise une méthode organisationnelle spécifique pour concevoir et mettre en œuvre les projets.		
	IX.4.2	Les projets conçus et mis en œuvre par le personnel soutiennent la mission, la stratégie et les principes de l'organisation.		
	IX.4.3	L'organisation utilise une approche participative et une stratégie de soutenabilité à travers les projets pour renforcer la propriété collective.		
	IX.4.4	L'organisation documente et fait respecter une norme assurant que les projets ne causent pas de dommages. Les communautés ou les populations bénéficiant du projet sont plus à l'aise financièrement qu'auparavant.		
	IX.4.5	Les projets remettent en cause les structures sociales qui limitent la participation totale, les droits ou la dignité des individus marginalisés.		
	IX.4.6	Tel qu'applicable, l'organisation fournit une gestion saine des ressources naturelles dans ses interventions.		
	IX.4.7	Tel qu'applicable, l'organisation soutient les capacités des acteurs de la société civile à promouvoir le changement social dans ses interventions.		
	IX.4.8	L'organisation intègre l'égalité des sexes dans l'élaboration des programmes.		
5. Conception et mise en œuvre du projet	IX.5.1	Le personnel développe des propositions bien rédigées, logiques en utilisant la langue du donateur.		
	IX.5.2	Le personnel développe des notes de concept pour fournir les informations requises par les donateurs.		
	IX.5.3	Le personnel soumet des propositions répondantes, opportunes (et des notes de concept comme requis) aux donateurs.		
	IX.5.4	Le personnel développe des objectifs de projet orientés vers les résultats (extrants/impact) plutôt qu'orientés vers l'activité ou les entrants.		

COMPOSANT		DOMAINE DE CAPACITÉ	NIVEAU DE RÉALISATION	NIVEAU DE PRIORITÉ
	IX.5.5	Le personnel développe simultanément des propositions, des budgets et des notes de budget et ses pairs analysent le projet et formulent des suggestions pour l'amélioration.		
	IX.5.6	L'organisation développe des entrants et des indicateurs d'impact pour ses projets.		
	IX.5.7	L'organisation assure le suivi de l'avancement par rapport aux indicateurs d'impact.		
6. Surveillance, évaluation et établissement de rapports	IX.6.1	L'organisation dispose de systèmes de surveillance et d'évaluation bien conçus qui fournissent des informations quantitatives et qualitatives précises et une analyse sur les processus du programmes et les résultats en rapport avec les buts et les objectifs du programme.		
	IX.6.2	La direction contrôle, évalue et établit des rapports systématiques sur les projets.		
	IX.6.3	L'organisation utilise les informations collectées des évaluations pour développer des projets plus durables.		
	IX.6.4	L'organisation utilise les données des évaluations à moyen terme pour réviser sa stratégie de projet afin de mieux réaliser les buts et objectifs du projet.		
	IX.6.5	L'organisation mesure l'impact de ses services tant sur les participants masculins que féminins.		
	IX.6.6	Le personnel du projet conduit des évaluations continues des lacunes sur la capacité des programmes existants à satisfaire les besoins des bénéficiaires et fait les ajustements tel que requis.		
7. Qualité des services	IX.7.1	L'organisation mesure la qualité du service fourni. Les services rendus sont destinés aux participants au projet concernés.		
	IX.7.2	L'organisation collecte et utilise le feedback des participants au projet sur la qualité du service afin de l'améliorer.		
	IX.7.3	La qualité de prestation de service aide l'organisation à réaliser ses stratégies et sa mission.		

GLOSSAIRE

Identité et gouvernance

Mission

Objectif primordial d'une organisation en phase avec les valeurs ou les attentes des parties prenantes.

Vision

État futur souhaité ; aspiration de l'organisation. L'attention et la concentration des membres de l'organisation doivent être portés sur la vision.

Parties constituantes

Individus, groupes et institutions formant l'univers de l'organisation et ayant le pouvoir d'influencer le développement de l'organisation.

Constitution/Statut

Ensemble des principes et des règles qui régissent une organisation, particulièrement en ce qui à trait aux droits des parties prenantes avec lesquelles ils interagissent ou qu'ils régissent.

Valeurs

Idéaux auxquels aspirent les membres d'une organisation

Gouvernance

Combinaison de processus et de structures mis en place par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger, de gérer et de suivre les activités de l'organisation en vue de la réalisation de ses objectifs.[1]

Stratégie et planification

Plan stratégique

Document pluriannuel utilisé par une organisation pour mener à bien sa mission et aligner sa structure organisationnelle et budgétaire avec les priorités organisationnelles et les objectifs. Un plan stratégique aborde quatre questions : Où en sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Comment y parvenir ? Comment mesurons-nous notre progression ?

Plan opérationnel

Sous-ensemble d'un plan stratégique qui décrit les voies à court terme dans lesquelles le plan stratégique sera mis en œuvre, généralement sur une période annuelle. Un plan opérationnel représente la base et la justification d'un budget de fonctionnement annuel. Les plans opérationnels comprennent généralement des objectifs, des activités, des normes de performance, des

1 Institut des Auditeurs Internes. (2011). *The Role of Internal Auditing in Governance, Risk and Compliance.*

résultats souhaités, des exigences en personnel et en ressources, des échéanciers de mise en œuvre ainsi qu'un processus de suivi de l'avancement.

Stratégie de sortie

Plan décrivant comment un programme prévoit de retirer tout ou une partie de ses ressources tout en s'assurant que la réalisation des objectifs du programme n'est pas compromise et que la progression du projet se poursuit.

Direction générale

Conformité

Dans le cadre des limites statutaires et des interprétations juridiques, actes par lesquels un employeur adopte des pratiques conformes à la réglementation étatique, fédérale et locale.

Exigences de conformité

Liste d'éléments demandés à une organisation en tant que disposition pour pouvoir obtenir une subvention fédérale.

Gestion du risque

Terme général décrivant le processus d'analyse du risque dans tous les aspects de gestion et d'opérations et le développement de stratégies pour réduire l'exposition à ces risques.

Plan d'urgence

Plan élaboré pour une situation spécifique dans laquelle les choses pourraient mal tourner. Les plans de secours sont souvent élaborés par les organisations qui souhaitent être préparées à toute éventualité. Souvent appelés aussi *plans de secours, plan du scénario le plus défavorable,* ou *Plan B.*

Relations externes et partenariats

Promotion des droits

Acte ou processus de promotion des droits ; support

Coalition

Groupe d'organisations partageant différentes ressources et convenant de travailler avec un programme ou renforçant une mission spécifique en travaillant ensemble sur une période de temps spécifiée.

Réseau

Groupe d'individus ou d'organisations établis en groupement sur des bases communes clairement identifiées pour échanger des informations et/ou entreprendre des activités communes.

Alliance

Association visant à promouvoir les intérêts communs des membres.

Partenaires

Organisations établissant des liens d'engagement mutuel fondés sur une vision partagée et un esprit de solidarité.

Soutenabilité

Soutenabilité organisationnelle

Capacité à gérer de façon continue les forces externes et internes de façon à préserver et/ou recréer les structures organisationnelles principales requises pour mener à bien la mission de l'organisation.

Soutenabilité financière et de ressources

Capacité à gérer de façon continue les changements au niveau des rentrées de ressources et des systèmes de gestion financière de façon à préserver et/ou recréer les systèmes organisationnels principaux et capacité à programmer les activités.

Soutenabilité programmatique

Capacité à gérer de façon continue les changements au niveau des programmes de façon à préserver et/ou recréer les systèmes et les structures requis pour la capacité à programmer les activités.

Soutenabilité politique

Capacité à gérer de façon continue les changements au niveau de l'image publique, des réseaux fonctionnels, de la crédibilité financière et de la légitimité avec le groupe d'employés représentés et les parties prenantes de façon à préserver et/ou maintenir la capacité de mener à bien la mission de l'organisation.

Apprentissage organisationnel

Meilleure pratique

Technique, méthodologie, processus ou activité étant reconnu comme le moyen le plus efficace et le plus performant pour obtenir de façon fiable un résultat souhaité.

Communauté de pratique

Groupe d'individus apprenant ensemble avec un intérêt professionnel commun en partageant les informations et les expériences, en résolvant les problèmes et en développant des pratiques novatrices et exemplaires. Egalement connu sous le nom de *communauté de la connaissance.*

Processus de réflexion critique

Méthode de réflexion et d'analyse qui transforme les informations et l'expérience en savoir utile. Les leçons apprises peuvent ensuite servir de base aux décisions opérationnelles et programmatiques. Des exemples comprennent les analyses périodiques de projet, les réflexions de partenariat, les analyses après action et les évaluations à moyen terme et finales.

Produit de la connaissance

Forme écrite ou toute autre forme de documentation contenant des informations utilisées pour le partage et l'apprentissage. Des exemples comprennent les études de cas, les documents d'apprentissage, les manuels de formation et les rapports audio-visuels.

Base de connaissances

Ensemble en constante évolution des connaissances documentées d'une organisation qui lui sont indispensables pour mener à bien ses fonctions. Une base de connaissance est fondée sur l'expérience et l'expertise et doit être facilement accessible à tout le personnel et organisée de façon rationnelle.

Processus d'apprentissage

Pratique à travers laquelle un individu, un groupe ou une organisation acquiert le savoir. Des exemples comprennent le suivi, les évaluations, les estimations et les analyses après action.

Partage des processus et des outils

Mécanismes aidant un groupe de personnes à échanger des informations, des compétences ou de l'expertise. Des exemples de processus de partage comprennent la réflexion critique, les aides des pairs, le mentorat et les visites d'apprentissage. Des exemples de partage d'outils comprennent les technologies telles que les listes de diffusion et les fichiers d'adresse électroniques, le logiciel d'enregistrement numérique, les sites web interactifs et les blogs. Voir également : *Stockage et partage des technologies.*

Technologies de stockage et de partage

Dispositifs permettant de stocker et d'accéder aux informations et aux connaissances enregistrées. Des exemples comprennent les disques partagés, l'internet (sites web), les intranets, les bases de données, les téléphones cellulaires, les enregistrements audio électroniques et visuels et les bibliothèques de documents électroniques ou de copie papier.

Gestion des ressources humaines

Personnel

Partie de la gestion des ressources humaines qui concerne la dotation en personnel, l'orientation et le bien-être (émotionnel et physique) des employés d'une organisation.

Manuel des politiques et des procédures de ressources humaines

Document qui définit les politiques et les procédures relatives aux questions de gestion du personnel dans une organisation.

Politique

Institution formelle et documentation de sens commun et directives de courtoisie établies par les cadres ou les parties prenantes d'une organisation. Elle définit des limites claires pour l'employé/l'employeur concernant un ensemble de questions qui peuvent se poser dans le contexte de l'environnement de travail.

Compensation

Primes d'intéressement en sus du salaire qu'une organisation verse pour attirer et retenir les employés de qualité. Les systèmes de rémunération varient généralement d'une organisation à une autre voire même d'une industrie à une autre et peuvent inclure la couverture d'assurance (santé, vie, accident), les congés prolongés, les plans de retraite ou de pension, le soutien éducatif, etc.

Népotisme

Pratique par laquelle une personne en position d'autorité favorise les membres de sa famille, qu'ils soient liés par le sang, le mariage ou tout autre rapport filial indépendamment du niveau de compétence, de la capacité, de l'adéquation ou de tout autre critère objectif, particulièrement en ce qui concerne l'embauche, l'administration de prestations, la discipline ou la promotion du personnel dans une organisation.

Groupes d'identité

Différents sous-groupes sociaux ou culturels existant dans un environnement ou un contexte géographique d'une organisation. Ces groupements peuvent être basés sur la race, la religion, le genre, la citoyenneté, la classe, la caste etc.

Gestion des ressources financières et physiques

Capital

Tout bien possédé ayant une valeur monétaire ou d'échange.

Capitalisé

Acquisition de biens considérés comme des actifs étant donné qu'ils ont une valeur et une utilisation à long terme (plus d'un an).

Instruments de trésorerie

Pour les besoins de cet outil, ce terme se réfère à la monnaie papier, aux chèques, aux documents d'autorisation de transfert, aux pièces et aux ordres ou promesses écrits à payer qui sont payables au porteur.

Comptabilité à double entrée

Utilisation du solde débit et crédit pour enregistrer chaque transaction financière. Les débits et crédits sont utilisés comme suit :

CLASSIFICATION	DÉBIT	CRÉDIT
Actif	Augmentation	Diminution
Passif	Diminution	Augmentation
Revenu	Diminution	Augmentation
Dépense	Augmentation	Diminution
Actifs nets (valeur nette)	Diminution	Augmentation

Instruments financiers

Ordres ou promesses écrits pour payer des sommes d'argent.

Grand livre des comptes

Livre d'écriture finale dans lequel sont enregistrées les transactions financières d'une entité.

Risque assurable

Risque pour lequel un montant en dollars exposé à des dommages ou pertes potentiels peut être logiquement estimé et pour lequel la protection contre cette éventualité peut être obtenue à un coût raisonnable pour l'organisation.

Contrôle interne

Processus, affecté par un comité de directeur d'une entité, gestion et autre personnel, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs dans les catégories suivantes :

Efficacité et rendement des opérations

Fiabilité du reporting financier

Conformité avec les lois et règlements applicables

Inventaire

Biens non durables, tangibles ou bétail élevé pour la consommation dans le déroulement normal de l'activité, pour la distribution aux participants du programme ou pour revente.

Biens, installation et équipement

Propriété durable, tangible d'une entité ayant des avantages durables. Connus également sous le nom de *capitaux fixes.* (Pour le CRS, les capitaux fixes sont les biens qui ont des durées de vie utiles de trois ans ou plus et dont le prix est fixé à 5 000 $ ou plus.)

Sommes à recevoir

Montants dus par d'autres parties.

Programmation, services et résultats

Do no harm (ne pas causer de dommages)

Cadre d'analyse contextuelle développé par Mary Anderson à l'Institut Collaborative for Development Action (CDA). Cette approche est utilisée dans le but de garantir que les projets ne causent pas de dommages involontaires aux participants ou aux groupes qui constituent le programme.

Sectoriel

Se réfère à un domaine programmatique de travail. Un secteur est un domaine d'élaboration de programme, tel que la consolidation de la paix, l'eau et l'assainissement, ou l'éducation.

Extrant

Un extrant est le résultat d'une activité spécifique. Une activité de formation réalisera un extrant de 200 personnes formées dans un nouveau domaine de connaissance. Le CRS définit les extrants comme les « biens, les services, les connaissances, les compétences, les attitudes, l'environnement propice ou les évolutions de politique, qui non seulement sont fournis par le projet (comme le produit des activités entreprises) mais également reçus, de manière concrète et démontrable, par les bénéficiaires et les participants visés du programme. »

Impact

Mesure d'un changement durable d'un projet sur un groupe constituant. Cette mesure ne contrôle pas si une activité spécifique a été accomplie. Elle mesure plutôt si une activité accomplie a entraîné un changement durable.

Porte-parole

Capacité d'un groupe à s'exprimer pour soutenir ou recommander un plan d'action dans une tribune publique.

Intégration de la dimension de genre

Stratégie globalement acceptée pour promouvoir l'égalité des sexes. L'intégration consiste à s'assurer que les perspectives de genre et l'attention portée à l'égalité des sexes sont au cœur de toutes les activités, y compris la défense des intérêts/le dialogue, la planification de programme, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

Projet

Ensemble d'actions planifiées, interdépendantes réalisant des objectifs définis avec un budget défini et dans une période de temps spécifique.

Programme

Système de services, opportunités ou projets conçu pour répondre à un besoin social.

Parties prenantes

Individus, groupes et institutions importants pour le projet ou ayant une influence sur sa réussite.

Analyse des parties prenantes

Analyse des besoins des parties prenantes clés en matière de conception et de mise en œuvre du projet. Elle permet de connaître précisément qui sont les acteurs clés du projet et leur niveau d'intérêt ou d'influence.

Participant au projet

Personne qui participe à un projet. Cette personne peut être un bénéficiaire du projet qui reçoit des services et/ou utilise les produits développés dans le projet, comme par exemple un enfant qui reçoit un repas chaud à l'école à titre de participation. De la même manière, un participant au projet peut être quelqu'un qui est impliqué dans un projet mais n'en tire pas d'avantage direct, par exemple les enseignants impliqués dans le contrôle de l'assiduité des étudiants dans un projet d'éducation d'assistance alimentaire.

Développement humain

Se réfère au processus biologique, psychologique et économique conduisant à la maturité. Il se réfère également à la qualité de vie ou au niveau de vie d'un groupe ou d'une population donné.

Bénéficiaire

Personne qui reçoit un bénéfice direct en participant à un projet.

ANNEXE 1

EXEMPLE D'APERÇU DE TERMES DE RÉFÉRENCE[2]

Profil organisationnel (mandat, historique, cadre opérationnel, participants au programme ciblés, financement, résultats obtenus)

Considérations générales (contexte global, régional, national, développements impactant l'environnement externe)

Raisons pour lesquelles l'organisation mène une évaluation de la capacité organisationnelle (objectifs de l'évaluation, gestion des risques, occasion d'apprentissage, autre valeur ajoutée)

Champ d'application et centre d'attention (questions générales et spécifiques à évaluer)

Participation (mappage de la participation par le personnel, les bénévoles, les membres de la commission)

Participation des parties prenantes (mappage de la participation par les participants au programme, les donateurs, les partenaires, autres parties prenantes)

Responsabilisations et responsabilités (délimitation des rôles de l'équipe de gestion de l'organisation et de l'équipe d'évaluation)

Processus d'évaluation de la capacité organisationnelle (indication extensive de la méthode d'évaluation, du plan de travail)

Exigences du rapport (lignes directrices du rapport)

Résultat attendu (échéancier du plan de travail et de l'exécution du rapport, rapport du processus en cours)

Qualifications de l'équipe d'évaluation (expérience, expertise, compétences linguistiques)

2 Source : Canadian International Development Agency. (2006). *Organization Assessment Guide.* Gatineau, Québec.

ANNEXE 2

FORMAT DE PLAN D'ACTION

Pour chaque énoncé de problème, composer un objectif puis remplir le diagramme avec les détails spécifiques de la méthode de réalisation de l'objectif.

Enoncé du problème :

Objectif :

ACTIVITÉS	APPROCHE	TRANCHE DE TEMPS	PERSONNES RESPONSABLES	RESSOURCES	S&E	CHAMPION

Enoncé du problème : description de la faiblesse organisationnelle identifiée

Objectifs : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Adaptés à la Realité, limités dans le Temps (SMART) ; un commentaire concis sur ce que l'effort d'amélioration et de renforcement des capacités est censé apporter, et comment l'organisation envisage de mettre en œuvre l'amélioration[3]

Activités : mesures ou activités spécifiques nécessaires pour atteindre chaque objectif

Approche : processus qui sera utilisé dans le renforcement des capacités, tel que le coaching, la réorganisation des formations ou l'achat de logiciels

Tranche de temps : durée et délais pour chaque action

Personnes responsables : individus ou unités de travail responsables de la mise en œuvre des activités

Ressources : ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour atteindre chaque objectif

S&E : indicateurs de suivi et d'évaluation permettant d'évaluer la réalisation de chaque objectif

Champion : chef, ou superviseur, qui apportera son aval et ses conseils à un niveau supérieur à l'effort d'amélioration

3 Catholic Relief Services. (2004). *ProPack I* (page 186). Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G., et Stetson, V.

ANNEXE 3

EXEMPLE DE FORMAT DE RAPPORT DE SUIVI DE PLAN D'ACTION

Date d'analyse du plan d'action :

Participants :

Introduction

(Une page maximum, décrire l'événement, ses objectifs et les principaux résultats.)

Progrès accompli depuis la dernière évaluation de la capacité organisationnelle

(Décrit le progrès par rapport au dernier plan d'action dans un ou plusieurs des neuf domaines de capacité sur la base des indicateurs. Lister les obstacles rencontrés et les nouvelles opportunités.)

Domaines dans lesquels il faut travailler

(Décrire les besoins identifiés et résumer les points de discussion par les domaines de capacité qui ont été abordés. Décrire les nouvelles actions à conduire pour mettre en œuvre le plan d'action)

Suivi

(Décrire les mesures permettant d'institutionnaliser davantage l'évaluation régulière de la capacité organisationnelle, pour intégrer le plan d'action dans un plan de mise en œuvre annuel supportant le plan stratégique.)

Pièces jointes

(Copie du dernier plan d'action, plan d'action révisé, etc.)

RÉFÉRENCES

Bloom, E., Kinghorn, M. et Kummer, B. (2006). *Understanding Organizational Assessments.* Impact Alliance. Extrait de http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC

Bloom, E. et Levinger, B. *A Simple Capacity Assessment Tool (SCAT).* Extrait de http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm

Canadian International Development Agency. (2006). *Organization Assessment Guide.* Ottawa, Canada. Extrait de http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf

Caritas Europa. (2002). *SODA Guidelines for Self-Assessment : Strategic Planning.* Extrait de http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf

Catholic Relief Services. (2007). *AIDSRelief Internal Control Questionnaire.* Baltimore, Maryland.

Catholic Relief Services. (2008). *Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from Your Technical Assistance.* Baltimore, Maryland : McCorkle, C. et Norem, R. Extrait de http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/CapacityBuilding_french_final.pdf

Catholic Relief Services. (2008). *Integral Human Development (IHD): The Concept and the Framework.* Baltimore, Maryland : Burpee, G., Heinrich, G., and Zemanek, R. Extrait de http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf

Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Policy.* Baltimore, Maryland.

Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Procedure and Accompanying Checklists.* Baltimore, Maryland

Catholic Relief Services. (2004). *ProPack, The CRS Project Package.* Baltimore, Maryland : Hahn, S., Sharrock, G., et Stetson, V.

Catholic Relief Services. (2007). *ProPack II, The CRS Project Package.* Baltimore, Maryland : Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., Sharrock, G., et Stetson, V. Extrait de http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf

Collison, C. et Parcell, G. (2004). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations.* Sussex de l'Ouest, R.-U. : Capstone

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). Internal Control Integrated Framework. New York, NY : AIPCA. Disponible sur http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm

Community Clinics Initiative. (2011). *A Report on the Community Clinics Initiative: Building Capacities Self-Assessment Survey.* San Francisco, Californie : Cheplick, T., Hele, K., Howard, K., et Sheridan, R. Extrait de http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035

Education Development Center and PACT, Inc. (2006). *POET User's Manual: Participatory Organizational Evaluation Tool.* Extrait de http://www.comminit.com/global/node/201165

Fogg, C.D. (1994). *Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process.* New York, NY : AMACOM

James, R. (2000) *Power and Partnership: Practical Experiences of NGO Capacity-Building.* NGOMPS No. 12, Oxford : INTRAC

James, R. (1994). *Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of Current Northern NGO Approaches.* International NGO Training and Research Center. INTRAC occasional papers series, vol. 1, no. 5. Oxford : INTRAC.

Johnson Center at Grand Valley State University. *Nonprofit Good Practice Guide.* Extrait de http://www.npgoodpractice.org/good-practice

Johnson, G., Scholes, K. et Whittington, R. (2005.) *Exploring Corporate Strategy (7th ed.)* Essex, R.-U. : Financial Times/Prentice Hall

Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, et G.P. Montalvan. (2002). *Organizational Assessment: A framework for improving performance.* Ottawa/Washington D.C. : International Development Research Centre and Inter-American Development Bank.

Management Sciences for Health. (2010). *Challenges Encountered in Capacity Building: Review of Literature and Selected Tools.* Cambridge, Massachusetts : Bennett, R., Desai, S., Ford, S., et Rains, E. Extrait de http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf

Lectures recommandées

The Community of Practice Wiki, avec des ressources sur les communautés de pratique. http://cpsquare.org/wiki/Welcome

Free Management Library. *Une collection de liens et d'articles sur la gestion des ressources humaines.* http://managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm.

Knowledge Management for Development, informations sur la gestion des connaissances, y compris les événements, les ressources et la communauté de pratique. www.km4dev.org

The Society for Human Resource Management. Modèles, outils et publications sur des sujets de ressources humaines. http://www.shrm.org/Pages/default.aspx

UN Women: United Nations Entity for Gender Advancement and the Empowerment of Women. Outils permettant d'intégrer la dimension des genres. http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm

Chapitre 3 :

Guide des règlements du Département de la Santé et des Services Sociaux



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes. II
Objectif de ce Guide. 2
Quelle fonction ce Guide HHS sert-il ? 2
Sommaire de ce Guide HHS 2
Principes clés 3
Aperçu des règles. 4
Conditions pré-attributives de la subvention 6
Conditions post-attributives à la subvention. 9
Conditions post-subvention. 21
Principes de coût 23
Glossaire 39
Références 45



ACRONYMES

ADR	Résolution alternative de dispute
CFR	Code des règlements fédéraux
EO	Arrêté ministériel
GAAP	Principes comptables généralement admis
GMO	Responsable de la gestion des subventions
GPS	Déclaration de polique en matière de subventions
HHS	Département de la santé et des services sociaux
HRSA	Administration des ressources de la santé et des services sociaux
NGO	Organisation non gouvernementale
NoA	Note d'octroi de la subvention
OGAM	Bureau de gestion des subventions et d'acquisitions
OMB	Bureau de gestion et de budget
OPDIVs	Divisions des opérations
PD	Directeur de programme ou de projet
PI	Enquêteur principal
PMS	Système de gestion de salaire
POS	Point de service
USA	Etats-Unis d'Amérique
USG	Gouvernement américain

OBJECTIF DE CE GUIDE

Les organisations bénéficiaires des subventions du gouvernement des États-Unis (USG) doivent respecter des règles spécifiques dans la réalisation des activités afférentes à la subvention. Les subventions sont accordées par le biais de différents organismes gouvernementaux. Chaque agence USG a des règles spécifiques pour la gestion des subventions qu'elles accordent.

Ce guide se destine à aider les bénéficiaires dans la gestion des subventions du Département de la santé et des services sociaux (HHS). Les règles couvrent les dispositions générales et les conditions pré-attributives de subvention, post-attributives et post-subvention pour les subventions USG. Ces règles ont un effet dégénérateur sur les sous-bénéficiaires des subventions HHS.

Dans ce guide, les règles clés applicables aux subventions HHS ont été définies. Il est rappelé aux utilisateurs de ce guide que le guide ne couvre pas totalement toutes les exigences, et il leur ai demandé de se référer aux règles respectives pour obtenir plus de détails. Les règles applicables sont annexées à ce guide.

QUELLE FONCTION CE GUIDE HHS SERT-IL ?

Ce guide fournit les points saillants des règles applicables aux subventions par HHS, ainsi que les références utiles pour une lecture plus fournie. L'aspect de la conformité avec les règles d'imputation est important pour avoir des rapports de travail durables avec les organismes qui octroient les subventions USG pour un soutien continuel dans l'accomplissement des activités en vertu de leurs programmes d'assistance.

SOMMAIRE DE CE GUIDE HHS

Ce guide fournit les points saillants des règles USG applicables aux subventions par HHS. Il récapitule les exigences clés durant les phases pré-imputation, post-imputation et post-imputable de la subvention HHS. Les règles clés applicables aux subventions HHS comprennent ce qui suit :

1. 45CFR74 – Les exigences administratives uniformes pour les Subventions et les Sous-subventions aux institutions d'enseignement supérieur, hôpitaux, autres organisations sans but lucratif et organisations commerciales et certains accords avec les états, les gouvernements locaux et les gouvernements des tribus indiennes.
2. 2CFR230 (Circulaire A-122) – Les principes de coût pour les organisations sans but lucratif

3. Déclaration de politique d'octroi de subvention HHS
4. Circulaire A-133 – Guide aux audits

La non-conformité avec ces règles peut entraîner des coûts déboutés, à la suspension, et/ou à l'annulation des subventions pour l'organisation bénéficiaire par le Département de la santé et des services sociaux. Cela est de nature à compromettre les rapports avec les autres agences USG qui octroient les subventions par rapport aux futures demandes ou propositions par l'organisation bénéficiaire.

Les utilisateurs de ce guide devraient faire attention aux règles qui s'appliquent à eux soit comme bénéficiaires ou sous-bénéficiaires. Des lectures supplémentaires sur les règles sont disponibles dans les règlements et sur les sites Web d'USG fournis à la fin de ce guide. Les exigences qui sont spécifiques à la subvention seront comprises dans une Note d'octroi de subvention délivrée par la division des opérations (OPDIV).

PRINCIPES CLÉS

- **Conformité avec toutes les exigences réglementaires –** Les bénéficiaires entreprendront les activités de projet conformément aux exigences réglementaires applicables aux subventions USG HSS.
- **Bonne protection de ressources –** Au cours de la réalisation des objectifs du projet, les bénéficiaires devront démontrer une bonne protection de ressources disponibles dans le cadre de la subvention.

Structure de HHS

Les dirigeants du Département de la santé et des services sociaux sont assurés par le Bureau du Secrétaire américain. En tant qu'agence fédérale donatrice, elle est responsable de remplir sa mission d'une manière rentable et conforme aux exigences en vigueur. Les activités HHS sont exécutées dans le cadre des subventions et sous des accords de coopération.

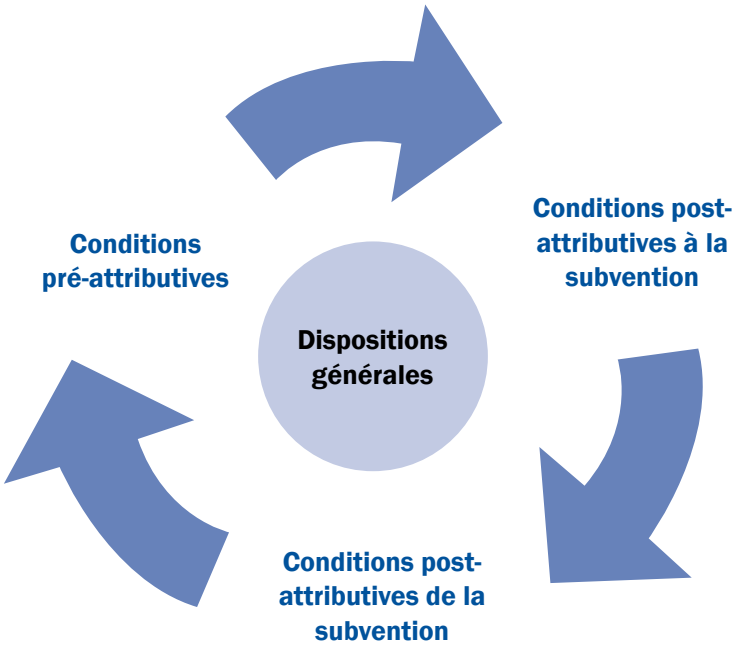
Les programmes de subvention HHS relèvent de la responsabilité de 12 divisions des opérations, y compris l'Administration des ressources de la santé et des services sociaux (HRSA) et les Centres pour le contrôle de maladies (CDC) (la Déclaration relative à la politique de subvention HHS - Annexe 3).



DAVID SNYDER POUR CRS

A Lesotho, un membre de la communauté fait porter des sacs de denrées alimentaires par un âne vers les montagnes environnantes, dans le cadre d'un programme de nutrition de la Clinique Bobete. CRS soutient la clinique et les communautés environnantes par le biais d'une variété de projets de développement.

USG-CADRE DE TRAVAIL RÉGLEMENTAIRE HHS



APERÇU DES RÈGLES

Ces règles s'appliquent à tous les bénéficiaires de subventions et de sous-subventions du HHS.

Déclaration de politique d'octroi de subvention HHS

- Cela vise à mettre à disposition en un seul document les termes et conditions généraux des octrois d'accord de coopération et de subvention discréditionnaire de HHS, communs dans tous les OPDIV de HHS.
- Le GPS de HHS comporte quatre parties et une annexe comme suit :
- Partie I : Processus pour les subventions HHS
- Partie II : Termes et conditions d'octrois de subvention de HHS
- Partie III : Points de contact
- Partie IV : OPDIV-Informations spécifiques et Termes et conditions

45 CFR74 – Exigences administratives uniformes

Ce document établit des exigences administratives uniformes pour les accords et subventions HHS accordés aux institutions d'enseignement supérieur, aux hôpitaux, et aux organisations sans but lucratif. Les règles s'appliquent à tous les bénéficiaires et sous-bénéficiaires des accords et subventions HHS. HHS peut ne pas imposer des exigences additionnelles à moins d'une réquisition spécifique par une loi fédérale ou un décret.

Le 45 CFR74 comporte six Sous-parties et des Annexes A à H comme suit :

- Sous-partie A : Généralités
- Sous-partie B : Conditions pré-attributives de la subvention
- Sous-partie C : Conditions post-attributives de la subvention
- Sous-partie D : Conditions post-attributives de la subvention
- Sous-partie E : Dispositions spéciales relatives aux allocations au sein des organisations à but lucratif
- Sous-partie F : Disputes

2 CFR 230 (Circulaire A-122) Principes de coût

Cette circulaire établit les principes de la détermination des coûts de subventions, contrats, et d'autres accords avec les organisations sans but lucratif. Elle ne s'applique pas aux instituts supérieurs et aux universités, qui sont couverts par la Circulaire A-21 du Bureau de gestion et de budget (OMB), « Principes de coût pour les institutions d'enseignement » ; à l'État, au gouvernement local, et aux gouvernements des tribus indiennes officiellement reconnues, qui sont couverts par la Circulaire A-87 d'OMB, « Principes de coût pour l'État, le gouvernement local, et les gouvernements des tribus indiennes » ; ou aux hôpitaux.

Les principes sont conçus pour permettre au gouvernement fédéral d'assumer sa juste part de coûts, sauf où la loi le restreint ou l'interdit.

2 CFR230 (Circulaire A-122) comporte trois annexes comme suit :

- Annexe A : Principes généraux
- Annexe B : Éléments de coût sélectionnés
- Annexe C : Organisations sans but lucratif non assujettie à cette Circulaire

Dispositions générales

- Objectif et applicabilité, définitions et effet sur d'autres faits imputables

Écarts (45CFR74.4 ; HHS GPS Partie II)

- Le Bureau HHS d'octroi de subvention et la Gestion d'acquisition (OGAM) peuvent accorder des dérogations aux agences donatrices de HSS pour des catégories de subventions ou de bénéficiaires qui sont soumis aux exigences de cette partie à moins que de telles dérogations soient interdites par la loi.
- Les agences de subvention de HSS peuvent appliquer plus d'exigences restrictives à une catégorie de subventions ou de bénéficiaires en vertu de l'approbation par OGAM en consultation avec OMB.



HILDA M. PEREZ POUR CRS

Des immigrants déportés arrivent en Honduras et se dirigent vers le bureau de déportation où les personnes revenant des USA bénéficient de services tels que le transport, la communication avec leur famille et des services de santé, parmi tant d'autres.

- Les agences de subvention HSS peuvent appliquer moins d'exigences restrictives sans l'approbation par OGAM en cas de petites subventions (allant jusqu'à 100 000$) sauf pour ces exigences qui sont statutaires.
- Les écarts sont considérés s'ils facilitent une livraison d'un service global ou intégré, ou des subventions consolidées à multiples sources.
- Les écarts peuvent ne pas être accordés s'ils risquent de porter atteinte à l'intégrité du programme.

Sous-subventions (45CFR74.5 ; HHS GPS Partie II)

Les exigences dans 45 CFR Partie 74 (sauf pour les sections 74.12 et 74.22) s'appliquent aux sous-subventions sauf en cas d'incompatibilité avec les exigences légales.

CONDITIONS PRÉ-ATTRIBUTIVES DE LA SUBVENTION

Politiques en aval (45CFR74.11)

- Un accord de subvention ou de coopération est utilisé seulement quand la principale raison d'une transaction est d'accomplir une mission officielle de soutien ou de stimulation autorisée par la loi fédérale.
- Pour les accords de coopération, l'engagement substantiel est prévu entre l'agence d'exécution et l'état ou le gouvernement local, ou autre bénéficiaire dans l'accomplissement de l'activité stipulée dans l'accord.
- Un contrat est utilisé quand le but principal est l'acquisition d'une propriété ou des services pour le profit ou l'usage direct de l'agence de subvention de HHS

PROCESSUS DE DEMANDE (HHS GPS PARTIE I)

Types de demandes et lettres d'intention

Système de périodes de projet – un projet peut être approuvé pour une période de plusieurs années financé par incréments annuels connus comme « périodes budgétaires ». Ce système fournit au bénéficiaire une indication de l'intention d'OPDIV de financer le projet loin de toute la concurrence durant la période de projet approuvée au fur et à mesure que les informations nécessaires sont soumises, les fonds sont rendus disponibles, et certains critères sont respectés.

HHS utilise les types de demandes suivants et les demandes de financement en vertu du système de périodes de projet :

1. **Nouvelle demande –** une demande d'aide financière d'un projet ou activité qui ne reçoit couramment pas de soutien, doit se soumettre au jeu de la concurrence pour son soutien à moins d'être justifiée comme une demande à source unique.
2. **Demande en perpétuelle concurrence –** une demande de financement renouvelable, pour une ou plusieurs périodes budgétaires additionnelles (décrites comme un « segment concurrentiel »), une période de projet qui expirerait autrement. Ce type de demande est parfois mentionné comme un « renouvellement ». Ces demandes doivent se concurrencer en vue du soutien de la même manière que les nouvelles demandes.
3. **Demande supplémentaire —** une demande pour un accru de soutien lors d'une période budgétaire courante en vue de l'expansion de portée du projet ou programme approuvé ou pour satisfaire à un acccru imprévu au niveau des coûts. La demande peut spécifier les modifications au budget requises pour la période restante du projet aussi bien que pour la période budgétaire courante. Les demandes supplémentaires courantes cherchant une expansion de programmation (changement dans la portée) doivent être soumises à un examen objectif et sont en général requises à se concurrencer pour leur soutien ; les demandes pour des compléments administratifs peuvent être accordées sans un examen objectif ou concurrence.
4. **Demande révisée (amendée) –** une demande sans financement que le demandeur a modifié suite à un examen objectif et resoumis pour un cycle de révision ultérieure.
5. **Demande non soumise à une concurrence perpétuelle –** une demande pour financement, soit que les conditions OPDIV requièrent une demande ou un rapport de progression ou de performance, afin de financer une deuxième période ou une période subséquente dans un segment concurrentiel approuvé. Une demande non soumise à une concurrence perpétuelle ne fait pas concurrence à d'autres demandes pour avoir du soutien.

Les annonces d'opportunités du financement HHS inviteront la soumission des demandes complètes au départ.

Formes de demande pour aide financière HHS (45CFR74.12 ; HHS GPS Partie I Annexe 2)

- Les agences de subvention HHS utilisent la série du Formulaire Standard 424 (SF-424) et son programme narrative, le cas échéant.
- Les agences de subvention qui n'utilisent pas le formulaire SF-424 indiqueront sur le formulaire de demande qu'elles prescrivent que la demande soit soumise à une révision par l'État dans le cadre de E.O. 12372.
- Cette section ne s'applique pas aux sous-bénéficiaires.

Disqualification et suspension (45CFR74.13 ; HHS GPS Partie I)

Les bénéficiaires sont interdits d'entrer dans les sous-soumissions et contrats avec certaines parties qui sont jugées indignes de, suspendues, exclues de, ou inéligibles dans la participation aux programmes ou activités d'assistance fédérale.

Conditions spéciales d'attribution de subvention (45CFR74.14 ; HHS GPS Partie I)

- Les circonstances sous lesquelles une agence de subvention HHS peut imposer des exigences additionnelles sur un demandeur ou un bénéficiaire, le cas échéant, indépendamment de la Sec. 74.4, englobent des situations dans lesquelles le demandeur :
  - a un passé de mauvaise performance ;
  - n'est pas financièrement stable ;
  - a un système de gestion qui ne répond pas aux normes prescrites dans cette partie ;
  - ne s'est pas conformé aux termes et conditions d'une attribution de subvention antérieure ; ou
  - autrement n'est pas responsable.
- Les exigences additionnelles doivent être communiquées au bénéficiaire par écrit.
- L'agence de subvention HHS supprimera sans tarder toutes les exigences additionnelles une fois que les conditions ont été corrigées.

Certifications et garanties (45CFR74.17 ; HHS GPS Partie II)

- Les bénéficiaires doivent soumettre des certifications et garanties annuelles à l'agence de subvention HHS s'ils ont des rapports courants et continuels avec l'agence de subvention HHS.
- Ces certifications et garanties doivent être signées par un responsable autorisé pour s'assurer de la conformité du bénéficiaire avec les exigences concernées.

CONDITIONS POST-ATTRIBUTIVES À LA SUBVENTION

Gestion financière et de programmes

La gestion financière et de programmes permet une mise en œuvre harmonieuse des activités de projet. Elle comprend l'établissement des normes pour des systèmes de gestion financière ; des méthodes de paiement ; et les règles pour répondre aux besoins de partage et de correspondance de coûts, la comptabilité du revenu de programmes, les approbations de révision budgétaire, les audits, la détermination des coûts imputables, et l'établissement de la disponibilité de fonds.

La gestion des finances et des programmes permet une mise en œuvre harmonieuse des activités de projet.

Normes des systèmes de gestion financière (45CFR74.21 ; HHS GPS Partie II)

Les systèmes devraient porter la date de performance financière et fournir ce qui suit :

- L'image fidèle, actuelle, et complète des résultats financiers de chaque programme ou projet parrainé par HHS
- Les documents qui identifient adéquatement la source et la demande de fonds des activités parrainées par HHS
- Le contrôle effectif sur et la comptabilisation de tous les fonds, propriété, et autres actifs
- La comparaison des dépenses avec les montants budgétaires pour chaque subvention
- Les procédures écrites pour minimiser la durée de temps entre le transfert de fonds au bénéficiaire du Trésor américain et la délivrance aux fins du programme par le bénéficiaire
- Les procédures écrites pour déterminer si les coûts sont raisonnables, correctement imputés, et affectés en conformité avec les dispositions des principes de coûts applicables au niveau fédéral et les termes et conditions de la subvention
- Les documents comptables, notamment les documents relatifs à la comptabilité de coûts avec toutes leurs pièces justificatives

Méthodes de paiement (45CFR 74.22 ; HHS GPS Partie I)

Les méthodes de paiement devraient minimiser la durée de temps entre le transfert de fonds du Trésor américain et l'émission des chèques ou le paiement par d'autres moyens par les bénéficiaires. Les bénéficiaires paieront d'avance pourvu qu'ils maintiennent ou démontrent la bonne volonté de maintenir les procédures écrites qui minimisent la durée de temps entre le transfert et le

décaissement de fonds et les systèmes de gestion financière qui répondent aux normes du contrôle et de la comptabilisation du fonds. Le remboursement est la méthode préférée lorsqu'on ne peut pas remplir les conditions ci-dessus. Si le bénéficiaire ne satisfait pas aux exigences pour le paiement d'avance et ne se qualifie pas pour le remboursement en raison du manque de fonds de roulement suffisant, le HHS peut alors fournir du liquide sur une base de fonds de roulement.

Les avances au comptant vers une organisation bénéficiaire seront limitées à des montants minimum nécessaires et seront programmées en conformité avec les exigences courantes immédiates de la trésorerie de l'organisation bénéficiaire dans le cadre de l'exécution de l'objectif du programme ou projet approuvé. Chaque fois que possible, les avances seront consolidées pour couvrir les besoins anticipés du cash pour l'ensemble des subventions accordées par toutes les agences de subvention HHS au bénéficiaire.

L'agence de subvention HHS ne retiendra pas les paiements pour des charges justifiées engagées par les bénéficiaires à tout moment durant la période de projet sauf dans les circonstances ci-après :

- Le bénéficiaire a manqué de se conformer aux objectifs du projet, aux termes et conditions de la subvention, ou aux exigences de l'agence de subvention HHS en matière de rapports.
- Le bénéficiaire ou le sous-bénéficiaire est redevable envers les États-Unis.

Sauf dans les circonstances dans lesquelles le bénéficiaire est redevable comme indiqué ci-dessus, HHS n'exigera pas des comptes de dépôt séparés pour les fonds fournis à un bénéficiaire ou n'établira pas des conditions d'éligibilité pour les dépositaires des fonds fournis à un bénéficiaire. Toutefois, les bénéficiaires doivent être en mesure de comptabiliser les recettes, les dettes, et les dépenses de fonds.

Les avances du fonds fédéral seront déposées et maintenues dans des comptes sécurisés chaque fois que possible. Les bénéficiaires maintiendront aussi des avances du fonds fédéral dans les comptes porteurs d'intérêt à moins qu'une ou plusieurs des conditions ci-après s'appliquent :

- Le bénéficiaire reçoit moins de 120 000$ des subventions fédérales par an.
- Le compte porteur d'intérêt le plus raisonnablement disponible ne pourrait réaliser un intérêt au-delà de 250$ par an sur les réserves de trésorerie fédérales.
- Le dépositaire exigerait une moyenne ou un solde minimum si haut qu'il ne serait pas possible de l'encaisser dans les ressources de trésorerie prévues du gouvernement fédéral et non fédéral.

Partage et correspondance de coûts (45 CFR 74.23 ; HHS GPS Partie II)
« Partage de coût » et « correspondance » sont souvent indistinctement utilisés. « Correspondance » désigne un pourcentage légalement indiqué, soit comme un pourcentage fixe ou un pourcentage minimum de la participation non fédérale, que doit contribuer un bénéficiaire pour être éligible au fonds fédéral. « Partage de coût » désigne une situation dans laquelle le bénéficiaire participe aux coûts d'un projet autres que ceux de la correspondance comme la loi le demande.

Les critères pour les contributions de partage ou de correspondance de coûts comprennent ce qui suit :

- Devraient être vérifiables dans les registres du bénéficiaire
- Ne devraient pas être incluses comme des contributions pour un autre programme ou projet bénéficiant du soutien du gouvernement fédéral
- Devraient être nécessaires et raisonnables pour une réalisation juste et efficace des objectifs du projet ou programme
- Devraient être admises par le cadre des principes de coût en vigueur
- Ne devraient pas être payées par le gouvernement fédéral sous une autre subvention, sauf si elles sont autorisées par la loi fédérale d'être utilisées comme partage ou correspondance de coût
- Devraient être prévues dans un budget approuvé
- Devraient être conformes aux autres dispositions de 45 CFR 74, le cas échéant

Revenu du programme (45 CFR 74.24 ; HHS GPS Partie II)
Le revenu du programme désigne le revenu brut gagné par un bénéficiaire, sous-bénéficiaire, ou un contractant dans le cadre d'une subvention. Il est directement généré par l'activité subventionnée ou gagné à la suite de la subvention. Le revenu du programme gagné durant la période du projet sera retenu par le bénéficiaire. Conformément aux termes et conditions de la subvention, le revenu peut être utilisé d'une ou plusieurs manières ci-après :

1. Ajouté aux fonds engagé sur le projet ou programme et utilisé pour développer les objectifs du programme ou projet éligible
2. Utilisé pour financer la participation non fédérale du projet ou programme
3. Déduit du coût total déductible du projet ou programme en déterminant les coûts admissibles nets sur lesquels la participation fédérale de coûts est basée.


ARIEL BLETH

Dans le cadre du projet du Manioc de la région des grand lacs, menée par le CRS, les agents formateurs sur le terrain utilisent des modules informatiques (développées avec l'aide de l'université Cornell) pour faciliter la formation des agriculteurs basée sur leurs propres connaissances et intérêts.

Quand l'agence de subvention HHS autorise la disposition du revenu du programme comme décrit sous l'option 1 ou l'option 2 ci-dessus, le revenu du programme au-delà des limites stipulées sera utilisé en conformité avec l'option 3 ci-dessus. Dans le cas où l'agence de subvention HHS ne spécifie pas dans les termes et conditions de la subvention comment le revenu du programme doit être utilisé, l'option 3 susmentionnée s'appliquera automatiquement à tous les projets ou programmes à l'exception de la recherche.

À moins que les termes et conditions pour la subvention ne le stipulent autrement, les bénéficiaires n'auront aucune obligation envers HHS par rapport au revenu du programme gagné découlant de frais de licence et des redevances pour le matériel protégé du droit d'auteur, brevets, demandes de brevet, marques commerciales, et inventions réalisées sous une subvention.

Révision des plans de budget et de programme (45CFR 74.25 ; HHS GPS Partie II)

Les budgets peuvent inclure soit la somme des parts fédérales et non fédérales, soit la participation fédérale seulement, en fonction des conditions fixes par l'agence de subvention HHS. Ils devraient être liés à l'exécution des objectifs d'évaluation du programme, le cas échéant. Il est demandé aux bénéficiaires de signaler les écarts d'avec les plans de budget et de programme, et de requérir au préalable des approbations pour les révisions de plan de budget et de programme. Les agences de subvention HHS peuvent ne pas imposer d'autres conditions d'approbation préalable pour des articles spécifiques.

Les situations qui exigent des bénéficiaires d'obtenir des autorisations préalables de l'agence de subvention HHS comprennent ce qui suit :

1. Un changement de champ d'application ou de l'objectif du projet ou programme
2. Un changement de personnes clés spécifiées dans la demande ou document d'attribution de la subvention
3. L'absence de plus de trois mois de, ou une réduction de 25 pourcent du temps consacré au projet par, le personnel clé approuvé du projet
4. Le besoin pour un financement supplémentaire du gouvernement fédéral
5. L'inclusion, sauf dérogation accordée par l'agence de subvention HHS, des coûts qui nécessitent une approbation préalable en conformité avec les Circulaires d'OMB
6. Le transfert de fonds alloué aux honoraires de formation (paiement direct dans le compte des stagiaires) pour d'autres catégories de dépenses

7. Le transfert ou signature de contrat de travail dans le cadre d'une subvention à moins d'être approuvé par l'agence subventionnaire
8. L'inclusion des coûts alloués à la recherche pour les soins de santé dans le cadre des subventions pour la recherche réalisée en matière d'un travail de recherche

Sauf pour les sections 1 et 4 ci-dessus, l'agence de subvention HHS est autorisée, à sa discrétion, à déroger aux autorisations préalables écrites relatives aux frais administratifs et connexes requises par cette partie et ses annexes. Les dérogations additionnelles peuvent être accordées suivant les besoins et demandes des bénéficiaires. Toutes les autorisations accordées dans le respect des dispositions de cette section seront nulles et non avenues à moins de l'être par écrit et signées par les responsables de HHS.

Exigences d'audit (45CFR 74.26 ; HHS GPS Partie II)

Un audit est une analyse ou évaluation systématique menée pour déterminer si les systèmes de comptabilité interne et autre type de contrôle fournissent une assurance raisonnable de ce qui suit :

- Les opérations financières sont correctement effectuées.
- Les états financiers sont opportunément établis, justes, et fiables.
- L'entité s'est conformée aux lois, règles, et termes et conditions en vigueur dans l'attribution de subventions.
- Les ressources sont gérées et utilisées économiquement et efficacement.
- Les résultats et objectifs désirés sont effectivement réalisés.

Les bénéficiaires (autres que les institutions fédérales) et sous-bénéficiaires sont soumis aux exigences d'audit de la Circulaire A-133 d'OMB, comme implémentée par 45 CFR 74.26 ou aux exigences d'audit définies dans 45 CFR 74.26(d) et dans HHS GPS (pour les types d'organisations auxquelles la Circulaire A-133 d'OMB ne s'applique pas directement). En général, la Circulaire A-133 d'OMB requiert une organisation sans but lucratif (notamment les institutions d'enseignement supérieur) qui dépense 500 000$ ou plus par année dans le cadre des subventions du gouvernement fédéral, des accords de coopération, et/ou des contrats d'achats pour avoir un audit annuel. L'audit doit satisfaire aux normes spécifiées dans les Normes d'audit généralement admises par le gouvernement (GAGAS).

Il est demandé aux organismes à but lucratif d'effectuer un audit externe au gouvernement fédéral si, durant leurs exercices fiscaux, ils ont dépensé un total de 500 000$ ou plus dans le cadre d'une ou plusieurs subventions HHS comme bénéficiaire direct et/ou sous-bénéficiaire.

Les bénéficiaires étrangers sont soumis aux mêmes conditions d'audit que les organismes à but lucratif telles que spécifiées dans 45 CFR 74.26(d).

Pour chaque type de bénéficiaire, il existe une série particulière de principes fédéraux qui s'appliquent dans la détermination des coûts admissibles.

Coûts admissibles (45CFR 74.27 ; HHS GPS Partie II ; 2CFR230 Annexe B)
Pour chaque type de bénéficiaire, il existe une série particulière de principes fédéraux qui s'appliquent dans la détermination des coûts admissibles. L'imputabilité des coûts sera fonction des principes de coûts applicables à l'entité génératrice de coûts.

Période de la disponibilité de fonds (45CFR 74.28 ; HHS GPS Partie I)
Quand une période de financement est spécifiée, un bénéficiaire peut imputer à la subvention rien que les coûts admissibles résultant des obligations engagées durant la période de financement et les coûts pré-attribuables à la subvention autorisés par l'agence de subvention HHS.

Normes en matière de la propriété
Elles définissent les normes uniformes régissant la gestion et la disposition relative à la propriété fournies par HHS ou dont le coût a été imputé directement à un projet supporté par une subvention HHS.

Couverture d'assurance (45CFR 74.31 ; HHS GPS Partie II)
Les bénéficiaires devraient, au minimum, fournir la couverture d'assurance équivalente pour une immobilisation et un équipement acquis avec un fonds HHS comme stipulé pour d'autres types d'immobilisations possédées par le bénéficiaire.

Immobilier (45CFR74.32 ; HHS GPS Partie II)
Le titre de propriété foncier (défini comme la terre, notamment toutes les améliorations et structures de la terre à l'exception de machines et équipements mobiles) est dévolu au bénéficiaire à condition que le bénéficiaire utilise l'immobilisation aux fins autorisées par le projet, autant que possible, et n'encombre pas le bien sans le consentement de l'agence de subvention HHS.

Le bénéficiaire devra obtenir une autorisation écrite de l'agence de subvention HHS pour l'utilisation de l'immobilisation dans d'autres projets parrainés par le gouvernement fédéral une fois que le bénéficiaire indique que le bien ne sert

plus aux fins du projet original. L'usage dans le cadre d'autres projets se limitera aux projets parrainés par le gouvernement fédéral. Lorsque l'immobilisation cesse de servir aux fins du projet, le bénéficiaire demandera des instructions pratiques de l'agence de subvention HHS ou de son successeur.

Biens publics et exemptés (45 CFR74.33 ; HHS GPS Part II)

Le titre foncier des biens publics demeure dévolu au gouvernement fédéral. Les bénéficiaires soumettent annuellement à l'agence de subvention HHS un inventaire répertoriant les biens publics sous leur garde. A l'attribution de la subvention ou lorsque le bien n'est plus nécessaire, le bénéficiaire présentera le rapport du bien à l'agence de subvention HHS pour l'usage futur de l'agence.

Equipement (45 CFR74.34 ; HHS GPS Partie II)

Le titre sur l'équipement (défini comme bien corporel non fongible directement imputé sur la subvention ayant une vie de service de plus d'un an et un coût d'acquisition de 5 000$ ou plus par unité, à l'instar des véhicules, bicyclettes, matériel informatique, matériels didactiques, matériel de labo, etc.) acquis par un bénéficiaire avec le fonds HHS sera dévolu au bénéficiaire. L'équipement ne peut pas être utilisé sans l'autorisation de l'agence subventionnaire. L'équipement sera utilisé aux fins autorisées, pour autant que possible, que le projet ou le programme continue ou pas d'être supporté par le gouvernement fédéral. Lorsque le bénéficiaire n'a plus besoin de l'équipement, il peut servir à d'autres activités en accord avec les procédures de l'agence ou en disposer avec l'approbation de l'agence subventionnaire.

Les registres des équipements seront maintenus correctement et comprendront les renseignements suivants :

1. Une description de l'équipement.
2. Un numéro de série du fabricant, un numéro de modèle, ou un autre numéro d'identification
3. La source de l'équipement, notamment le numéro d'attribution de la subvention
4. Le titre dévolu au bénéficiaire ou au gouvernement fédéral
5. La date d'acquisition (ou date reçue, si l'équipement a été fourni par le gouvernement fédéral) et le coût
6. Les données à partir desquelles on peut calculer le pourcentage de la participation de HHS dans le coût de l'équipement (cela ne concerne pas l'équipement fourni par le gouvernement fédéral)



TOM LORSUNG POUR CRS

Des touristes visitent un marché ambulant au Bangkok, en Thaïlande. Le tourisme thaïlandais s'est beaucoup développé et continue toujours à développer.

7. L'emplacement et l'état de l'équipement et la date à laquelle les informations ont été signalées
8. Le coût d'acquisition de l'unité
9. Les dernières données pratiques, notamment la date de cession et le prix de vente ou, dans le cas où le bénéficiaire exécute une compensation avec l'agence de subvention HHS pour sa part d'action, la méthode utilisée pour déterminer la juste valeur marchande courante

L'équipement détenu par le gouvernement fédéral sera identifié pour indiquer la propriété par le gouvernement fédéral. Le bénéficiaire effectuera un inventaire physique du matériel et procédera à la réconciliation des résultats avec les données des registres d'équipements au moins une fois tous les deux ans. Les différences entre les quantités déterminées par l'inventaire physique et celles des livres comptables seront examinées pour déterminer la cause de l'écart.

Fournitures (45 CFR 74.36 ; HHS GPS Partie II)

Le titre Fournitures sera dévolu au bénéficiaire à l'achat. S'il y a un inventaire résiduel des fournitures inutilisées dépassant la valeur totale cumulée de 5 000$ à l'annulation ou à la fin du projet ou programme et que les fournitures ne sont pas nécessaires pour un autre projet ou programme parrainé par le gouvernement fédéral, le bénéficiaire retiendra les fournitures pour son utilisation sur les activités non parrainées par le gouvernement fédéral ou les vendra. Dans les deux cas, le bénéficiaire indemnisera le gouvernement fédéral pour sa part d'action.

Biens incorporels (45 CFR 74.36 ; HHS GPS Partie II)

Le bénéficiaire peut protéger tout ouvrage d'un droit d'auteur et qui a été développé, ou dont la propriété a été acquise, en vertu d'une subvention. L'agence de subvention HHS se réserve un droit gratuit, non exclusif et irrévocable de reproduire, publier, ou autrement utiliser l'ouvrage aux fins publiques, et d'autoriser d'autres à le faire.

Un titre pour biens incorporels et instruments de dettes achetés ou autrement acquis dans le cadre d'une subvention ou sous-subvention qui est dévolu lors de l'acquisition par le bénéficiaire. Le bénéficiaire utilisera ce bien aux fins initialement autorisées, et le bénéficiaire ne devra pas grever le bien sans l'autorisation de l'agence de subvention HHS. Lorsqu'ils ne sont plus nécessaires aux fins initialement autorisées, la cession du bien incorporel se produira conformément à la procédure de l'agence.

Rapport propriétaire de confiance (45 CFR74.37 ; HHS GPS Partie II)

Les immobilisations, l'équipement, le bien incorporel, et les instruments de dette qui sont acquis ou améliorés avec le parrainage du gouvernement fédéral seront détenus en confiance par les bénéficiaires comme concessionnaire pour les ayants droit du projet ou programme en vertu duquel le bien a été acquis ou amélioré, et ne seront pas encombrés sans l'autorisation de l'agence de subvention HHS.

Cession du bien (45 CFR 74.32/34 ; HHS GPS Partie II)

Lorsque le bien ou l'équipement n'est plus nécessaire, ou lorsque la subvention est consommée, le bénéficiaire doit demander les instructions relatives à la cession de son agence subventionnaire.

Il existe plusieurs différentes options en matière de cession, comme suit :

1. Le bénéficiaire peut être permis de retenir le titre de la propriété sans aucune autre obligation envers le gouvernement américain après que le bénéficiaire aura compensé le gouvernement pour le reste de la juste valeur marchande courante de la propriété.
2. Le bénéficiaire peut être amené à vendre la propriété en suivant les instructions prévues par l'agence subventionnaire et à payer le gouvernement américain pour son pourcentage de la juste valeur marchande courante de la propriété. Lorsque le bénéficiaire est autorisé ou requis de vendre la propriété, le bénéficiaire doit établir de bonnes procédures de vente qui prévoient la concurrence dans la mesure du possible et le résultat au meilleur rendement possible.
3. Le bénéficiaire peut être amené à transférer le titre de la propriété au gouvernement américain ou à un tiers éligible à condition que, dans de tels cas, le bénéficiaire ait droit à une compensation pour son pourcentage imputable à la juste valeur marchande courante de la propriété.

Normes d'achat

Les fonds et les ressources en nature fournis dans le cadre de la subvention ne seront utilisés que pour ces activités nécessaires à la réalisation des buts et objectifs du projet. Il est important comme le bénéficiaire achète les biens et services, qu'il suive certaines lignes directrices pour assurer une bonne gestion de fonds et des services en nature.

Codes de conduite (45 CFR 74.42 ; HHS GPS Partie II)

Le bénéficiaire est responsable de maintenir les normes écrites de conduit qui régissent le rendement de ses employés qui s'occupent de l'attribution et de l'administration des sous-contrats. Les responsables, employés, et agents

du bénéficiaire peuvent ni solliciter ni accepter des dons, faveurs, ou un quelconque objet ayant une valeur monétaire des contractants ou des parties aux sous-accords. Cependant, le bénéficiaire peut établir des normes pour des situations dans lesquelles l'intérêt financier n'est pas substantiel ou le don ne représente pas un objet sollicité à valeur nominale. Les normes de conduite écrites couvriront les mesures disciplinaires qui doivent être d'application en cas de violation de telles normes.

Compétition (45CFR 74.43 ; HHS GPS Partie II)

Toutes les transactions d'achat seront menées de manière à fournir, dans toute la mesure possible, une concurrence ouverte et libre. Le bénéficiaire veillera aux conflits d'intérêt inhérents aux entreprises aussi bien qu'aux pratiques non concurrentielles entre contractants qui peuvent réduire ou éliminer la concurrence ou autrement restreindre le commerce. Tous les appels d'offre devraient être menés de manière à assurer une concurrence ouverte et libre.

Procédures d'achat écrites (45 CFR74.44 ; HHS GPS Partie II)

Les bénéficiaires doivent établir des procédures d'achat écrites qu'ils s'engagent à suivre. Les procédures écrites doivent garantir ce qui suit :

Les bénéficiaires doivent établir des procédures d'achat écrites qu'ils s'engagent à suivre.

- Le bénéficiaire évite de s'approvisionner en articles qui ne sont pas nécessaires
- Le bénéficiaire analyse les alternatives d'achat pour déterminer celles qui représentent les achats les plus économiques et pratiques
- Les sollicitations du bénéficiaire pour les biens et services fournissent toutes ce qui suit :
    - Une description claire et exacte des besoins techniques du matériel, produit, ou service à acquérir
    - Les conditions que le soumissionnaire doit remplir ainsi que tous les autres facteurs à utiliser dans l'évaluation des offres ou propositions
    - Une description, dans la mesure du possible, de besoins techniques en termes de fonctions à exécuter ou de performance requise, y compris l'éventail des caractéristiques acceptables ou des normes minimum acceptables
    - La préférence, dans toute la mesure du possible et qui soit économiquement faisable, pour les produits et services qui conservent les ressources naturelles, protègent l'environnement, et sont rentables sur le plan energétique

- Les contrats ne devront être exécutés qu'avec des contractants responsables capables d'exécuter les tâches avec succès selon les termes et conditions des approvisionnements proposés. Il sera tenu particulièrement compte de questions telles que l'intégrité de contractant, les rapports sur les rendements passés, les ressources financières et techniques, ou l'accessibilité aux autres ressources nécessaires

Si le bénéficiaire ne respecte pas ces procédures écrites, l'agence subventionnaire peut l'obliger à présenter les documents d'achat tels que les demandes de propositions ou invitations aux offres, les devis de prix indépendants, etc., et peut décider que tout achat effectué contrairement aux procédures définies soit qualifié de dépense non permise.

Rapports d'achat (45 CFR 74.47)

Les rapports et fichiers d'achat devraient, au moins, contenir une base pour la sélection de contractant, une justification pour cas d'absence de concurrence lorsque les soumissions et offres ne sont pas obtenues, et une base pour le coût et prix de la subvention.

Rapports et registres (45CFR 74.50-53)

Le but principal des rapports et archives est d'assurer le suivi et de faire rapport sur la performance financière et opérationnelle du bénéficiaire sous divers formats et formes standard.

Performance opérationnelle pour le suivi et le système de rapports (45CFR74.51 ; HHS GPS Partie II)

Il relève de la responsabilité du bénéficiaire de suivre chaque projet, programme, sous-subvention, fonction, ou activité supporté par la subvention pour assurer que les sous-bénéficiaires remplissent les conditions d'audit et autres telles que fixées par l'agence subventionnaire. L'agence de subvention HHS prescrira la fréquence avec laquelle les rapports de performance devront être soumis. Les rapports de performance ne devront se faire que trimestriellement, sinon annuellement, sauf sur demande spéciale provenant de l'agence subventionnaire. Les rapports annuels seront requis 90 jours calendrier après l'année de la subvention ; les rapports trimestriels ou semi-annuels seront requis 30 jours après la période de déclaration. L'agence de subvention HHS peut requérir des rapports annuels avant les dates anniversaires des subventions pluriannuelles au lieu de ces exigences. Les rapports de performance finals sont requis 90 jours calendrier après l'expiration ou la résiliation de la subvention.

Etats financiers (45CFR 74.52 ; HHS GPS Partie II)

L'agence de subvention HHS déterminera la fréquence de la période des états financiers pour chaque projet ou programme, en prenant en compte la taille et la complexité du projet ou programme particulier. Cependant, le rapport ne se fera que trimestriellement, sinon annuellement, sauf dans des conditions spéciales fixées par l'agence subventionnaire. Un rapport final sera demandé à la fin de l'accord.

Exigences en matière de rétention des rapports et de leur accès (45 CFR 74.53 ; HHS GPS Partie II)

Les états financiers, pièces justificatives, fiches statistiques, et tous autres documents pertinents pour une subvention seront conservés pendant trois ans à compter de la date de la soumission du rapport de dépenses final ou, pour des subventions renouvelables trimestriellement ou annuellement, à partir de la date de la soumission des états financiers trimestriels ou annuels. Cependant, si un litige, revendication, contrôle de gestion financière, ou audit est commencé avant l'expiration d'une période de trois ans, les rapports seront retenus jusqu'à ce que tous les litiges, revendications, ou conclusions d'audit relatifs aux documents comptables aient été résolus et des mesures définitives soient prises. Il pourrait y avoir d'autres exceptions en fonction de la nature des documents.

Les agences de subvention HHS, l'Inspectorat général de HHS, le Bureau de Contrôle général des États-Unis, ou l'un de leurs représentants dûment agréés, ont le droit d'accéder opportunément et à tout moment aux livres, documents, papiers, ou autres documents des bénéficiaires qui sont importants aux subventions pour des audits, analyses, extraits, transcriptions, et copies de tels documents. Ce droit comprend aussi l'accès opportun et raisonnable au personnel du bénéficiaire aux fins d'entrevue et discussion en rapport avec de tels documents. Les droits d'accès dans ce paragraphe ne se limitent pas simplement à la période de rétention requise, mais ils subsisteront aussi longtemps que les documents sont retenus.

RÉSILIATION ET RESPECT DES CLAUSES

Résiliation (45 CFR 74.61 ; HHS GPS Partie II)

Les subventions peuvent être résiliées en tout ou en partie de la manière suivante :

- Par l'agence de subvention HHS, si un bénéficiaire manque matériellement de se conformer aux termes et conditions d'une subvention

- Par l'agence de subvention HHS avec le consentement du bénéficiaire, auquel cas les deux parties se conviendront sur les conditions de la résiliation, y compris la date effective et, dans le cas d'une résiliation partielle, la portion à résilier
- Par le bénéficiaire en envoyant une notification écrite à l'agence de subvention HHS détaillant les raisons d'une telle résiliation, la date d'entrée en vigueur, et, dans le cas d'une résiliation partielle, la portion à résilier

Respect des clauses (45 CFR 74.62 ; HHS GPS Partie II)
Si un bénéficiaire manque matériellement à se conformer aux termes et conditions d'une subvention, soit déclarés dans une loi fédérale ou un règlement, une police d'assurance, une demande, ou une note relative à la subvention, l'agence de subvention HHS peut imposer des conditions spéciales et peut aussi prendre une ou plusieurs mesures suivantes, selon les cas :

- Retenir temporairement des paiements de cash en attente du redressement du défaut par le bénéficiaire
- Interdire tout ou partie du coût de l'activité ou de la mesure non conforme
- Suspendre ou résilier entièrement ou partiellement la subvention courante
- Suspendre d'autres subventions du projet ou programme
- Adopter d'autres voies de recours légales disponibles
- En prenant une mesure exécutoire, l'agence de subvention HHS fournira au bénéficiaire ou sous-bénéficiaire une occasion pour une audition, un recours, ou une autre procédure administrative auquel le bénéficiaire ou sous-bénéficiaire a droit en vertu d'une loi ou d'un règlement applicable à la mesure



SEAN SPRAGUE POUR CRS

Fitriah et sa fille Namira habitent à Banda Aceh, en Indonésie, une zone qui a été l'une des plus affectées par le séisme de l'Océan Indien et le Tsunami de 2004.

CONDITIONS POST-SUBVENTION

Procédures de clôture de projet (45CFR 74.71 ; HHS GPS Partie II)
Les bénéficiaires soumettront, endéans 90 jours calendrier après la date d'expiration de la subvention, tous les rapports financiers, les performances, et autres requis par les termes et conditions de la subvention. L'agence de subvention HHS peut approuver les extensions à la demande du bénéficiaire.

Sauf si l'agence de subvention HHS autorise une extension, un bénéficiaire liquidera toutes les obligations inhérentes à la subvention au plus tard 90 jours calendrier après la période de financement ou la date d'accomplissement comme spécifié dans les termes et conditions de la subvention ou dans les instructions de mise en œuvre de l'agence.

Ajustements subséquents et responsabilités durables (45 CFR 74.72 ; HHS GPS Partie II)

L'expiration d'une subvention n'affecte pas ce qui suit :

- Le droit de l'agence de subvention HHS à interdire les coûts et à recouvrer les fonds sur la base d'un audit ou autre révision futur
- L'obligation du bénéficiaire à retourner les fonds dus en raison des remboursements, corrections, ou autres transactions futurs
- Les conditions d'audit
- Les conditions de gestion de la propriété
- Les conditions de conservation des documents

A la consommation d'une subvention, un rapport qui est créé en vertu d'une subvention peut être modifié ou supprimé en tout ou en partie avec le consentement de l'agence de subvention HHS et le bénéficiaire, à condition que les responsabilités du bénéficiaire y compris celles de la gestion de la propriété, le cas échéant, soient considérées et que des dispositions soient stipulées pour des responsabilités durables du bénéficiaire, selon le besoin.

Collecte des montants dus (45 CFR 74.73 ; HHS GPS Partie II)

Les fonds payés à un bénéficiaire au-delà du montant auquel le bénéficiaire est en fin de compte déterminé d'avoir droit en vertu des termes et conditions de la subvention constituent une dette envers le gouvernement fédéral. S'il ne paie pas dans un délai raisonnable après la demande à payer, l'agence de subvention HHS peut réduire la dette faisant l'une de ces choses :

- Procéder à une compensation administrative vis-à-vis d'autres demandes de remboursements
- Retenir à la source les paiements autrement dus au bénéficiaire
- Prendre d'autres mesures légalement admises

DISPUTES

Décisions finales dans les disputes (45 CFR 74.90 ; HHS GPS Partie II)

HHS essaie de son mieux de rendre une justice rapide dans les disputes et autres problèmes affectant les intérêts des bénéficiaires. Cependant, les décisions finales défavorables au bénéficiaire ne sont pas publiées jusqu'à ce qu'il soit clair de l'impossibilité de résoudre le problème par voie d'échange d'autres informations et vues. Sous divers statuts et règlements de HHS, les bénéficiaires ont droit de faire appel ou de bénéficier d'une audition concernant certaines décisions finales par les agences de subvention HHS.

Résolution Alternative de Dispute (45 CFR 74.91 ; HHS GPS Partie II)
HHS encourage ses agences subventionnaires et les bénéficiaires de tenter de résoudre les disputes en faisant recours aux techniques de Résolution Alternative de Dispute (ADR). L'ADR est souvent effective sur le plan de la réduction du coût, le retard, et la tension qu'on rencontre dans les voies d'appels et les autres voies traditionnelles de la gestion de disputes. Les techniques de l'ADR comprennent la médiation, la neutralité d'évaluation, et autres méthodes consensuelles.

PRINCIPES DE COÛT

2CFR230 (CIRCULAIRE A-122 D'OMB)
La Circulaire 2CFR230 établit les principes de la détermination des coûts des subventions, des contrats, et d'autres accords avec les organisations sans but lucratif. Elle ne s'applique pas aux instituts supérieurs et aux universités, qui sont couverts par la Circulaire A-21 du Bureau de gestion et de budget (OMB), « Principes de coût pour les institutions d'enseignement » ; à l'État, au gouvernement local, et aux gouvernements des tribus indiennes officiellement reconnues, qui sont couverts par la Circulaire A-87 d'OMB, « Principes de coût pour l'État, le gouvernement local, et les gouvernements des tribus indiennes » ; ou aux hôpitaux.

Les principes sont conçus pour s'assurer que le gouvernement fédéral porte sa juste part de coûts, sauf où la loi le limite ou l'interdit.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Considérations de base (Annexe « A » Sous-partie A, 1-7)

a) **Composition de coûts d'ensemble**
Le total de coût d'une subvention est la somme des coûts admissibles directs et indirects moins les crédits applicables.

b) **Admissibilité**
Les coûts doivent satisfaire à tous les sept critères généraux suivants pour être admissibles dans le cadre d'une subvention (notez que l'inclusion spécifique dans le budget N'est PAS un des critères) :

i. Etre raisonnable pour la performance de la subvention et être passable

ii. Suivre les principes dans A-122

iii. Etre cohérent avec les politiques et procédures des ONG pour les subventions USG et d'autres programmes

iv. Etre traité de manière cohérente dans les livres comptables

v. Suivre les principes comptables généralement admis (GAAP)

vi. Ne pas être imputé comme coût sur une autre subvention USG ou utilisé comme part de coût sur une autre subvention USG

vii. Etre adéquatement documenté

c) Raisonnabilité

Les coûts doivent être généralement reconnus comme ordinaires et nécessaires pour les opérations de l'organisation ou la performance de la subvention.

Un coût est *raisonnable* s'il satisfait à l'une ou plusieurs conditions suivantes :

- Ordinaire et nécessaire pour les opérations de l'organisation ou la performance de la subvention
- Conforme aux restrictions ou conditions imposées par
  - les négociations aux conditions normales du marché
  - les bonnes pratiques d'affaires généralement admises
  - les règlements gouvernementaux
  - les termes et conditions de la subvention
- Raisonnable en nature et montant

d) Admissibilité

Les coûts sont admissibles quand ils satisfont à l'une ou plusieurs des conditions suivantes :

- Ils sont engagés particulièrement sur la subvention (coût direct)
- Ils profitent à plus d'une subvention (coût direct partagé)
- Ils sont nécessaires aux opérations, mais sans rapport direct (coût indirect)
- Ils sont répartis en fonction des bénéfices reçus
- Ils sont traités de manière cohérente avec les autres coûts engagés aux mêmes fins
- Ils profitent proportionnellement à la subvention et à d'autres ouvrages tout à la fois
- Ils sont nécessaires au projet, même en l'absence de toute évidence de lien direct

Les coûts admissibles dans une subvention particulière ne peuvent pas être transférés à une autre subvention fédérale en raison des lacunes financières ou pour éviter les restrictions.

Exemptions

OMB autorise une exemption conditionnelle d'exigences administratives d'OMB et de circulaires sur les principes de coûts pour certains programmes fédéraux avec une planification consolidée statutairement autorisée et un fonds administratif consolidé identifiés par une agence fédérale et approuvés par le chef du département ou de l'ordre exécutif. Une agence fédérale entrera en consultation avec OMB durant ses études d'établissement du type de subvention auquel accordé une exemption.

Coûts directs (Annexe « A », Sous-partie B, 1-4)

Les coûts directs sont ceux qui peuvent être identifiés spécifiquement avec un objectif de coût final particulier. Cependant, un coût ne peut pas être attribué à une subvention comme coût direct si un autre coût engagé aux mêmes fins, dans des circonstances similaires, a été attribué à une subvention comme coût indirect.

Coûts indirects (Annexe « A », Sous-partie C, 1-3)

Les coûts indirects sont ceux qui ont été engagés à des objectifs communs ou conjoints et qui ne peuvent pas être précisément identifiés avec un objectif de coût final particulier. Un coût ne peut pas être attribué à une subvention comme coût indirect si un autre coût engagé aux mêmes fins, dans les circonstances similaires, a été attribué à une subvention comme coût direct.

Les coûts indirects sont classifiés en deux grandes catégories : les facilités et l'administration. Facilités désigne la dépréciation et les imputations d'usage sur les bâtiments, équipement, et l'amélioration du capital ; l'intérêt sur la dette associée avec certains bâtiments, équipement et améliorations du capital ; et les frais d'exploitation et de maintenance. Administration désigne l'administration en général et tous les autres types de dépenses non répertoriées spécifiquement sous l'une des sous-catégories des Facilités.

Imputation et détermination des taux de coûts indirects (Annexe « A », Sous-partie D 1-5)

Quand une organisation a plusieurs fonctions d'importance qui bénéficient de ses coûts indirects à divers degrés, l'imputation des coûts indirects peut exiger l'accumulation de tels coûts en agrégats séparés de coût, qui sont ensuite alloués individuellement au profit des fonctions par voie d'une base qui évalue mieux le rapport du degré de profit. Les coûts indirects attribués à chaque fonction sont alors répartis à des subventions individuelles et à d'autres activités comprises dans cette fonction au moyen d'un (des) taux de coût indirect.

Une base d'imputation doit être déterminée pour assurer le fonds propre. A cette fin, les conditions réelles sont prises en compte dans la sélection de la base à utiliser dans l'imputation des dépenses pour diverses fonctions. L'élément essentiel à prendre en considération dans la sélection d'une méthode ou d'une base est le degré d'adaptabilité dans l'imputation des agrégats de coûts sur les objectifs de coûts en accord avec les bénéfices dérivés. Une période de base pour l'imputation doit aussi être déterminée. Il s'agit de la période dans laquelle les coûts indirects sont engagés et accumulés pour être imputés sur le travail accompli pendant cette période. La période de base devrait normalement coïncider avec l'exercice fiscal de l'organisation, mais en tout cas, sera sélectionnée avec soin pour éviter des incohérences dans l'imputation des coûts.

Négociation et autorisation des taux des coûts indirects (Annexe « A », Sous-partie E 1-2)

Sauf dispositions contraires convenues par les agences concernées, l'agence fédérale avec la valeur subventionnelle la plus forte en dollars au niveau organisationnel sera désignée comme l'agence compétente pour la négociation et l'approbation des taux des coûts indirects. Une fois qu'une agence est saisie pour une organisation sans but lucratif donnée, l'affectation ne sera pas changée sauf s'il y a une fluctuation d'importance à long-terme du volume en dollars des subventions du gouvernement fédéral vers l'organisation. Toutes les agences fédérales concernées auront le loisir d'avoir part au processus des négociations. Après qu'un taux a été convenu, il sera accepté de toutes les agences fédérales. Les taux des coûts indirects sont des accords individuels négociés pour chaque exercice fiscal par chaque organisation et sont différents pour chaque organisation. Ils s'appliquent aux subventions par les agences USG pour l'organisation. Un « taux provisoire » est utilisé tout au long de l'année. A la suite de l'audit annuel de l'exercice fiscal, un taux final basé sur les coûts indirects réels est établi.

Postes de coût sélectionnés (2 CFR230 Annexe B ; HHS GPS Partie II, Pièces 10 à 16)

2 CFR230 (Circulaire A-122 d'OMB) l'Annexe B liste 52 postes de coûts sélectionnés. Les principes établis dans la détermination de l'admissibilité des 52 postes de coûts s'appliquent aux coûts similaires qui n'ont pas été répertoriés. HHS GPS, Partie II spécifie aussi l'admissibilité de coût dans les subventions HHS.

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Publicité	Pour embauche de personnel, achat de biens et services liés à la subvention, élimination des matériaux de récupération ou matériaux en surplus acquis dans le cadre de la subvention, et autres fins pour satisfaire aux besoins de primes.		Collecte de fonds / publicité promotionnelle
Relations publiques	Seuls ceux qui sont requis pour les subventions parrainées et communications avec le public et la presse relatives aux notes d'attribution de contrat et des activités spécifiques et des réalisations. Les coûts liés à la liaison avec les médias et les bureaux PR du gouvernement sont limités à la communication pour tenir le public informé sur les questions d'intérêt public telles que les notes de contrat / l'attribution des subventions, les questions financières, etc.		Boissons alcoolisées Créances douteuses Coûts pour loisirs Représentation Amendes et pénalités Biens ou services pour usage personnel Usage personnel de véhicules Pertes sur d'autres subventions ou contrats Billets d'avion en 1e classe ou classe d'affaires (sauf des exceptions de cas par cas) Contributions ou dons à d'autres organisations ou causes
Coûts de fidélisation	Dans le cas où la subvention ou l'organisation exige de satisfaire aux obligations de la subvention. Peut être le cas de la soumission, performance, prépaiement, ou fidélisation, conformément aux termes et conditions de la subvention et obtenus conformément aux bonnes pratiques en affaires.		
Communications	Téléphone, télégrammes, frais de poste, emails et étui		
Compensation	Salaires du personnel, rémunérations, émoluments des administrateurs et des membres du comité exécutif, programmes incitatifs, avantages sociaux et pensions, à condition que cela soit accordé conformément aux politiques établies à l'écrit par l'institution. Tant que ces avantages sont raisonnables comme services rendus et sont conformes aux politiques établies de l'organisation, appliqués de manière cohérente et documentés.		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Compensation – Heures supplémentaires	Seulement lorsque cela est nécessaire (a) pour faire face aux situations d'urgence résultant d'accidents, catastrophes naturelles, pannes d'équipement, ou à l'occasion de goulots d'étranglement opérationnels de nature sporadique ; (b) pour les employés effectuant des fonctions indirectes comme l'administration, la maintenance et la comptabilité ; (c) dans le cadre de l'exécution des tests, procédures de laboratoire, ou autres opérations similaires qui sont de nature continue et ne peuvent pas être raisonnablement interrompues ou autrement terminées, et (d) lorsqu'ils conduisent à la réduction des coûts globaux pour le gouvernement fédéral.	Admissible avec autorisation préalable de l'agence subventionnaire.	
Dispositions relatives aux imprévisibles	Admissibles à titre de réserves d'auto-assurance, de fonds de pension, et provisions pour indemnités de cessation d'emploi.		Provisions pour risques et sans aucune certitude quant au temps, intensité, ou assurance de leur occurrence.
Défense, poursuites, et revendications	Les coûts sont admissibles si les coûts sont fournis dans le cadre d'une subvention approuvée.	Lorsque les poursuites intentées par le gouvernement fédéral contre l'organisation sont réglées par consensus ou compromis, certains coûts peuvent être admissibles selon les accords conclus. Dans le cas de procédures instituées par l'État, un gouvernement local ou étranger si les frais ont été engagés à la suite d'un terme ou condition de la subvention ou instruction écrite spécifique d'un agent autorisé de l'agence de parrainage.	Les frais engagés pour la défense des poursuites des employés en vertu de la Loi de 1988 relative aux fraudes d'envergure, contre les allégations ou demandes d'appel du gouvernement fédéral.
Dépréciation et allocations d'usage	Compensation pour usage des bâtiments, autres améliorations des immobilisations, et l'équipement disponible peut recevoir compensation sur base des coûts d'acquisition des actifs concernés. Cela doit exclure le coût du terrain, la partie du coût des bâtiments et du matériel pris en charge par ou cédé comme don par l'USG, indépendamment du titulaire du titre, et la partie du coût des bâtiments et équipements fournis par ou pour l'organisation dans le cadre d'une exigence légale ad hoc.		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Moral/santé des employés	Coûts inhérents au moral, santé, et bien-être des employés, y compris les coûts pour les publications internes et pour les premiers soins, répartis équitablement sur toutes les activités de l'organisation.		
Assurance/ indemnisation	Comme requis ou approuvé et maintenu conformément à la subvention (tant qu'elle est une saine pratique commerciale raisonnable, et exclut les frais de gestion) A cela s'ajoute une couverture des pertes mineures non couvertes par les coûts d'assurance tels que pour détérioration, fuite et disparition et perte de fournitures pendant le cours normal des activités. Indemnisation : Seulement ce qui est expressément prévu dans la sentence ou autrement ce qui n'est pas couvert par une assurance.		
Coûts liés aux rapports de travail	Coûts de maintien de rapports satisfaisants entre l'organisation et les employés, y compris les comités de gestion de travail, les activités dans le cadre des publications et autres activités connexes.		
Activités des groupes de pression	Les coûts associés à la fourniture des informations factuelles sur un sujet directement lié à la gestion d'une subvention ou d'un accord au travers des séances d'audition, des déclarations ou des lettres au Congrès ou à un autre organisme gouvernemental en réponse à une demande documentée, à condition que les informations soient facilement disponibles et présentables.		• Groupes de pression du gouvernement américain • Contributions des parties politiques ou en vue d'influencer les élections
Coûts de maintenance et réparation	Maintenance nécessaire de l'équipement et des bâtiments qui n'ajoute rien à la valeur permanente ou ne prolonge leur espérance de vie.		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Matières et fournitures	Admissibles après déduction des remises en espèces, rabais, et indemnités reçus par l'organisation. Les frais de transport entrants sont considérés comme faisant partie des coûts des matières et fournitures.		
Réunions et locaux	Location de locaux, frais de restauration, et de conférenciers.		
Affiliations	Coûts destinés à l'adhésion de l'organisation dans le monde des affaires, les organisations techniques et professionnelles, la participation aux réunions du genre, et aux abonnements à des périodiques à caractère commercial, professionnel et technique.	L'adhésion à la société civile ou à des communautés ou aux abonnements n'est admissible qu'avec une autorisation préalable écrite de l'agence compétente.	
Charges à payer par page dans les journaux professionnels	Admissibles en tant que partie essentielle des coûts de recherche lorsque le travail est soutenu par le gouvernement fédéral et les redevances perçues par le Journal sont les mêmes pour les auteurs non parrainés par le gouvernement fédéral.		
Coûts à payer pour participation aux réunions		Les indemnités de voyage, pensions, et frais d'inscription payés à, ou au nom des participants ou des stagiaires (mais pas des employés) dans le cadre de réunions, conférences, colloques, ou formations ne sont admissibles qu'avec l'approbation préalable de l'agence subventionnaire.	
Coûts relatifs au brevet	Services consultatifs à caractère général en matière de brevets et droits d'auteur		Coûts liés à la préparation des informations, rapports, et à la recherche documentaire, si cela n'est pas requis par la subvention.
Charges sur services professionnels	Retenues admissibles quand elles sont appuyées de preuves de services de bonne foi disponibles ou rendus		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Coûts pour publication et imprimés	Admissibles comme coûts indirects seulement s'ils ne sont pas identifiables avec un objectif particulier de coût.		
Perte et profit sur cession d'actifs	A imputer dans l'année où ils se produisent sous forme de crédits ou de charges sur les agrégats de coûts dans lesquels la dépréciation applicable à de tels biens a été incluse, sauf 1) traités via un compte de réserve d'amortissement, 2) le bien est donné en échange dans le cadre du prix d'achat d'un article similaire, 3) la perte résulte de l'incapacité à maintenir une assurance autorisée, ou 4) la rémunération a été effectuée sous forme d'indemnités d'usage.		
Coûts de reconversion	Coûts pour la restauration ou la réhabilitation des installations dans le même état d'avant le début de la subvention lorsque l'usure est normale, la déchirure exclue.		
Personnel en charge du recrutement	Coûts associés au recrutement du personnel pour répondre aux besoins de la subvention.		
Coûts locatifs	Coûts de location de locaux ou d'équipement dans le cadre de la réalisation de la subvention dans la mesure où ils sont raisonnables à la lumière d'un bien comparable.		
Sécurité	Coûts liés à la sécurité de l'usine selon les exigences de conformité du gouvernement fédéral ou coûts de la protection des installations, y compris les salaires, les uniformes et les équipements pour le personnel.		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Indemnité de cessation d'emploi	Lorsque c'est requis par la loi, accord de l'employeur à employé, ou les politiques établies, si la charge des opérations courantes est raisonnable compte tenu des paiements effectués pour les indemnités de cessation normale d'emploi sur une période antérieure qui soit représentative.		
Facilités pour service spécialisé (facilités extrêmement complexes ou spécialisées)	Au cas où ils sont matériels, ces coûts devraient être imputés directement à la subvention applicable en fonction d'un usage réel, et ne devraient pas être facturés à un taux différent d'un bien non subventionné. Lorsque les coûts ne sont pas matériels, l'utilisation de ces installations devrait être imputée comme coûts indirects.		
Taxes	Taxes requises ou à payer conformément à GAAP et aux paiements effectués au compte du gouvernement local à la place des taxes.		
Coûts liés à la résiliation de contrat	Les coûts de location des baux restant à courir sont généralement admissibles lorsqu'ils sont raisonnablement nécessaires dans le cadre de la réalisation de la subvention au cas où ces montants ne dépassent pas la valeur du bien loué et lorsque tous les efforts ont été faits pour supprimer, régler ou réduire le coût du bail. Frais de règlement pour les coûts comptables, judiciaires, administratifs et connexes qui sont raisonnablement nécessaires en cas des revendications, de la résiliation et du règlement des sous-subventions, coûts pour le stockage, transport, protection et cession des biens acquis ou produits pour la subvention, coûts indirects liés aux salaires/ rémunérations. Les allégations du cadre des sous-subventions, qui sont communes à la subvention sont également admissibles.		

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Coûts de formation et d'études	Matériels, manuels, frais de scolarité et frais facturés par l'établissement d'enseignement et indemnisation des employés qui ne dépasse pas 156 heures par an.		
Coûts de transport et frais de poste	Coûts de fret, camionnage, et frais postaux liés à l'achat de produits en cours ou livrés, soit comme coûts directs ou indirects en fonction de la façon dont ils sont normalement traités par l'organisation.		Taxes pour lesquelles les exonérations sont disponibles
Coûts de voyage	Transport, hébergement, frais de subsistance et questions connexes des employés en mission officielle pour un travail spécifique en vertu de la subvention ou engagés dans le cours normal de l'administration de l'organisation. Les coûts nécessaires et raisonnables liés aux mouvements de famille et aux mouvements de personnel de nature ou masse particulière sont admissibles en vertu des paragraphes 44 et 45 (recrutement et déménagement).	Les voyages à l'étranger (à l'extérieur du Canada et des États-Unis et ses territoires et possessions) doivent obtenir une autorisation préalable, y compris pour la destination et pour le nombre de personnes, de l'agence subventionnaire pour chaque voyage à l'étranger.	
Voyage du syndic	Les coûts de voyage et de subsistance pour les syndics ou les directeurs sont admissibles et sujets aux restrictions des coûts de voyage.		
Coûts de déménagement		Admissibles que si l'intérêt de l'employeur et le remboursement à l'employé sont conformes à la politique écrite et n'excèdent pas les dépenses réelles. Applicables au transport de l'employé et sa famille, aux effets personnels, aux coûts de recherche de la nouvelle habitation, et aux frais de clôture. (Notez que les frais de déménagement pour les employés qui démissionnent de l'agence dans les 12 mois suivant leur embauche, doivent être remboursés à l'USG.)	

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Capital pour acquisition et améliorations de terre/bâtiments		Acceptable seulement avec une autorisation préalable de l'agence subventionnaire	
Services offerts à titre gratuit		Peuvent être imputés comme coûts indirects lorsque les services sont importants et soutenus par des montants importants de coûts indirects et sont conformes aux conditions de la réglementation.	
Amendes et pénalités		Admissibles seulement dans la mesure où elles ont été permises par la subvention ou une autorisation écrite de l'agence fédérale.	Coûts de déménagement – Frais associés à l'acquisition d'un nouveau logis, perte sur la vente d'une ancienne maison, ou le principal et l'intérêt sur les paiements d'hypothèque sur une maison vendue.
Facilités inactives		Admissibles seulement si elles répondent aux fluctuations d'une charge de travail. Elles peuvent rester inactives pendant un an après la fin de la période pour laquelle elles ont été utilisées.	
Equipement		Dans le cadre de la réalisation de la subvention, les dépenses en capital sont admissibles en coûts directs, à condition que les coûts soient de 5 000$ US ou plus et approuvés par l'agence subventionnaire.	
Améliorations de la terre/ bâtiments		Admissibles seulement avec une autorisation préalable de l'agence subventionnaire.	
Dépenses de logement/ moyens de subsistance		Admissibles comme coûts directs sur une subvention quand c'est nécessaire dans le cadre de la réalisation de la subvention et approuvés par l'agence subventionnaire.	

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Coûts de maintenance et réparation		Les coûts additionnels à la valeur permanente des bâtiments ou équipement sont considérés comme des améliorations sur les immobilisations.	
Réunions et facilités –Coûts inhérents à la participation aux réunions		Dans le cadre des indemnités, les coûts de subsistance et de voyage, et d'enregistrement payés au nom des participants sont admissibles avec autorisation préalable de l'agence subventionnaire. (Cela ne s'applique pas aux employés de l'organisation bénéficiaire de la subvention).	
Coûts inhérents à l'organisation		Les dépenses d'enregistrement d'entreprise, de courtage, des organisateurs, et des consultants en gestion ou des honoraires d'avocat, lors de l'établissement d'une organisation ou de sa réorganisation sont non admissibles, sauf avec la permission préalable de l'agence compétente.	
Coûts relatifs au brevet		Nombreux coûts sont non admissibles sauf s'ils sont requis par la subvention ou le gouvernement fédéral.	
Coûts pré-attributifs		Les coûts engagés avant la date effective de la subvention, après négociation, et en prévision de la subvention lorsque de tels coûts sont nécessaires en conformité au calendrier de livraison proposé ou au délai d'exécution avec l'approbation préalable de l'agence subventionnaire.	
Charges sur services professionnels		Admissibles pour les consultants lorsque l'organisation a besoin d'une assistance technique externe, étant en conformité avec la pratique antérieure, et sont raisonnables pour le travail à faire pour réaliser l'objectif de la subvention.	

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Coûts pour publication et imprimés		Les coûts pour l'impression, distribution, promotion, diffusion, et manutention sont non admissibles comme coûts directs à moins que l'agence compétente fournisse une autorisation écrite.	
Redevances/ brevets/droits d'auteur		De telles redevances ou coûts d'acquisition par l'achat d'un droit d'auteur, brevet, ou droits qui y sont autorisés sont admissibles à moins que le gouvernement fédéral n'en fasse libre usage ou qu'elles soient non valides, sans force exécutoire ou soient expirées.	
Coûts de réaménagement et d'altérations		Les coûts de réaménagement et d'altérations de bureau ne sont admissibles qu'avec une autorisation préalable de l'agence.	
Vente et marketing		Les coûts différents des coûts admissibles des relations publiques (voir la publicité et les relations publiques), les coûts de vente et de marketing de produits ou services sont non admissibles à moins d'être inclus comme coûts directs avec une autorisation préalable de l'agence subventionnaire lorsque cela est nécessaire pour la réalisation de la subvention.	
Indemnité de cessation d'emploi		Les montants aux employés nationaux dépassant ceux que l'organisation aurait payés aux Etats-Unis ne sont pas admissibles, sauf approbation préalable par l'agence subventionnaire. Les montants des ressortissants étrangers employés par l'organisation en dehors des États-Unis, 1) dans la mesure où le montant dépasse les pratiques ordinaires ou en vigueur pour l'organisation aux États-Unis ou 2) en raison de la résiliation du contrat du ressortissant étranger due à la fermeture ou réduction des activités par l'organisation dans le pays, sont non admissibles, sauf s'ils sont nécessaires dans le cadre de la réalisation des programmes fédéraux et approuvés par l'agence subventionnaire.	

POSTE DE COÛT	ADMISSIBLE	ADMISSIBLE SOUS CONDITION	INADMISSIBLE
Coûts liés à la résiliation de contrat		Les coûts qui ne peuvent pas être discontinués immédiatement après la consommation de la subvention sont admissibles, sauf si de tels coûts continuent simplement par négligence ou par une faille intentionnelle de l'organisation.	
Coûts de formation et d'études		Lorsqu'ils sont en excédent, les coûts admissibles peuvent l'être avec l'autorisation préalable de l'agence subventionnaire.	

Coûts et actions exigeant particulièrement une autorisation préalable (2CFR230 Annexe B ; HHS GPS Partie II Pièce 5)

L'autorisation préalable se rapporte au fait de chercher à obtenir à l'avance la permission de l'agence subventionnaire d'engager le coût pour ces articles qui sont censés obtenir une approbation préalable par la Circulaire ou le GPS d'HHS. En pratique, cette permission se fera par écrit. Si un élément de coût nécessitant une autorisation préalable est spécifié dans le budget d'une subvention, l'approbation du budget constitue une approbation de ce coût.

Un tel coût et de telles actions comprennent ce qui suit :

- Equipement et autres dépenses en capital
- Coûts liés au logement
- Coûts destinés au soutien du participant
- Affiliations aux organisations de la société civile ou communautaires
- Coûts pré-attributifs
- Coûts en matière de publication et de production d'imprimés
- Voyage international – chaque voyage à l'étranger doit être approuvé
- Compensation pour heures supplémentaires
- Report à nouveau des soldes non engagés
- Changement d'organisation bénéficiaire
- Changement de champ d'application et d'objectifs
- Changements de statut de l'enquêteur principal, directeur de projet, ou autre personnel clé nommé dans la note d'attribution de la subvention
- Construction, acquisition de terrain ou de bâtiment
- Ecarts de termes et conditions de la subvention
- Composant étranger ajouté dans une subvention au sein d'une organisation nationale
- Indemnification de tiers
- Besoin en financement supplémentaire
- Extension à titre onéreux
- Coûts de recherche consacrés aux soins de santé
- Rétention de fonds de subvention pour la recherche pour une subvention dans le cadre professionnel
- Transfert des montants des allocations pour la formation (bourses, frais de scolarité, et frais) vers d'autres catégories de budget
- Transfert de fonds entre le travail de construction et autres
- Transfert du travail de programmation substantive, à savoir, le transfert, la sous-subvention, ou la sous-traitance des travaux dans le cadre de la subvention principale

GLOSSAIRE

Exigences administratives

Les pratiques générales qui sont communes à l'administration des subventions, telles que la comptabilité financière, les techniques de rapport, la gestion des matières, et l'archivage.

Prépaiement

Un paiement effectué sur un bénéficiaire à sa demande, soit avant les décaissements par le bénéficiaire ou par voie des échéanciers. La plupart des prépaiements HHS se font par le Système de gestion de paiement (PMS), le système centralisé d'HHS pour le paiement des subventions.

Coût imputable

Un coût qui est attribuable à un objectif de coût particulier (p.ex. une fonction spécifique, un projet subventionné, un service, un département, ou autre activité) en conformité avec les avantages connexes reçus. Un coût est attribuable à une entité fédérale quand il est traité de façon cohérente avec les autres coûts encourus pour le même objet dans des circonstances similaires et (1) est spécifiquement engagé pour l'attribution, (2) profite à la fois de l'attribution et d'autres travaux et peut être distribué dans une proportion raisonnable sur les prestations reçues, ou (3) est nécessaire pour les opérations globales de l'organisation.

Coût admissible

Un coût engagé par un bénéficiaire qui est (1) raisonnable pour la réalisation de l'attribution ; (2) imputable ; (3) en accord avec les limites ou exclusions définies dans les principes de coûts fixés par le gouvernement central applicables à l'organisation qui engage le coût ou dans la NoA selon le type ou le montant du coût ; (4) conforme aux règles, politiques et procédures du bénéficiaire appliquées de manière uniforme aux activités financées par le gouvernement central et à celles de l'organisation ; (5) accordé selon le traitement comme coût direct ou indirect ; (6) déterminé conformément aux principes comptables généralement reconnus ; et (7) n'est pas inclus comme coût dans une autre attribution parrainée par le gouvernement fédéral (à moins d'être spécifiquement autorisé par la loi).

Résolution alternative de dispute

Un processus dans lequel la médiation ou d'autres techniques sont utilisées pour éviter ou résoudre les différends.

Attribution

Un document qui fournit des fonds OPDIV à un bénéficiaire pour mener à bien un programme ou projet approuvé (fondé sur une demande approuvée ou rapport d'évolution). Le terme, lorsqu'il est utilisé comme substantif, est parfois utilisé de façon interchangeable avec la *subvention.*

Report à nouveau

Les fonds non engagés du gouvernement fédéral restant en solde final à la fin de la période budgétaire qui peuvent être reportés à une autre période de budget pour couvrir les coûts admissibles de cette période budgétaire (que ce soit un décalage supplémentaire ou autorisation). Les fonds engagés, mais non liquidés ne sont pas considérés comme un report à nouveau.

Concours

Un processus dans lequel les demandes sont soumises à un examen objectif ; les demandes sont évaluées en fonction de critères d'examen établi et marquées et évaluées en conséquence.

Accords de coopération

Un mécanisme de soutien pour assistance financière utilisé au moment où il est remarqué une participation importante du gouvernement fédéral aux programmes. La participation active signifie que le personnel du programme OPDIV collaborera ou participera à des activités de projet ou de programme, comme indiqué dans la NoA.

Droit d'auteur

Une forme de protection prévue par les lois des États-Unis (Titre 17, Code pénal américain) pour les auteurs des « œuvres originales d'auteur », y compris les œuvres littéraires, dramatiques, musicales, artistiques, des programmes informatiques, et certains autres ouvrages intellectuels. Cette protection est disponible tout à la fois pour les œuvres publiées et inédites.

Coûts directs

Coûts qui peuvent être identifiés spécifiquement à un projet parrainé particulier, une activité d'enseignement, ou une autre activité institutionnelle, ou qui peuvent être directement affectés à ces activités relativement faciles avec un degré élevé de précision.

Equipement

Un article de biens meubles corporels non fongibles qui a une vie utile de plus d'un an et un coût d'acquisition de 5 000$ ou plus par unité ou le seuil de capitalisation établi par le bénéficiaire, quoi que ce soit qui soit inférieur.

Organisation à but lucratif

Une organisation, institution, entreprise ou autre entité juridique qui est organisée ou exploitée pour le bénéfice ou avantage financier de ses actionnaires ou autres propriétaires. Ces organisations sont également visées comme des organisations commerciales.

Subvention

Un mécanisme de soutien pour assistance financière fournissant de l'argent, des biens et / ou d'autres aides directes à la place de l'argent à une entité habilitée à mener à bien un projet approuvé ou une activité à l'appui d'un objectif public et non pas dans l'intérêt direct du gouvernement. Une subvention est utilisée chaque fois que l'OPDIV ne prévoit pas de participation importante des programmes avec le bénéficiaire durant l'exécution des activités soutenues financièrement.

Coûts indirects

Coûts qui sont supportés par le bénéficiaire pour des objectifs communs ou conjoints et qui ne peuvent être identifiés spécifiquement à un projet ou un programme particulier. Ces coûts sont aussi connus comme facilités et coûts administratifs.

Bien incorporel

Bien ordinairement sans existence physique. Il inclut, mais n'est pas limité à, les droits d'auteur pour lesquels la cession des droits est acquise en vertu des attributions, brevets et autre propriété intellectuelle dont la propriété est acquise en vertu des attributions prêts, notes et autres instruments de dette (même s'ils sont jugés corporels à d'autres fins), contrats de location, et titres et autres instruments inhérents au droit de propriété. Ce terme exclut les droits d'auteur, brevets et autres droits de propriété intellectuelle qui sont générés ou mis au point, plutôt qu'acquis, en vertu des attributions.

Correspondance ou partage de coût

La valeur des contributions en nature d'un tiers et la partie des coûts d'un projet ou programme parrainé par le gouvernement central mais sans être pris en charge par le gouvernement fédéral. Les coûts utilisés pour satisfaire les exigences de correspondance ou de partage des coûts sont soumis aux mêmes politiques régissant l'admissibilité que d'autres coûts dans le cadre du budget approuvé.

Coûts pré-attributifs

Les coûts engagés avant la date de début de la période du projet, en prévision d'une attribution et aux risques et périls du demandeur, pour les coûts admissibles autrement dit.

Autorisation préalable

Le consentement écrit ou la délivrance d'une attribution par l'OGM OPDIV en réponse à une demande écrite auprès de son bénéficiaire d'engager un coût spécifique direct ou de prendre d'autres mesures que requiert l'approbation (comme indiqué dans la Partie II de la GPS HHS). Si les coûts ou d'autres actions sont spécifiquement identifiés dans une demande, l'approbation de la demande et la délivrance d'une attribution qui y est basée constituent une telle autorisation. L'approbation préalable pour les composants des coûts indirects doit être obtenue auprès de l'agence compétente ou être spécifiée dans les principes des coûts applicables.

Revenu de programme

Le revenu brut gagné par un bénéficiaire, qui est généré directement par le projet, programme, ou activité subventionné, ou gagné à la suite de l'attribution.

Coûts de projet ou de programme

Les coûts totaux admissibles engagés par le bénéficiaire (et la valeur des contributions en nature faites par des tiers) dans la réalisation des objectifs de l'attribution pendant la durée du projet.

Période de projet

Le total du temps pour lequel le soutien d'un projet a été approuvé par programme. La durée totale du projet comprend le segment de la concurrence initiale, les segments de la concurrence ultérieure, résultant d'une attribution pour la continuation de la concurrence, et les extensions de non-concurrence.

Biens immobiliers

La terre, y compris les améliorations foncières, les structures, et les installations accessoires, mais pas les machines et matériels mobiles.

Coût raisonnable

Un coût dont la nature ou le montant ne dépasse pas celui qui serait engagé par une personne prudente dans les circonstances prévalant au moment où la décision a été prise d'engager le coût.

Bénéficiaire

L'organisation ou individu qui reçoit une subvention ou une attribution d'accord de coopération de l'OPDIV et est responsable et redevable de l'utilisation des fonds fournis et de l'exécution du projet ou de l'activité subventionné. Le bénéficiaire est l'entité juridique dans son ensemble, même si un élément particulier est désigné dans la NoA. Le terme inclut le concessionnaire.

Remboursement

Un paiement effectué à un bénéficiaire à sa demande, après avoir comptabilisé les décaissements. La plupart des paiements de remboursement sont traités par le Système de Gestion de Paiement (PMS), le système centralisé du ministère pour le paiement des subventions.

Sous-subvention

Une assistance financière sous la forme d'argent ou des biens en lieu et place de l'argent fourni en vertu d'une attribution par un bénéficiaire admissible à un sous-bénéficiaire (ou par un sous-bénéficiaire admissible à un autre sous-bénéficiaire de bas niveau). Le terme comprend une aide financière lorsqu'elle est fournie par un accord juridique, même si l'accord est appelé un contrat, mais ne comprend ni les achats de biens ou de services ni, aux fins de la présente déclaration de politique générale, une forme d'assistance autre que les subventions et les accords de coopération. Le terme inclut les accords de consortium.

Sous-bénéficiaire

Une entité qui reçoit une sous-attribution d'un bénéficiaire ou un autre sous-bénéficiaire en vertu d'une attribution de l'assistance financière et est responsable devant le bénéficiaire ou autre sous-bénéficiaire pour l'utilisation des fonds du gouvernement fédéral fournis par la sous-attribution.

Fournitures

Bien personnel autre qu'un équipement, bien incorporel, et titre de créance. La catégorie des fournitures comprend les éléments qui pourraient être considérés comme un équipement, mais ne répond pas à la définition seuil.

Bien corporel

Un équipement, fournitures et tous autres biens autres que ceux définis comme biens incorporels. Il ne comprend pas les droits d'auteur, brevets et autres droits de propriété intellectuelle qui sont générés ou développés (plutôt qu'acquis) en vertu d'une attribution.

Contributions en nature aux tiers

La valeur des contributions non versées directement au profit d'un projet ou programme subventionné qui est fourni par des tiers non-membres du gouvernement fédéral au bénéficiaire, sous-bénéficiaire, ou à un contractant de type coût en vertu de la subvention ou sous-subvention sans frais. Les contributions en nature peuvent être sous forme de biens immobiliers, équipements, fournitures, autres biens durables et biens et services bénéficiant directement et spécifiquement identifiables dans le cadre du projet ou programme.

Coûts totaux de projet ou de programme

Les coûts totaux admissibles (à la fois directs et indirects) engagés par le bénéficiaire pour mener à bien un projet ou une activité subventionné. Les coûts totaux du projet ou du programme comprennent les frais facturés à l'attribution et les coûts supportés par le bénéficiaire pour satisfaire à une exigence de correspondance ou de partage des coûts.

Coût non admissible

Un coût prévu par la loi ou la réglementation, les principes des coûts du gouvernement fédéral, ou les termes et conditions d'une attribution qui ne peut pas être remboursée dans le cadre d'un accord de subvention ou de coopération.

RÉFÉRENCES

Catholic Relief Services. (2004). *AIDSRelief Guide des règles de conformité au Point de Service.* Baltimore, MD

Le Département de la santé et des services sociaux. (2007). Les Politiques de gestion des subventions. Téléchargé du site ftp://hrsa.gov/grant/hhsgrantspolicystatement.pdf

Département de la santé et des services sociaux. (1999) Titre 45CFR74, les règlements administratifs de gestion des subventions et sous-subventions aux Institutions d'enseignement supérieur, hôpitaux, et autres organisations non-gouvernementales, organisations commerciales, et certains états gérants de subventions et d'accords, gouvernements locaux et tribus indiennes. Téléchargé du site http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-1994-08-25/html/94-20560.htm

Bureau d'administration et de gestion du Budget. 1999. 2CFR215 Circulaire A-110, Les règlements administratifs uniformes pour les subventions et les accords avec les institutions d'enseignement supérieurs, les hôpitaux et autres organisations non-gouvernementale. Téléchargé du site http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a110/

Bureau d'administration et de gestion du Budget. 2004. 2CFR230 Circulaire A-122. Les principes de coût pour les organisations à but non lucratif. Téléchargé du site http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004

Chapitre 4 :

Gouvernance



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes II
Plan des processus de gouvernance 2
Objectif de ce guide 3
À quoi sert la gouvernance ? 3
Résumé de ce guide 4
Principes clés de la fonction de gouvernance 4
Processus professionnel des TIC 4.1 – Création d'un conseil d'administration 5
Étape 4.1.1 – Création d'un conseil d'administration 7
Étape 4.1.2 – Devoirs des membres 10
Étape 4.1.3 – Nominations 12
Étape 4.1.4 – Ordre du jour des réunions du conseil d'administration 15
Étape 4.1.5 – Désignation des comités 17
Étape 4.1.6 – Évaluation des performances du conseil d'administration 19
Processus professionnel TIC 4.2 – Relations du conseil d'administration 21
Étape 4.2.1 – Rapports avec le comité directeur 22
Étape 4.2.2 – Rapports avec la direction de l'organisation 25
Étape 4.2.3 – Rapports avec les principaux intervenants 27
Étape 4.2.4 – Résolution des conflits 28
Processus professionnel TIC 4.3 – Responsabilités du conseil d'administration 29
Étape 4.3.1 – Statut de l'organisation 30
Étape 4.3.2 – Stratégie et contrôle opérationnel 32
Étape 4.3.3 – Responsabilités des ressources humaines 34
Étape 4.3.4 – Responsabilités fiscales 38
Étape 4.3.5 – Conformité aux politiques et réglementations 40
Étape 4.3.6 – Mise en œuvre et révision de politique 43
Liste de vérification de la conformité pour la gouvernance 45
Glossaire 53
Références 56
Bibliographie et recommandations de lectures 57
Annexe A : Outil d'évaluation de la réunion du conseil d'administration 58
Annexe B : Outil d'évaluation du conseil d'administration 59
Annexe C : Exemple d'organigramme 61
Annexe D : Termes de référence du comité exécutif du conseil d'administration 62
Annexe E : Termes de référence du comité des finances et d'audit 64
Annexe F : Liste de vérification de la gouvernance d'entreprise 66

ACRONYMES

CRS	Catholic Relief Services
PCGR	Principes Comptables Généralement Admis
TOR	Termes de Référence
RH	Ressources Humaines
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
IFAC	Fédération Internationale des Experts-Comptables
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques

OBJECTIF DE CE GUIDE

La gouvernance institutionnelle est le processus grâce auquel les institutions et organisations sont dirigées, contrôlées et tenues responsables. Elle comporte des systèmes et des structures efficaces qui facilitent la prise de décision, la prise de responsabilités, le contrôle et l'efficacité au sein de l'organisation. Ces systèmes et structures visent à promouvoir le leadership et les directives opérationnelles honnêtes, dignes de confiance, fiables, crédibles, transparentes, responsables et intelligentes. Catholic Relief Services (CRS) reconnaît qu'une bonne gouvernance institutionnelle et une bonne gestion constituent des éléments essentiels pour que ses organisations partenaires locales agissent efficacement et de façon durable. Ce sont des ingrédients vitaux qui permettent de maintenir un équilibre dynamique entre le besoin d'ordre et d'égalité dans la société, une production efficace et l'offre de biens et de services, et la prise de responsabilités dans l'usage du pouvoir.

À QUOI SERT LA GOUVERNANCE ?

Le conseil d'administration doit structurer ses opérations en vertu des clauses de la constitution du comité directeur, des règlements et de tout autre instrument juridique lié à sa création et à son fonctionnement.

Le conseil d'administration doit occuper les fonctions suivantes :

- assurer le leadership et favoriser l'intégrité et la transparence dans ses relations avec les parties prenantes internes et externes ;
- définir clairement les rôles et les responsabilités des membres exécutifs et non exécutifs du conseil d'administration, tels que les rôles du président du conseil d'administration et du directeur exécutif ;
- définir et fournir des termes de référence à tous les comités permanents et spéciaux ;
- s'assurer que le conseil d'administration comporte en son sein un mélange de compétences professionnelles afin d'ajouter de la valeur à ses activités ;
- définir les activités de base de l'organisation et développer et exécuter le plan stratégique ; surveiller et évaluer les activités et les plans commerciaux de l'organisation afin d'assurer que l'organisation demeure compétitive et viable ;
- fournir un système de surveillance des activités et s'assurer que l'organisation se conforme entièrement à la législation nationale, aux règlementations locales et au code de conduite de l'organisation ;

- évaluer les activités du conseil d'administration afin de s'assurer que de la valeur est ajoutée à ses activités de base et que l'effet institutionnel se reflète dans la communauté qu'il sert ; et
- communiquer régulièrement et de façon efficace avec les parties prenantes, les autorités et la communauté de donateurs afin de profiter de nouvelles opportunités, de s'adapter aux changements de l'environnement professionnel et de renforcer l'intérêt, dans le but d'atteindre une certaine durabilité technique, organisationnelle et financière.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Pour faire simple, le terme *gouvernance* désigne une structure définie par des pratiques juridiques, économiques, institutionnelles et culturelles qui permettent aux organisations de fonctionner de façon efficace dans un cadre professionnel organisé et responsable.

L'objectif de la gouvernance est d'assurer que le pouvoir décisionnaire et les activités de base de l'organisation sont gérés avec intégrité, transparence et responsabilité.

PRINCIPES CLÉS DE LA FONCTION DE GOUVERNANCE

L'objectif de la gouvernance est d'assurer que le pouvoir décisionnaire et les activités de base de l'organisation sont gérés avec intégrité, transparence et responsabilité à l'égard du comité directeur de l'organisation propriétaire et des parties prenantes internes et externes. La gouvernance opère dans le cadre de la législation, des règlementations et des pratiques organisationnelles (officielles et officieuses) dans le contexte de la vision, de la mission et des principes directeurs de l'organisation. Elle maintient un équilibre explicite des pouvoirs, ce qui encourage les relations et l'équité dans le processus de prise de décision.

La gouvernance vise à mettre en place un processus efficace qui, grâce aux activités du conseil d'administration, assure les éléments suivants :

- Il existe un processus de pensée stratégique.
- L'équilibre des pouvoirs et du contrôle institutionnel est partagé dans les limites précisées par les règlements du conseil d'administration.
- Il existe un processus démocratique permettant de sélectionner les membres du conseil d'administration, d'élire le président, de former les comités du conseil d'administration et de sélectionner et d'embaucher les membres de l'équipe de direction.

- Des systèmes et des structures ont été mis en place pour assurer un fonctionnement efficace qui permet d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par le conseil d'administration.
- Une structure de surveillance a été mise en place pour assurer l'intégrité et la prise de responsabilité envers les parties prenantes et les propriétaires de l'organisation.
- Une fonction de surveillance officielle du conseil d'administration a été mise en place pour assurer que l'organisation se conforme à la législation locale, aux règlementations locales et aux instruments réglementaires du comité directeur afin de promouvoir l'efficacité, la crédibilité, la compétitivité, la viabilité et la durabilité.
- Les pratiques de gouvernance sont appropriées et efficaces. Elles sont respectées afin de promouvoir un fonctionnement viable, responsable et durable.
- La culture organisationnelle encourage la formation continue et les innovations.

PROCESSUS PROFESSIONNEL DES TIC 4.1 – CRÉATION D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATIONN

LA DESCRIPTION DU PROCESSUS

La création et la structure du conseil d'administration de l'organisation doivent reposer sur une politique qui permet d'obtenir un mélange approprié de compétences, afin de fournir des connaissances et une expérience étendues et approfondies et de pouvoir ainsi répondre aux responsabilités et aux objectifs du conseil d'administration. Les sujets importants devant être pris en compte lors de la création et de la structuration du conseil d'administration sont résumés ci-dessous sous forme de recommandations stratégiques.

ÉTAPE 4.1.1 – CRÉATION D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉATION D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION
Numéro de l'étape	4.1.1
Rôle organisationnel	Comité directeur
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit être composé de membres, nommés par le comité directeur, qui répondent à tous les prérequis/critères nécessaires.

Tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent être bien orientés sur leurs rôles, leurs devoirs et responsabilités.

Nomination des membres du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration doivent être nommés par un comité mandaté du comité directeur.[1]
- La nomination doit être précédée d'un processus de nomination reposant sur des critères fixés par le comité mandaté.
- Tous les candidats doivent envoyer leur CV au comité mandaté pour consultation.
- Le comité mandaté doit faire passer un entretien à tous les candidats afin d'en confirmer les qualifications, la disponibilité et la volonté à servir en tant que membre du conseil d'administration.

Qualification des membres du conseil d'administration :

Tous les membres du conseil d'administration doivent présenter les qualifications suivantes :

- Le soutien de la cause commune ou des préoccupations du conseil d'administration doit les intéresser.
- Ils doivent représenter un groupe social commun et, en raison de leur poste, peuvent être nominés au conseil d'administration.
- Ils doivent faire preuve d'intégrité morale, sur base de leurs performances et de leur engagement dans le passé.

1 *Le comité directeur* correspond à une institution qui possède ou qui régit l'organisation. Dans certains cas, le terme peut également désigner l'Église ou, dans d'autres cas, les fondateurs de l'organisation.

- Ils doivent satisfaire au niveau minimal d'éducation, à l'exception du niveau minimal d'éducation autorisé dans les régions du pays où les niveaux d'alphabétisme sont faibles.
- Ils doivent répondre à un niveau de compétences prescrit et nécessaire à ce poste.
- Ils doivent répondre à un niveau d'expérience prescrit au sein de l'organisation.

Orientation et développement du conseil d'administration :

- Il est fortement recommandé que tous les nouveaux membres du conseil d'administration soient correctement informés de leurs devoirs et responsabilités. Par ailleurs, un processus continu de renfort des capacités du conseil d'administration doit être mis en place pour assurer que les membres du conseil d'administration acquièrent les qualités et les compétences nécessaires pour effectuer leur travail. Vous trouverez ci-dessous les aspects principaux à prendre en compte.

Lettres de nomination :

- Tous les membres du conseil d'administration doivent recevoir une lettre de nomination qui stipule clairement leurs devoirs et leurs responsabilités en tant que membre du conseil d'administration.
- Le comité directeur ou l'autorité de nomination mandatée par le comité directeur est chargé d'envoyer ces lettres.

Acceptation par les membres du conseil d'administration :

- Tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent signer et renvoyer un exemplaire de la lettre de nomination pour indiquer leur acceptation ou leur refus de la nomination.
- Un exemplaire de l'acceptation ou du refus de chaque membre nominé doit être remis à l'autorité de nomination pour qu'elle prenne les mesures nécessaires.

Orientation :

- Après l'inauguration, tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent être présentés au conseil d'administration.
- Par la suite, les membres sortants du conseil d'administration doivent fournir des notes de passation des fonctions avant ou pendant la deuxième réunion du nouveau conseil d'administration.
- L'autorité de nomination doit assurer l'orientation de tous les nouveaux membres, de préférence avant l'élection du président et des autres membres du bureau.

Formation du conseil d'administration :

- Tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent recevoir une formation sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), la planification stratégique et la gouvernance, ainsi que sur les tendances et les développements actuels dans les secteurs liés aux programmes.
- À travers cette formation, les membres doivent également acquérir des compétences qui leur permettront d'accomplir efficacement leurs rôles et responsabilités.

Composition du conseil d'administration :

- La composition du conseil d'administration doit trouver un certain équilibre et tenir compte de différents facteurs tels que l'âge, le sexe, la profession et la représentation des parties prenantes.
- Le conseil d'administration doit être équilibré de façon à garantir la représentation des diverses professions liées aux programmes de base de l'organisation, telles que les agriculteurs, ingénieurs, professionnels des soins médicaux/infirmiers, clergé, directeurs, comptables, avocats, administration provinciale, autorités locales et représentants de la communauté.
- Il est recommandé que les membres du conseil d'administration aient entre 25 et 65 ans et qu'il soit tenu compte des capacités physiques et mentales de chaque personne.
- Nonobstant ce qui précède, la compétence de chaque personne doit être le facteur principal de sélection de tous les membres du conseil d'administration.
- En tant que partie prenante principale, le comité directeur doit être représenté dans le conseil d'administration selon le besoin.
- Le ministère/département du gouvernement chargé du secteur du programme peut être représenté dans le conseil d'administration par un membre de droit.

Taille du conseil d'administration :

- Le conseil d'administration doit compter entre trois et sept membres bénéficiant du droit de vote. Le nombre des membres de droit est décidé selon le besoin.
- Au minimum, le conseil d'administration doit être composé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire, d'un trésorier et de membres.
- Il est fortement recommandé de conserver un chiffre impair pour permettre une prise de décision rapide lors des votes.



SARA A. FAJARDO/CRS

Les résidents de Mao, en République Dominicaine ont récemment démarré une campagne pour aider la résolution des conflits dans leurs communautés. Depuis qu'ils ont démarré leur groupe, les attaques violentes ont beaucoup diminué.

ÉTAPE 4.1.2 – DEVOIRS DES MEMBRES

NOM DE L'ÉTAPE	DEVOIRS DES MEMBRES
Numéro de l'étape	4.1.2
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Les membres du conseil d'administration ont de nombreuses obligations à satisfaire et des règles à respecter.

Devoirs des membres du conseil d'administration :

- assister à toutes les réunions ;
- offrir une assistance technique au conseil d'administration ;
- apporter sa contribution professionnelle lors des discussions ;
- participer aux comités du conseil d'administration, le cas échéant ; et
- exprimer les besoins que ressentent les personnes que l'organisation sert.

Mandat des membres du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration occupent leur poste pendant trois ans et peuvent servir au maximum deux mandats.
- Les membres qui sont nominés en raison de leur poste, y compris les membres de droit, peuvent continuer à occuper un poste dans le conseil d'administration pendant toute la durée de leur présence à ce poste.

Cessation de la participation au conseil d'administration :

- Une clause permettant de mettre fin à la participation au conseil d'administration doit exister.
- Toute absence inexpliquée à plus de trois réunions consécutives du conseil d'administration doit entraîner une enquête qui facilitera la décision de cessation de la participation.
- La participation peut être interrompue avant la fin du mandat d'un membre s'il est coupable de faute disciplinaire ou s'il viole les règlementations du conseil de la direction et/ou de l'organisation.

- La cessation de la participation doit être réalisée par échelons de sorte que le conseil d'administration ne soit jamais composé uniquement de nouveaux membres.
- Un membre du conseil d'administration peut démissionner de son poste à condition de fournir un préavis suffisant, comme stipulé dans les règlements du conseil d'administration.

Reconduction de la nomination des membres du conseil d'administration :

- Des efforts doivent être réalisés pour garantir la rotation et/ou un renouvellement échelonné en vertu des règlements du conseil d'administration.
- Le comité directeur doit s'assurer que certains membres du conseil d'administration sont reconduits à des fins de continuité.

Rémunération des membres du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration doivent occuper leur poste sur la base du bénévolat, sous forme de contribution à leur communauté.
- L'organisation doit fournir des rafraîchissements pendant toutes les réunions, lorsque cela est approprié.
- Dans la mesure du possible, les membres peuvent se faire rembourser des frais de déplacement raisonnables.

Intégrité des membres du conseil d'administration :

- Chaque membre du conseil d'administration doit faire preuve d'intégrité morale et de professionnalisme à tout moment de son mandat.
- Les membres doivent servir dans le meilleur intérêt de l'organisation à tout moment de leur mandat et doivent éviter de prendre des décisions qui pourraient entraîner un conflit d'intérêts.

Fonctions du conseil d'administration :

- Les fonctions du conseil d'administration doivent être clairement stipulées dans la constitution de l'organisation, les plans stratégiques et tout autre document de politique interne pertinent.

ÉTAPE 4.1.3 – NOMINATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	NOMINATIONS
Numéro de l'étape	4.1.3
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	En plus des responsabilités incombant à tous les membres du conseil d'administration, les membres auxquels a été attribué un poste distinct sont soumis à des obligations et à des normes supplémentaires.

Devoirs du président du conseil d'administration :

- convoquer et présider toutes les réunions du conseil d'administration (en son absence, le vice-président doit le remplacer) ;
- faire preuve de leadership positif et proactif et fournir des directives ;
- servir de porte-parole de l'organisation ;
- fournir des commentaires et assumer ses responsabilités envers le conseil de la direction de l'organisation ;
- être signataire du compte bancaire désigné de l'organisation ;
- approuver la participation et l'enregistrement des discussions au nom du conseil d'administration.

Qualifications du président du conseil d'administration :

Le comité directeur doit nommer le président parmi les membres du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration doit notamment présenter les qualifications suivantes :

- Il doit faire preuve d'intégrité morale, sur base de ses performances et de son engagement dans le passé.
- Il doit satisfaire à un niveau minimal d'éducation ou à son équivalent.
- Il doit satisfaire à un certain niveau d'expérience à un poste élevé de direction dans une organisation ou faire preuve d'une capacité de direction éprouvée.

- Il doit posséder de bonnes compétences interpersonnelles et être capable de travailler avec des personnes de diverses origines.

Devoirs du vice-président du conseil d'administration :

- Le vice-président est l'adjoint du président et doit satisfaire aux devoirs du président en son absence. Le vice-président doit être élu parmi les membres du conseil d'administration lors de la première réunion, à la création du conseil d'administration.

Devoirs du secrétaire du conseil d'administration :

Le directeur exécutif de l'organisation doit occuper le poste de secrétaire du conseil d'administration et devenir membre sans droit de vote du conseil d'administration. En tant que secrétaire, le directeur exécutif prolonge ses services à titre bénévole. Ses devoirs et ses responsabilités incluent notamment les points suivants :

- Il doit convoquer et préparer l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration, en collaboration avec le président.
- Il doit envoyer aux membres du conseil d'administration l'invitation à la réunion, avec l'ordre du jour et tous les autres documents nécessaires à la réunion, et demander confirmation de leur participation.
- Il doit noter le procès-verbal de toutes les réunions du conseil d'administration, distribuer le procès-verbal provisoire pour approbation du conseil et documenter le procès-verbal approuvé et définitif des réunions.
- Il doit conserver une trace de toutes les discussions et décisions du conseil d'administration.
- Il doit assurer la mise en œuvre correcte des décisions du conseil d'administration.
- Il doit préparer des rapports à présenter au conseil d'administration.

Devoirs du trésorier du conseil d'administration :

Le trésorier doit avoir occupé un poste dans la finance, la comptabilité et/ou la direction.

Ses devoirs et ses responsabilités incluent notamment les points suivants :

- Il doit recevoir tous les rapports financiers concernant l'organisation et présenter ceux-ci au conseil d'administration.
- Il doit présider le comité des finances et d'audit du conseil d'administration.
- Il doit prodiguer ses conseils financiers au conseil d'administration.

- Il doit passer en revue les comptes de l'organisation à l'avance et clarifier, auprès du conseil d'administration, les problèmes financiers, en particulier ceux concernant les dépenses d'investissement.
- Lorsque l'organisation dispose d'un service financier indépendant, le rôle du trésorier consiste à recevoir et à présenter les rapports financiers annuels au conseil d'administration pour approbation.

ÉTAPE 4.1.4 – ORDRE DU JOUR DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM DE L'ÉTAPE	ORDRE DU JOUR DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Numéro de l'étape	4.1.4
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Les réunions régulières du conseil d'administration doivent suivre un ordre du jour défini pour garantir que tous les sujets sont abordés et/ou réalisés.

Convocation :

- En l'absence du président, le vice-président peut convoquer la réunion.
- Le calendrier de toutes les réunions du conseil d'administration doit être fixé annuellement ou au début de l'exercice financier ou de l'année civile.
- Après consultation avec le président, le secrétaire doit envoyer des invitations officielles à la réunion à tous les membres du conseil d'administration au moins 14 jours avant la réunion.
- Si le président et le vice-président ne peuvent assister à la réunion, la réunion doit être reportée à une date ultérieure.

Fréquence :

- Toutes les réunions du conseil d'administration doivent être convoquées au moins une fois par trimestre ou, lorsque cela s'avère nécessaire, entre les dates prévues.
- Le quorum de toutes les réunions doit s'élever à au moins 50 % + 1, y compris le président, le vice-président, ou un autre membre désigné pour présider la réunion, excluant toute personne en service n'étant pas membre du conseil d'administration.[2]

2 Lors des réunions, les membres du conseil d'administration sont en général considérés comme présents, tandis que les non-membres sont considérés comme *en service.*

- Des réunions spéciales peuvent être convoquées afin de discuter de sujets urgents, à condition que tous les membres reçoivent un préavis de deux jours minimum.

Toutes les réunions du conseil d'administration doivent disposer d'un ordre du jour structuré qui peut prévoir les éléments suivants :

- Appel des membres
- Lecture et confirmation du procès-verbal de la réunion précédente
- Questions résultant du procès-verbal de la réunion précédente
- Rapports sur le fonctionnement de l'organisation, comme exigé
- Ordre du jour prévoyant des discussions sur les questions de fond
- Questions diverses

Nous recommandons au conseil d'administration de commencer la réunion par des discussions sur les nouveaux sujets afin de leur accorder une attention adéquate tout en garantissant des réunions courtes et productives.

Documents :

- Tous les documents concernant une réunion donnée du conseil d'administration doivent être envoyés à tous les membres du conseil d'administration au moins deux semaines avant la date de la réunion.
- Le secrétaire doit s'assurer que tous les membres du conseil d'administration ont reçu les documents à temps en assurant le suivi nécessaire

Confidentialité :

- Le secrétaire doit s'assurer que toutes les discussions ayant lieu lors de toutes les réunions du conseil d'administration restent strictement confidentielles.
- Tous les membres du conseil d'administration doivent respecter le principe de confidentialité à tout moment.

Durée :

- En général, aucune réunion du conseil d'administration ne doit dépasser trois heures, sauf extrême nécessité.
- Toute réunion spéciale du conseil d'administration est exempte de cette règle générale.

Les membres du conseil d'administration s'engagent à évaluer le déroulement des réunions, conformément à l'*Annexe A : Outil d'évaluation de la réunion du conseil d'administration.*

ÉTAPE 4.1.5 – DÉSIGNATION DES COMITÉS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉSIGNATION DES COMITÉS
Numéro de l'étape	4.1.5
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Il sera parfois nécessaire de nommer, au sein du conseil d'administration, des sous-groupes intitulés comités et chargés de traiter des tâches spécifiques.

Dans certains programmes nationaux, la taille de l'organisation partenaire locale est plutôt petite et sa structure est uniquement composée d'un comité directeur ou d'un conseil des fondateurs, d'un conseil d'administration et d'une équipe exécutive. En revanche, dans d'autres programmes nationaux, la structure de l'organisation partenaire locale est tellement importante que son conseil d'administration est doté de plusieurs comités, comme un comité exécutif, un comité des programmes, un comité des finances et d'audit et un comité des ressources humaines. Dans de tels cas, les structures et les fonctions suivantes sont recommandées pour les comités du conseil d'administration :

La participation aux comités du conseil d'administration doit dépendre des qualifications, de l'expérience et des compétences requises.

Rapports hiérarchiques :

- Tous les comités du conseil d'administration doivent discuter de sujets concernant leurs spécialisations et en rendre compte au conseil d'administration afin qu'il réalise les approbations nécessaires avant la mise en œuvre de toute décision.
- Le conseil d'administration doit discuter des rapports envoyés par tous les comités et approuver ou suggérer des modifications nécessaires avant mise en œuvre.
- Les exceptions à ce qui précède doivent être limitées aux décisions que les comités sont mandatés pour prendre et mettre en œuvre, comme stipulé dans leurs mandats.

DAVID SNYDER POUR CRS



Les habitants du village de Kravica marchent devant une maison en construction par le CRS. Le processus de retour des personnes déplacées par la guerre en Bosnie-Herzégovine a été compliqué et des milliers de personnes vivent encore dans ces centres collectifs.

Comités potentiels et descriptions :

- Le comité exécutif
  - ne doit pas comporter moins de trois membres et plus de cinq membres, qui doivent inclure le président, le secrétaire, le trésorier/ président du comité des finances, et le directeur exécutif ;
  - exerce l'autorité du conseil d'administration après approbation par l'ensemble du conseil. Agit au nom du conseil d'administration en cas d'urgence et périodes d'intérim entre des réunions ordinaires du conseil d'administration.
- Le comité du programme
  - s'assure que les activités de base de l'organisation sont réalisées avec efficacité ;
  - est composé de deux membres du conseil d'administration et de certains responsables de divers services de l'organisation.
- Le comité des finances
  - définit des catégories complètes de coûts et de revenu en vue de la planification et du budget ;
  - développe un plan d'investissement ;
  - consulte et s'assure que les rapports financiers réguliers de l'organisation sont exacts et opportuns ;
  - développe des politiques et directives financières conformes aux principes comptables généralement admis (PCGR) ;
  - recherche, qualifie et recommande au conseil d'administration la nomination d'auditeurs externes.
- Le comité des ressources humaines
  - établit une structure d'effectif et un plan de gestion des ressources humaines, et prodigue des conseils sur la façon de gérer au mieux les ressources humaines dans l'organisation.
- Les comités spéciaux
  - Lorsque cela est nécessaire, des comités spéciaux peuvent être créés pour répondre à des problèmes qui n'entrent pas dans les catégories abordées par les autres comités du conseil d'administration.
  - Les mandats de chaque comité formé de la sorte doivent être clairement définis et stipulés, et doivent être remis à toutes les personnes concernées.
  - Lorsqu'un comité spécial a effectué la tâche mandatée par le conseil d'administration, il doit cesser d'exister.

ÉTAPE 4.1.6 – ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM DE L'ÉTAPE	ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Numéro de l'étape	4.1.6
Rôle organisationnel	Comité directeur
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration et ses membres doivent être soumis à une évaluation des performances.

Performance générale du conseil d'administration :

- Le comité directeur ou l'autorité de nomination doit réaliser une évaluation annuelle des performances du conseil d'administration.
- Lorsque cela est possible ou nécessaire, une telle évaluation doit être réalisée par un conseiller externe embauché par le comité directeur ou l'autorité de nomination.
- Cette évaluation doit reposer sur un outil d'évaluation des performances largement reconnu et utilisé par les institutions, comme les outils qu'utilise actuellement le gouvernement. Voir *Annexe B : Outil d'évaluation du conseil d'administration.*

Évaluation des membres du conseil d'administration :

- Tous les membres du conseil d'administration doivent être évalués selon un outil d'évaluation des performances qui doit intégrer des critères de performance.

Évaluation du président :

- Le président doit être évalué par le comité directeur.
- L'évaluation doit également reposer sur un outil d'évaluation des performances accepté.

Divulgation des accomplissements de gouvernance institutionnels :

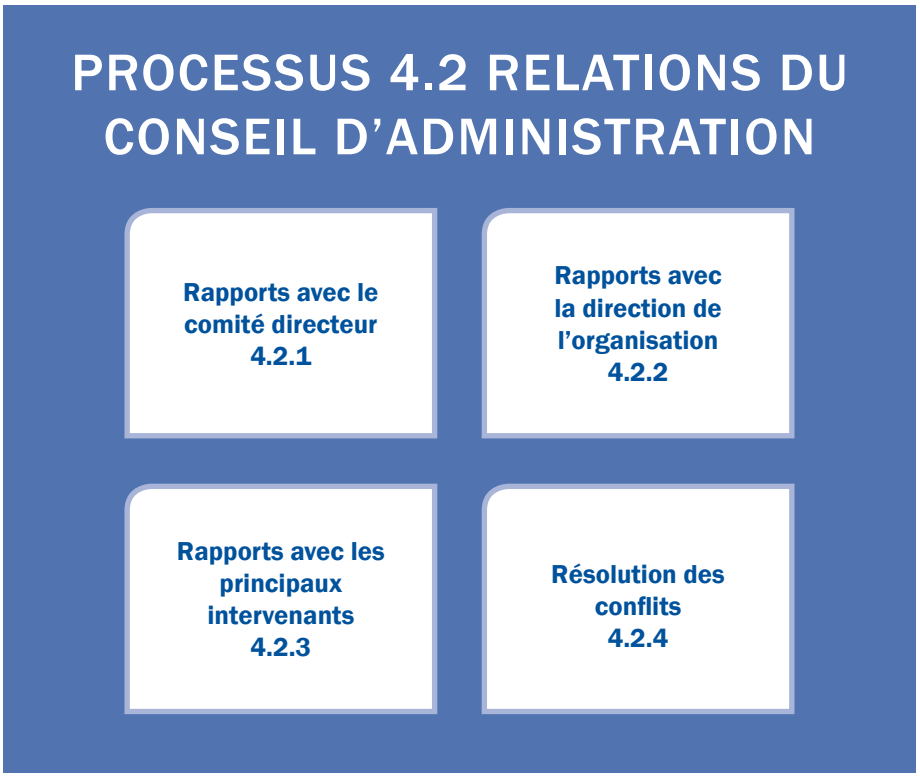
- Le comité exécutif doit présenter les accomplissements de gouvernance organisationnels au conseil d'administration une fois par semestre et aux intervenants une fois par an, au moyen d'un rapport annuel.
- Le conseil d'administration doit présenter le rapport annuel de l'organisation au comité directeur pendant la réunion annuelle de ce dernier.
- Le rapport annuel doit inclure une section sur la gouvernance et les performances du conseil d'administration.

PROCESSUS PROFESSIONNEL TIC 4.2 – RELATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Il est important que le conseil d'administration entretienne de bonnes relations avec tous les intervenants de l'organisation. Ceci inclut le comité directeur, la direction de l'organisation, le gouvernement local et autres. Les obligations en matière de réunions et la réalisation des devoirs permettant d'entretenir ces relations sont essentielles à la bonne santé de l'organisation.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



STEP 4.2.1 – RAPPORTS AVEC LE COMITÉ DIRECTEUR

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS AVEC LE COMITÉ DIRECTEUR
Numéro de l'étape	4.2.1
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit respecter ses obligations afin d'entretenir de bonnes relations avec le comité directeur.

Il est important qu'il existe une communication saine et une relation professionnelle entre le conseil d'administration et le comité directeur. Cette relation doit être respectée et entretenue à tout moment. Les aspects principaux dont il convient de tenir compte et les recommandations de politique sont les suivants :

Nominations :

- Le comité directeur est entièrement responsable de la nomination des membres du conseil d'administration. Il peut déléguer cette fonction à un représentant du comité directeur.

Développement :

- Le comité directeur doit participer directement à l'orientation et au développement de tous les membres du conseil d'administration, au moyen de formations et autres.
- Le comité directeur doit mettre en place des organes pertinents afin de renforcer la participation directe du comité directeur dans l'orientation et le développement des membres du conseil d'administration, ainsi que pour assurer la surveillance générale de ses décisions et activités et pour garantir l'état de propriété.

Rémunération :

- Le conseil d'administration doit créer un programme de rémunération raisonnable (pour tous les postes au sein de l'organisation, y compris le directeur exécutif), qui doit ensuite être approuvé par l'organe concerné du comité directeur.

Nominations des cadres supérieurs :

- Le conseil d'administration doit identifier et nommer le directeur exécutif en collaboration avec le comité directeur.
- Le conseil d'administration doit nommer les cadres supérieurs de la direction en collaboration avec le directeur exécutif.

Discipline du directeur exécutif :

- Le directeur exécutif doit obéir au conseil d'administration.
- Le conseil d'administration est chargé de prendre des mesures disciplinaires à l'encontre du directeur exécutif et doit informer le comité directeur de toutes les décisions prises.
- Le comité directeur doit renvoyer tous les problèmes concernant le directeur exécutif vers le conseil d'administration qui prendra les mesures nécessaires.

Rémunération et formation continue du directeur exécutif :

- Le conseil d'administration doit mettre en place une rémunération raisonnable pour le directeur exécutif, en tenant compte de ses qualifications, de son expérience et de la disponibilité des ressources.
- Le conseil d'administration doit également réaliser une évaluation des besoins en formation avec le directeur exécutif et développer conjointement un programme de formation du directeur exécutif afin d'assurer son développement continu.

Le conseil d'administration doit respecter toutes ses responsabilités pour tisser et entretenir de bonnes relations avec la direction de l'organisation.

Relations publiques :

- Le conseil d'administration est responsable, en collaboration avec le conseil de la direction, de toutes les relations publiques concernant l'organisation.

Responsabilité sociale :

- Le conseil d'administration est chargé, en collaboration avec le comité directeur, de surveiller les activités concernant la responsabilité sociale.
- La direction de l'organisation doit dédier et planifier toutes les activités concernant la responsabilité sociale, avec l'approbation du conseil d'administration.

La relation entre le comité directeur et le conseil d'administration doit être clairement définie et stipulée, et toutes les personnes concernées doivent pouvoir avoir accès aux détails de cette relation. La définition doit indiquer les éléments suivants :

- Directives de référence sur les responsabilités et devoirs respectifs du conseil d'administration et du comité directeur
- Structure et relation entre les deux
- Mécanismes de résolution des conflits
- Relation hiérarchique entre le conseil d'administration et le comité directeur, et vice-versa
- Nature, ampleur et contenu de tous les rapports et/ou problèmes à envoyer au comité directeur qui doit les consulter

ÉTAPE 4.2.2 – RAPPORTS AVEC LA DIRECTION DE L'ORGANISATION

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS AVEC LA DIRECTION DE L'ORGANISATION
Numéro de l'étape	4.2.2
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit respecter ses obligations afin d'entretenir de bonnes relations avec la direction de l'organisation.

Clarté des rôles :

- Les devoirs et responsabilités du conseil d'administration et de la direction de l'organisation doivent être clairement définis et doivent être remis à toutes les personnes concernées.
- La direction de l'organisation doit développer, en collaboration avec le conseil d'administration, tous les plans stratégiques de l'organisation.

Formulation et mise en œuvre de la politique :

- Le conseil d'administration est chargé de la formulation de la politique.
- La direction de l'organisation est chargée de la mise en œuvre de la politique.

Relations professionnelles :

- La direction de l'organisation doit s'assurer qu'elle demande l'approbation nécessaire de la part du conseil d'administration et qu'elle informe celui-ci de la mise en œuvre de ses décisions.

Communication :

- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent constamment communiquer entre eux.
- Les moyens de communication doivent être clairement définis, ouverts et utilisés à bon escient.

- D'ordinaire, la communication doit être réalisée entre le président du conseil d'administration et le directeur exécutif, sauf délégation contraire.
- Le comité directeur doit renvoyer toutes ses communications à la direction par l'intermédiaire du président du conseil d'administration.

Évaluation des performances du directeur exécutif :

- En collaboration avec le comité des ressources humaines, le conseil d'administration doit créer des indicateurs de performance qui permettront d'évaluer les performances du directeur exécutif. .

Conseil d'administration – Direction de l'organisation :

- Les devoirs et responsabilités du conseil d'administration et de la direction de l'organisation doivent être clairement définis et doivent être remis à toutes les personnes concernées.
- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent respecter à tout moment les devoirs et responsabilités définis.
- En cas de manque de clarté, le comité directeur peut être convoqué pour faciliter l'interprétation et la compréhension.
- Si le mécanisme stipulé au point précédent ne fonctionne pas, le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent faire appel à des ressources externes afin de résoudre le différend.

ÉTAPE 4.2.3 – RAPPORTS AVEC LES PRINCIPAUX INTERVENANTS

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS AVEC LES PRINCIPAUX INTERVENANTS
Numéro de l'étape	4.2.3
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit respecter ses obligations afin d'entretenir de bonnes relations avec les ministères du gouvernement.

Les ministères du gouvernement et les autres intervenants principaux doivent être représentés au conseil d'administration en tant que membres de droit. L'organisation doit respecter les éléments suivants :

- Assurer l'envoi régulier de rapports aux ministères du gouvernement.
- Adhérer à tout moment aux politiques nationales, réglementations et normes fixées par le gouvernement.
- Participer activement aux activités du gouvernement, notamment la planification de développement annuelle et le forum du secteur du programme.

Une communication régulière et opportune doit avoir été mise en place entre le conseil d'administration et les ministères du gouvernement afin de faciliter la planification adéquate et la mise en œuvre des activités de l'organisation.

Le comité directeur peut devoir participer à des questions opérationnelles concernant le statut juridique et les obligations avec les intervenants externes.



DAVID SNYDER POUR CRS

Des bénéficiaires de CRS quittent une réunion au village d'Ajo au sud de l'Ethiopie. Par le biais d'un projet du CRS, ses femmes sont maintenant capables d'économiser de l'argent, joindre forces et ressources pour vendre du lait dans une autre ville.

ÉTAPE 4.2.4 – RÉSOLUTION DES CONFLITS

NOM DE L'ÉTAPE	RÉSOLUTION DES CONFLITS
Numéro de l'étape	4.2.4
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Tous les conflits d'intérêts doivent être immédiatement divulgués et traités conformément aux directives établies.

Tous les conflits d'intérêt doivent être déclarés immédiatement et gérés dans le cadre des lignes directrices en vigueur.

Divulgation des conflits d'intérêts :

- Tout membre du conseil d'administration ayant un intérêt direct et/ou indirect dans un contrat et/ou un contrat proposé à l'organisation doit divulguer la nature de son intérêt au conseil d'administration.
- Tout membre divulguant un tel intérêt n'a le droit de participer à aucune discussion ni aucun vote sur des sujets concernant le contrat en question. Lorsqu'il ou elle vote, son vote doit être nul et non avenu.
- Le conseil d'administration doit mettre en place des directives expliquant la façon dont les membres du conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent divulguer tout conflit d'intérêts.

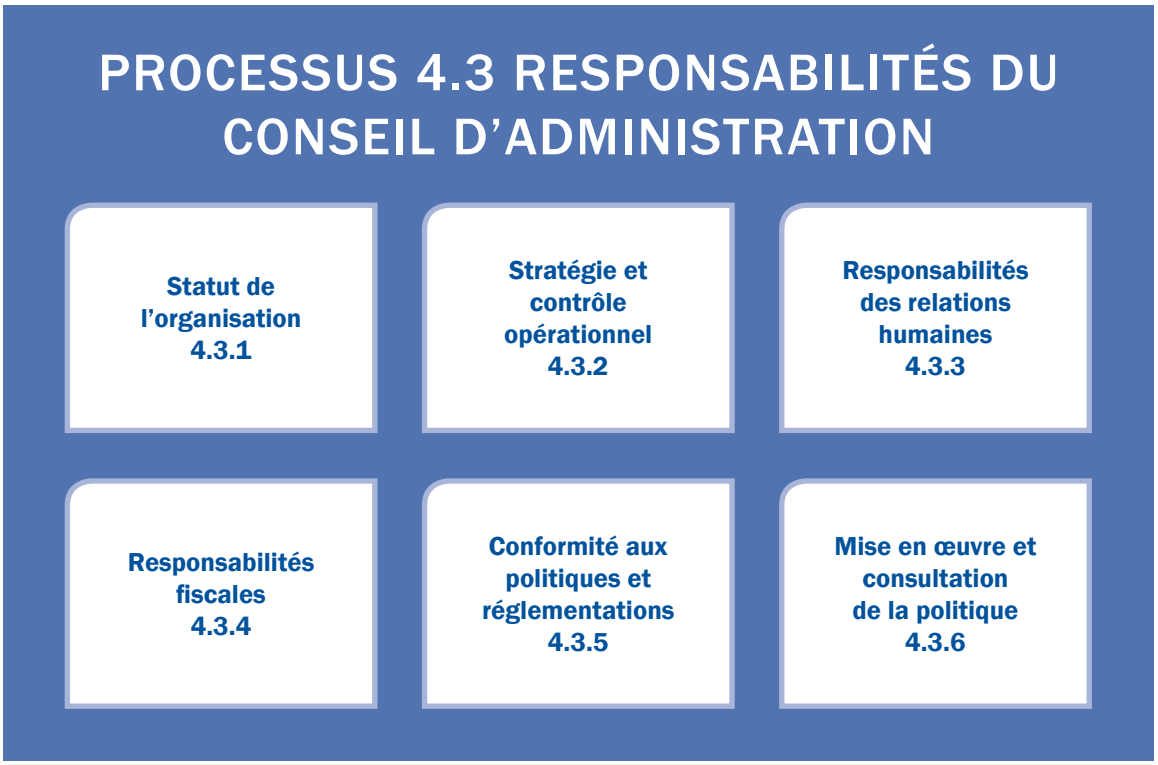
Le conseil d'administration doit s'assurer d'entretenir de bonnes relations publiques avec les agences de réglementation concernées.

PROCESSUS PROFESSIONNEL TIC 4.3 – RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La multitude de responsabilités du conseil d'administration d'une organisation permet de s'assurer que l'organisation suit le bon chemin et ne s'en écarte pas. Ces responsabilités incluent la définition des statuts et de la stratégie de l'organisation et le contrôle de certains domaines clés, tels que les finances, les ressources humaines et la conformité.

DÉROULEMENT DU PROCESSU



ÉTAPE 4.3.1 – STATUT DE L'ORGANISATION

NOM DE L'ÉTAPE	STATUT DE L'ORGANISATION
Numéro de l'étape	4.3.1
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration est chargé de définir les statuts de l'organisation concernant différents sujets, tels que les activités de base, le statut juridique et la structure organisationnelle.

Définition des activités de base :

- Le conseil d'administration doit déterminer les activités de base de l'organisation et approuver tout nouveau domaine d'extension/développement du programme.
- Les activités de base doivent être définies le plus clairement possible pour éviter toute digression possible vers des activités secondaires qui risquent d'entraîner des problèmes réglementaires auprès des instances comme l'administration fiscale (National Revenue Authority).

Toute organisation doit avoir un statut juridique d'entité clair.

Activités de base par rapport aux autres priorités :

- Il ne doit y avoir aucun conflit entre les activités de base et toute autre activité réalisée par l'organisation, comme l'établissement et la gestion d'activités génératrices de chiffres d'affaires en tant que source de revenu supplémentaire.

Statut juridique :

- Toute organisation doit avoir un statut juridique d'entité clair.
- Il est recommandé de définir des instruments juridiques concernant la propriété afin de protéger l'autonomie et l'identité de l'organisation. Ceci pourrait permettre d'obtenir un soutien financier de la part du gouvernement ou d'autres agences de financement.

Propriété et autonomie :

- Sauf indication expresse contraire, le comité directeur doit continuer à tout moment d'être le propriétaire de l'organisation.
- La nature et l'ampleur de toute relation existante avec le gouvernement doivent être négociées avec soin et expressément stipulées.
- Les activités de base de l'organisation doivent être clairement définies pour illustrer la relation entre l'organisation et son comité directeur.
- Le comité directeur doit développer sa capacité à gérer correctement et à prendre ses responsabilités envers tout soutien financier reçu par l'organisation de la part du gouvernement ou d'autres agences de financement.

Structure organisationnelle :

- L'organisation doit présenter une structure organisationnelle claire qui reflète clairement les liens et relations entre le conseil d'administration et le comité directeur. Vous trouverez un exemple d'organisation solide à l'*Annexe C : Exemple d'organigramme.*

ÉTAPE 4.3.2 – STRATÉGIE ET CONTRÔLE OPÉRATIONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	STRATÉGIE ET CONTRÔLE OPÉRATIONNEL
Numéro de l'étape	4.3.2
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration a la responsabilité de contrôler la stratégie d'une organisation, voire de nommer le directeur exécutif.

Nomination du directeur exécutif :

- Le conseil d'administration doit, en collaboration avec le comité directeur, nommer le directeur exécutif de l'organisation.
- Lorsque cela est possible, un conseiller en recrutement professionnel externe doit être embauché pour aider au recrutement d'un directeur exécutif. Le conseil d'administration doit trouver ce conseiller au moyen d'une procédure de candidature compétitive.
- Le conseil d'administration doit, en collaboration avec le conseil de la direction concerné, développer les qualifications et les fonctions du directeur exécutif.
- Le directeur exécutif doit représenter l'organisation à toutes les réunions techniques.
- Le directeur exécutif doit assurer la conformité à toutes les réglementations, normes et directives du gouvernement.

Vision, mission et objectifs stratégiques :

- Le conseil d'administration doit s'engager à développer le plan stratégique de l'organisation, ainsi qu'à établir sa vision, sa mission et ses valeurs principales. Le comité directeur doit être consulté lors de la définition de la vision pour garantir la cohérence avec la vision du conseil de la direction.
- La direction de l'organisation doit développer le plan stratégique de l'organisation au moyen d'une procédure de participation demandant l'opinion de tous les services et de toutes les sections.

- La direction de l'organisation doit présenter au conseil d'administration la stratégie formulée afin qu'elle soit approuvée.
- Tout plan stratégique doit être accompagné d'un plan d'exécution clair, articulé sous forme de plans opérationnels annuels ou d'un plan annuel des activités.

Évaluation des performances de la direction :

- Le conseil d'administration doit réaliser l'évaluation des performances de la direction de l'organisation.
- Il doit établir des directives claires indiquant dans quelles circonstances le comité directeur doit participer à ce processus.

Rapports des performances :

- Des directives claires doivent avoir été établies concernant la nature et le contenu de tous les rapports que la direction de l'organisation doit préparer et présenter au conseil d'administration.
- La direction de l'organisation est chargée d'envoyer, au conseil d'administration, des rapports réguliers, exacts et opportuns sur les performances de l'organisation.
- Le conseil d'administration doit évaluer tous les rapports envoyés et les risques inhérents contenus dans les rapports en question.

Gestion des risques :

- La direction de l'organisation est chargée de gérer les risques de l'organisation.
- Le conseil d'administration doit fournir les directives nécessaires lors de l'identification, l'analyse, l'évaluation et la gestion des risques potentiels pour l'organisation.

ÉTAPE 4.3.3 – RESPONSABILITÉS DES RESSOURCES HUMAINES

NOM DE L'ÉTAPE	RESPONSABILITÉS DES RESSOURCES HUMAINES
Numéro de l'étape	4.3.3
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit s'assurer que des politiques de ressources humaines (RH) équitables sont mises en place et pourrait avoir besoin de former un comité RH afin de traiter davantage de petits détails.

Les responsabilités générales suivantes du conseil d'administration concernant les ressources humaines s'appliquent à toutes les organisations quelles que soient leur taille et leur structure :

Le conseil d'administration est chargé de fixer et d'assurer la conformité à la législation nationale.

- Le conseil d'administration est chargé de fixer et d'assurer la conformité à la législation nationale et aux normes organisationnelles. Les réglementations adoptées par le conseil d'administration doivent être conformes à la législation nationale et régionale en vigueur en matière de santé et de sécurité de la main d'œuvre et du travail.
- Le conseil d'administration s'engage à réaliser au moins un audit par an afin d'évaluer la sécurité de toutes les activités. Si cela s'avérait nécessaire, le conseil d'administration embaucherait un spécialiste de la santé et de la sécurité du travail afin de réaliser l'audit.
- À chaque réunion du conseil d'administration, le directeur exécutif de l'organisation remettra au conseil d'administration un rapport de sécurité qu'il devra passer en revue.
- Par ailleurs, le conseil d'administration s'engage à allouer des ressources financières, humaines et matérielles suffisantes à la fonction de santé et sécurité de l'organisation.

En rapport avec les politiques du personnel, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

Le conseil d'administration mettra en place un comité des ressources humaines qui aura d'autres responsabilités.

En rapport avec les politiques du personnel, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Mettre en place et assurer l'engagement organisationnel envers la sécurité du personnel.
- Établir une structure de dotation en personnel et un plan de gestion des ressources humaines offrant des conseils sur la façon de gérer au mieux les ressources humaines dans l'organisation, et le passer en revue chaque année pour garantir des niveaux optimaux de dotation en personnel afin de réaliser les activités de base de l'organisation.
- Approuver les paramètres et le contenu des négociations du contrat d'embauche de l'organisation, et notamment établir les directives de rémunération et consulter le caractère raisonnable des rémunérations des employés et l'équité et la fidélité du processus de fixation de la rémunération.
- Définir les indicateurs des performances de tous les postes de l'organisation.
- Consulter et recommander un plan de développement annuel des ressources humaines.
- S'assurer que tous les employés étrangers se conforment à la législation du pays.
- Passer en revue tous les outils d'évaluation du personnel en vigueur afin de s'assurer qu'ils sont à jour et fiables.

La direction de l'organisation doit réaliser l'évaluation de l'ensemble du personnel tous les ans.

En rapport avec le directeur exécutif, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Recruter et évaluer tous les candidats au poste de directeur exécutif, et envoyer tous les détails nécessaires au conseil d'administration afin qu'il le nomme.
- Passer en revue une fois par an, en collaboration avec le conseil d'administration, les régimes de rémunération du directeur exécutif et de la direction.
- Passer en revue et approuver les recommandations effectuées en collaboration avec le directeur exécutif concernant les performances et la rémunération du personnel.

- Définir les devoirs et responsabilités du directeur exécutif en collaboration avec le conseil d'administration. (Le conseil d'administration peut chercher de façon compétitive les services d'un conseiller externe qui aidera au développement des devoirs et responsabilités du directeur exécutif et qui aidera à développer et à négocier les contrats des performances).

En rapport avec les postes clés de l'organisation, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Faire passer des entretiens aux candidats à des postes de cadre supérieur et des postes techniques, et les recommander au conseil d'administration qui devra les nommer. (Tous les postes clés de l'organisation doivent être accompagnés de fonctions adéquates pour garantir le bon déroulement de leur nomination par l'autorité pertinente).
- Assurer la mise en œuvre du processus concernant la consultation des honoraires des directeurs et des membres des comités.
- Développer une politique de ressources humaines dans l'organisation et approuver la délégation d'autorité et d'autres procédures clés de gestion des ressources humaines.
- Prodiguer des conseils et fournir de l'aide au directeur exécutif afin de résoudre des problèmes conséquents de gestion des ressources humaines, tels que le développement et la discipline du personnel.
- Tenir compte des problèmes importants de gestion des ressources humaines, tels que la planification de la succession de la direction et la gestion des connaissances.
- Définir des politiques visant à garantir la continuité au sein de la direction de l'organisation, notamment un plan de succession qui doit décrire la façon dont les postes clés de l'organisation seront gérés lorsqu'ils seront laissés vacants.

En rapport avec la rémunération, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Définir une politique de rémunération équitable pour assurer la fidélité et la motivation du personnel.
- Développer des directives complètes sur les niveaux de rémunération/ récompenses, en fonction de la capacité de génération des ressources et du revenu, et d'après le marché local existant.

- Définir une échelle des salaires minimale pour chaque niveau du personnel.
- Développer des stratégies permettant de motiver les employés à l'aide d'autres avantages et bonus financiers et non financiers n'ayant aucun lien avec le salaire/la rémunération.
- Passer régulièrement en revue la structure salariale et le système de rémunération.

ÉTAPE 4.3.4 – RESPONSABILITÉS FISCALES

NOM DE L'ÉTAPE	RESPONSABILITÉS FISCALES
Numéro de l'étape	4.3.4
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit servir d'approbateur des finances de haut niveau au bénéfice de l'organisation et doit prévoir des audits réguliers pour garantir la conformité.

Toute organisation doit comporter un comité des finances et d'audit entièrement fonctionnel, qui doit définir des catégories complètes de coûts et de revenu en vue de la planification et du budget. Ses responsabilités incluent les suivantes :

- Passer en revue, surveiller et recommander des améliorations pour les processus de création de rapports internes de contrôle et des finances.
- Contrôler les processus d'audit internes et externes de l'organisation.
- Prodiguer des conseils indépendants au conseil d'administration concernant la prise de responsabilité et la responsabilité financière de l'organisation.
    - Recruter et proposer, à l'ensemble du conseil d'administration, des auditeurs externes à nommer.
    - Négocier les frais d'audit et les recommander au conseil d'administration.
    - Passer en revue les propositions de budget.
    - Contrôler la mise en œuvre de la politique d'achats de l'organisation.
    - Se réunir au moins quatre fois par an.

Mobilisation des ressources :

- L'organisation doit s'engager à développer un plan de mobilisation des ressources en collaboration avec le conseil d'administration et à mobiliser des ressources provenant du gouvernement, du secteur privé, des partenaires de développement et d'autres donateurs.

Plans d'investissement :

- Nous recommandons fortement que l'organisation développe un plan d'investissement clair, sous la direction de son conseil d'administration.

Rapports financiers :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation envoie régulièrement des rapports financiers exacts et opportuns.
- Tous les rapports financiers doivent respecter les critères définis par les normes acceptables.

Concernant le contrôle financier, les responsabilités du conseil d'administration incluent les suivantes :

- Aider à développer des politiques et directives financières conformes aux principes comptables généralement amis (PCGR), qui sont bien documentés et connus par tous les utilisateurs.
- Initier les formations sur l'intégrité et le leadership.
- Créer une structure claire de séparation des devoirs et des responsabilités afin d'assurer la prise de responsabilités et la transparence financière.
- Passer en revue et évaluer régulièrement la mise en œuvre de politiques et directives financières.

Toute organisation doit comporter un comité finances et d'audit entièrement fonctionnel.

Audits financiers

- Le conseil d'administration doit définir des directives claires afin de clarifier la séparation de la fonction d'audit financier et la fonction de gestion dans un sens plus large.
- Un auditeur interne sera chargé de passer sans cesse en revue et de renforcer les systèmes et procédures de contrôle interne.
- L'auditeur interne doit signaler les opérations financières au quotidien lorsque cela est nécessaire et lorsque requis par le comité des finances et d'audit.
- L'organisation doit réaliser des audits complets (c'est-à-dire sur tous les systèmes de l'organisation autres que les systèmes financiers).
- Les livres des comptes doivent être entretenus et audités en externe tous les ans par un auditeur externe nommé par le conseil d'administration.
- L'auditeur externe doit présenter son rapport au conseil d'administration et/ou au comité mandaté du comité directeur.

ÉTAPE 4.3.5 – CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET RÉGLEMENTATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET RÉGLEMENTATIONS
Numéro de l'étape	4.3.5
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction de l'organisation adhère à toutes les politiques et procédures internes existantes.

Constitution :

- L'organisation doit avoir établi une constitution légalisée et doit s'assurer qu'elle est conforme aux réglementations du comité directeur et à la législation en vigueur.
- Toute demande d'exemption aux clauses de la constitution doit être réalisée par écrit et soumise à l'approbation écrite du conseil d'administration.
- L'organisation doit créer un code de conduite qui doit être développé en collaboration avec le conseil d'administration et les employés à tous les niveaux, et qui doit être conforme à la constitution du conseil de la direction.

Conformité aux politiques internes :

- Le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction de l'organisation adhère à toutes les politiques et procédures internes existantes.
- Un audit des systèmes doit être réalisé une fois par an ou lorsque cela est nécessaire afin d'en garantir la conformité.

Instances professionnelles :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que tous les membres de l'effectif professionnel de l'organisation sont inscrits auprès des agences régulatrices concernées.

Exigences légales :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation est conforme à toutes les exigences légales existantes et pertinentes, telles que les licences de fonctionnement, le fonds national de sécurité sociale, l'autorité fiscale, l'autorité régulatrice des fonds de pension, etc.
- L'organisation doit initier et encourager le dialogue avec les agences régulatrices concernées à différents niveaux, selon la nature des problèmes à résoudre.

Syndicats :

Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent établir les relations suivantes :

- Assurer une relation cordiale et respectueuse avec tous les syndicats concernés.
- Reconnaître les droits de tous les employés à s'inscrire auprès d'un syndicat de leur choix, le cas échéant.
- Mettre en place un environnement facilitant le dialogue et les négociations afin d'assurer des relations industrielles harmonieuses.

Agences gouvernementales concernées :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation se conforme à toutes les politiques, normes, directives et réglementations nationales définies par les agences gouvernementales concernées.
- Pour s'assurer que l'organisation envoie tous ses rapports de manière régulière aux ministres du gouvernement, la direction doit préciser l'heure et la date auxquelles les services concernés doivent envoyer ces rapports.

Conventions internationales :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation observe toutes les conventions et tous les traités internationaux concernant divers secteurs de programme et dont leur pays est signataire.
- Le conseil d'administration et la direction doivent être totalement informés du contenu et de l'importance de ces conventions internationales.

DAVID SNYDER POUR CARITAS INTERNATIONALIS



Les membres du personnel Caritas d'Haïti en visite de terrain dans une ville où plus de 40 familles ont reçu du matériel de construction pour aider à rénover les maisons à la suite des trois ouragans de 2008.

Accords avec les partenaires de développement :

- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent s'assurer que les conditions générales de tous les contrats, protocoles d'entente et tout autre accord signé avec des partenaires de développement, notamment des agences de financement, sont négociées avec soin et surveillées de près au moyen d'une révision réalisée par le service juridique de l'agence avant leur signature.
- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent s'assurer que l'organisation se conforme à la lettre aux conditions générales de tels accords.

ÉTAPE 4.3.6 – MISE EN ŒUVRE ET RÉVISION DE POLITIQUE

NOM DE L'ÉTAPE	MISE EN ŒUVRE ET RÉVISION DE POLITIQUE
Numéro de l'étape	4.3.6
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit contrôler le processus de création de nouvelles politiques et d'amendements en respectant les directives préexistantes.

Responsabilité de la direction :

- Le conseil d'administration peut demander une aide technique concernant la distribution, l'adoption et la mise en œuvre de ces directives de politique.
- La direction de l'organisation est chargée de coordonner la mise en œuvre de ces directives de politique dans leurs installations respectives.

Mise en œuvre et distribution de la politique :

- Ces directives de politique doivent être mises en œuvre en collaboration avec le conseil de la direction et les autres intervenants concernés.
- Ces directives de politique doivent être distribuées à la direction, au conseil de la direction et aux autres intervenants concernés à l'aide de tous les systèmes d'information et de communication mis à la disposition de chaque installation.

Contrôle et évaluation :

- L'organisation, en collaboration avec le conseil d'administration, doit créer un système de contrôle et d'évaluation afin de surveiller la mise en œuvre efficace de ces directives de politique.

Révision des directives de politique :

- Ces directives de politique doivent être examinées régulièrement selon le besoin, et révisées lorsque cela est nécessaire, en collaboration avec le comité directeur.

Amendements :

- Lorsqu'une organisation adopte ces directives de politique, tout ajout, modification ou amendement apporté à sa politique de gouvernance doit être effectué par écrit et est soumis à l'approbation du conseil d'administration en collaboration avec son comité directeur.

Approbation pour distribution et adoption :

- La distribution, l'adoption et la mise en œuvre de ces directives générales de politique par l'organisation dépendent de l'approbation du conseil d'administration de l'organisation.

LISTE DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ POUR LA GOUVERNANCE

L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit la *gouvernance d'entreprise* comme étant « le système par lequel les entreprises commerciales sont dirigées et régies. La structure de gouvernance précise la distribution des droits et des responsabilités parmi les différents participants de l'entreprise, tels que le conseil d'administration, les directeurs, les actionnaires et autres intervenants, et décrit les règles et procédures permettant de prendre des décisions sur les affaires d'entreprise. Elle fournit également la structure à travers laquelle les objectifs de l'entreprise sont définis, et les moyens d'atteindre ces objectifs et de contrôler les performances. »

La gouvernance d'entreprise sert principalement à répartir les droits et responsabilités dans l'ensemble de l'entreprise.

- La gouvernance d'entreprise sert principalement à répartir les droits et responsabilités dans l'ensemble de l'entreprise. La bonne gouvernance est rendue possible grâce aux systèmes se trouvant en dessous du conseil d'administration et à la répartition des droits et responsabilités qui permettent d'assurer que le ton, les objectifs et les attentes sont les mêmes dans l'ensemble de l'organisation et au sein de chaque individu.[3]
- Les personnes responsables de la gouvernance au sein d'une organisation se trouvent souvent dans le conseil des directeurs. Le rôle du conseil consiste à développer et à exécuter une stratégie. C'est la raison pour laquelle un comité directeur doit présenter une mixité parfaite, de bonnes compétences et de bonnes attitudes.[4]

Les questions de gouvernance, de gestion des risques et de conformité doivent être traitées au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation, et doivent être intégrées dans les processus d'entreprise.

Diverses autorités de gouvernance et meilleures pratiques de divers pays et contextes considèrent les éléments suivants comme les piliers de la gouvernance institutionnelle :

- Création d'une fondation solide pour la gestion et le contrôle
- Structuration du conseil des directeurs pour ajouter de la valeur à l'organisation

3 OCEG. (2010). Measurement and Metrics Guide (Guide des mesures). Extrait de http://www.oceg.org/view/MMG. Réservé aux abonnés.

4 Adaptation de la Fédération internationale des experts-comptables (IFAC). (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes).* New York, NF : Fédération internationale des experts-comptables (IFAC) Extrait de http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks.

- Reconnaissance et protection des droits et obligations de tous les intervenants
- Stratégie et valeurs
- Performances institutionnelles, viabilité et durabilité financière
- Divulgations rapides et équilibrées
- Rémunération équitable et responsable
- Renfort des procédures de contrôle interne
- Évaluation des performances du conseil d'administration et de la direction
- Reconnaissance et gestion des risques institutionnels
- Responsabilité sociale et écologique
- Conformité institutionnelle à la législation et aux réglementations
- Communication institutionnelle

Voici les objectifs des révisions de conformité de la gouvernance :

- Vérifier qu'il existe des personnes appropriées au sein de l'organisation, chargées de contrôler la direction stratégique de l'entité.
- Déterminer si l'entité s'est fixé des missions et des objectifs que les employés partagent et comprennent.
- Déterminer s'il existe une planification efficace afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Déterminer s'il existe des contrôles efficaces permettant de contrôler les performances de l'entité.
- Déterminer s'il existe des contrôles permettant de contrôler la progression vers les objectifs.
- Déterminer si l'entité se conforme aux exigences juridiques et réglementaires[5]

LISTES DE VÉRIFICATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Évaluez si la nomination du conseil des directeurs de l'organisation est conforme aux directives stipulées dans les réglementations et la constitution de l'entité. Évaluez le processus de nomination du conseil d'administration et vérifiez s'il répond aux exigences fondamentales minimums en matière de bonne gouvernance. Obtenez des réponses sur les points suivants :

5 Ibid.

- L'organisation dispose-t-elle d'un conseil des directeurs ? Si oui, indiquez le nom des membres et leurs qualifications.
- Le conseil d'administration rend-il des comptes à une autre commission ou à d'autres entités ? Si oui, indiquez l'indépendance des personnes responsables de la gouvernance du conseil des directeurs.
- Comment les membres du conseil d'administration sont-ils sélectionnés ?
- L'organisation dispose-t-elle de règles ou de règlements s'appliquant à la nomination ?
- Qui est responsable de la sélection des membres du conseil d'administration ? Existe-t-il un comité de recherche ou des candidatures ?
- Par quels moyens l'organisation évalue-t-elle le processus de nomination afin de s'assurer que tous les membres du conseil d'administration sont nommés selon une procédure appropriée ?
- Existe-t-il des mandats fixes ou des périodes de nomination ? Le cas échéant, existe-t-il des politiques et des procédures pour le renouvellement des mandats ?

Effectuez une analyse pour savoir comment l'organisation garantit que seules les personnes disposant des compétences et de l'expérience adéquates sont nommées au sein du conseil d'administration. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation a-t-elle mis en place des exigences académiques et non académiques de qualification de base afin d'évaluer les candidats au conseil d'administration ?
- Existe-t-il des critères définis pour la nomination d'un membre du conseil d'administration ?

Évaluez la composition du conseil des directeurs et indiquez si elle convient pour diriger l'organisation. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Quelle est la composition du conseil d'administration ? Le conseil d'administration se compose-t-il bien à la fois de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Combien de membres le conseil d'administration compte-t-il ? Combien de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Comment l'organisation garantit-elle que le comité directeur n'est ni trop important ni trop réduit pour l'organisme concerné ?[6]

6 Conseil de qualité et de leadership. (2003). Guide to Developing and Supporting a Board of Directors (Guide de développement et de soutien à un conseil des directeurs). Extrait de http://www.thecouncil.org/tools.aspx

Examinez les devoirs et les responsabilités du conseil d'administration afin de déterminer s'ils sont assez clairs pour lui permettre de mener à bien les activités. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Les responsabilités des membres du conseil d'administration sont-elles bien définies ? Les membres du conseil d'administration comprennent-ils leurs responsabilités ? Les devoirs du président et du secrétaire sont-ils bien définis et clairement communiqués ?
- Les rôles des responsables de la gouvernance ou des membres du conseil d'administration sont-ils bien définis et clairement communiqués ?
- Existe-t-il une structure des responsabilités transparente et précise permettant de différencier les actions possibles du conseil de celles des responsables et des employés ?
- Les responsables de la gouvernance reçoivent-ils des mandats clairement définis ?
- Les membres du conseil d'administration sont-ils formés et initiés à leurs responsabilités ?
- Une formation est-elle dispensée à ces membres ? À quelle fréquence les formations ont-elles lieu ?

Passez en revue et évaluez la conduite, le processus, les documentations et l'efficacité des réunions du conseil d'administration dans l'organisation. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Comment les responsables de la gouvernance ou le conseil des directeurs mènent-ils à bien leurs activités dans l'organisation ? Le conseil d'administration gère-t-il ses activités par le biais de réunions ? Si ce n'est pas le cas, indiquez les façons dont il mène à bien ses activités.
- Des procédures sont-elles établies quant à l'organisation des réunions ? Si oui, indiquez toutes les procédures, processus et pratiques.
- Si les procédures de réalisation des réunions sont fixées, couvrent-elles le déroulement de l'ordre du jour, la fréquence des réunions, le processus de notification des réunions, la documentation de la réunion (procès-verbal) et les sujets confidentiels ?
- Le président du conseil d'administration convoque-t-il des réunions par le biais du secrétaire ? Si oui, la fréquence des réunions convient-elle ?
- L'ordre du jour de la réunion est-il distribué à temps ?
- Les résolutions du conseil sont-elles enregistrées et mises en œuvre ?

(Adaptation *du Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes)* de l'IFAC.

Effectuez une analyse afin d'établir le rôle de l'organisation dans la lutte contre la mauvaise gouvernance. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation dispose-t-elle d'une politique séparée de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption et d'alerte ? Si oui, les politiques sont-elles connues de tous les membres responsables de la gouvernance et des employés de l'organisation ?
- Les personnes responsables des procédures de gouvernance contrôlent-elles les pratiques de lutte contre la fraude et la mauvaise gouvernance dans l'organisation ? Si oui, de quelle manière les contrôlent-elles ?
- Le conseil travaille-t-il selon des règles déontologiques ? Si oui, de quelle manière ces directives sont-elles mises en œuvre ?
- Le conseil réexamine-t-il régulièrement les règles déontologiques ? Si oui, à quelle fréquence et qui en est responsable ?

Effectuez une analyse afin d'établir s'il existe un suivi des performances du conseil et si ses mécanismes sont adaptés. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Les performances du conseil d'administration et de ses comités sont-elles surveillées ? Si oui, l'organisation dispose-t-elle de procédures ou de directives permettant de surveiller les performances de gouvernance ?
- L'organisation dispose-t-elle d'indicateurs des performances définis pour les personnes responsables de sa gouvernance ?
- Existe-t-il des rapports décrivant les objectifs du conseil d'administration et des sous-comités pour l'année et la progression par rapport à ces objectifs ?
- Qui traite les évaluations de gouvernance dans l'organisation ?
- À quelle fréquence réalise-t-on des évaluations de gouvernance ?
- L'organisation dispose-t-elle de réviseurs externes et internes, tels que des auditeurs externes, des auditeurs internes et un comité d'audit ? Produisent-ils des rapports de façon régulière et opportune ?

- L'organisation procède-t-elle à des vérifications afin de s'assurer que les membres du conseil ne sont pas devenus inefficaces ?
- Passez en revue le processus de contrôle des performances du conseil d'administration et de son efficacité.

Passez en revue et évaluez l'efficacité des pratiques de gouvernance pour le développement de politiques organisationnelles. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation possède-t-elle une déclaration des objectifs ?
- La mission est-elle exprimée de façon claire et concise ?
- La mission est-elle en accord avec les lois, les règlements et les valeurs de l'organisation ?
- La direction a-t-elle fixé des objectifs opérationnels pour l'organisation ?
- Ces objectifs opérationnels vont-ils dans le sens de la mission ?
- Ces objectifs opérationnels sont-ils exprimés dans des termes mesurables ?
- Les objectifs sont-ils divisés en sous-objectifs pour les unités opérationnelles ?

Effectuez une analyse pour établir le rôle du conseil d'administration dans la mise en œuvre de ces politiques. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation dispose-t-elle de cadres préposés aux règlements ou d'auditeurs internes ? Si oui, remettent-ils leurs résultats au comité d'audit ?
- Les recommandations du cadre préposé aux règlements, des auditeurs internes, des auditeurs externes et/ou du comité d'audit sont-elles mises en œuvre ? Le comité d'audit prend-il la responsabilité d'assurer la mise en œuvre des recommandations d'audit ?
- Le conseil d'administration assume-t-il le rôle de gestion des risques ou attribue-t-il le rôle à une autre instance, comme un sous-comité responsable de la gestion des risques ?[7]

CONFORMITÉ DU CADRE JURIDIQUE

Les lois et les réglementations en vigueur constituent le cadre juridique et réglementaire de l'organisation. Ces lois et réglementations incluent les statuts d'ONG, la loi sur les sociétés et d'autres réglementations statutaires. La non-conformité aux lois et réglementations risque d'entraîner des amendes, litiges ou autres conséquences pour l'organisation.

7 Ray, Kastuv. (2003). Corporate Governance Internal Control Questionnaires (Questionnaires de contrôle interne sur la gouvernance d'entreprise). Extrait de www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc

La personne responsable de la gouvernance d'une organisation est chargée de s'assurer que l'organisation agit conformément aux conditions de la loi et des réglementations.

Voici les objectifs de cette révision :

- Obtenir des preuves de révision appropriées et suffisantes concernant la conformité aux conditions de ces lois et réglementations généralement reconnues pour avoir un effet direct sur le fonctionnement de l'organisation.
- Réaliser des révisions de conformité spécifiques afin d'identifier les occurrences de non-conformité aux lois et réglementations.
- Évaluer la rapidité de la réaction à la non-conformité avérée ou soupçonnée aux lois et réglementations.

LISTE DE CONTRÔLE DE RÉVISION JURIDIQUE

La révision devrait permettre de bien comprendre l'entité et son environnement dans le contexte suivant :

Effectuez une analyse pour déterminer l'inscription juridique :

- Déterminez l'inscription juridique de l'organisation. L'organisation dispose-t-elle d'un certificat d'inscription ?
- Obtenez des copies de toutes les certifications juridiques et licences ainsi que de tous les permis d'opération et examinez le statut juridique.
- Établissez d'autres exigences d'inscription juridique, telles que la licence d'opération, les certifications des autorités réglementaires et autres.
- Obtenez des copies des certificats d'inscription et vérifiez que l'entité répond à toutes les exigences d'inscription.

Révisions permettant d'établir la non-conformité aux lois et réglementations :

- Vérifiez s'il existe des enquêtes de la part d'organisations régulatrices ou services gouvernementaux. Ceci peut être un signe de non-conformité.
- Vérifiez la présence de paiements de services non précisés et de paiements inhabituels versés à des instances régulatrices. Ceci peut être la preuve d'amendes pour non-conformité.
- Vérifiez l'existence de critiques de l'organisation dans les médias. Ceci peut indiquer un problème de non-conformité.



HILDA M. PEREZ POUR CRS

Au Mexique, les communautés indigènes luttent parce que leurs droits à la terre sont remis en question, leurs forêts épuisées par le déboisage et de plus en plus ils font face à la malnutrition et la rareté de nourriture.

Effectuez une analyse pour établir l'existence de lois et réglementations internes, telles que les articles et le protocole d'association, la constitution, les règles et réglementations de club et toute autre réglementation régissant les opérations :

- Obtenez des copies des lois et réglementations internes et notez si elles sont suffisantes pour faire office de réglementations internes.
- Définissez les exigences de signalisation de l'entité, telles que les relevés réglementaires, les rapports et autres exigences périodiques.
- Examinez toutes les exigences de signalisation pour vérifier la conformité de l'organisation à celles-ci.

Effectuez une analyse de la situation juridique de l'organisation :

- L'organisation doit-elle répondre de cas juridiques ? Si oui, indiquez les responsabilités qui risquent d'en découler.
- L'organisation dispose-t-elle d'avocats pour traiter des problèmes juridiques ?

Effectuez une analyse pour obtenir des preuves du rôle du conseil d'administration dans le maintien de la conformité aux lois et réglementations :

- Vérifiez la présence de preuves que l'organisation contrôle les exigences juridiques et s'assure que les procédures d'opération sont conçues pour répondre à ces exigences.
- Vérifiez le bon fonctionnement du système de contrôle interne approprié et établi pour garantir la conformité aux lois et réglementations.
- Vérifiez que l'organisation a développé des lois et réglementations internes de bonne conduite et de déontologie.
- Vérifiez que les employés sont formés et connaissent les lois et réglementations internes.
- Vérifiez le bon contrôle des lois et réglementations internes.
- Vérifiez si l'organisation emploie les services d'un conseiller juridique.

(*Adaptation du* Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes) de l'IFAC.)

GLOSSAIRE

Vous trouverez ci-dessous un glossaire des termes utilisés dans le présent document. Les utilisateurs de ces directives peuvent modifier l'interprétation de ces termes selon leurs besoins respectifs, à condition qu'ils n'en changent pas la signification dans le document.

Prise de responsabilité

L'individu reconnait et assume la responsabilité de ses actes, décisions et politiques dans le cadre de ses devoirs et responsabilités, y compris l'obligation de signaler, expliquer et répondre des conséquences de ses actes.

Autorité

Prétention de légitimité, justification et droit d'exercer un pouvoir dont un individu dispose en vertu de ses devoirs et responsabilités. Ceci inclut le pouvoir de prendre des décisions et de commander ou d'exiger d'une autre personne qu'elle accomplisse certaines choses.

Croyances et valeurs

Ensemble des principes sous-jacents de ce qu'une institution croit être moral, éthique et bien. Elles forment la base d'une institution et guident le comportement de ses employés et la nature des activités qu'elle entreprend.

Conseil d'administration

Instance de gouvernance chargée de contrôler les opérations, telle que le conseil de la direction ou le conseil des directeurs.

Membre du conseil d'administration

Membre du conseil de la direction ou du conseil des directeurs.

Membres du conseil d'administration

Président et autres personnes ayant été nommées par l'autorité de nomination concernée pour être membres du conseil d'administration pendant une période spécifique.

Code de conduite

Norme de comportement moral et déontologique attendu et prescrit par le conseil d'administration.

Conflit d'intérêts

Situation dans laquelle une personne en position de confiance détient des intérêts professionnels ou personnels conflictuels qui compromettent, directement ou indirectement, sa capacité à accomplir ses devoirs de façon impartiale ou dans le meilleur intérêt de son employeur. Un conflit d'intérêts existe même si aucun acte immoral ou inadéquat n'en résulte.

Divulgation

Révélation rapide et précise d'informations et de rapports de prise de responsabilité, de façon volontaire ou conformément aux réglementations juridiques et aux règles du lieu de travail. Ces rapports incluent des circulaires de gestion, ainsi que des bilans financiers annuels et intermédiaires.

Diversité

Désaccords et points de vue opposés des membres du conseil d'administration lors de la discussion de certains sujets.

Devoir de diligence

Devoir imposé aux membres du conseil d'administration d'observer un niveau raisonnable de diligence, attendu par autrui à un poste similaire, lors de l'exercice de leurs pouvoirs et de la délégation de leurs devoirs et responsabilités. Cela signifie qu'ils doivent agir, à tout moment, de bonne foi et dans le meilleur intérêt de l'organisation en exerçant la prudence et la diligence qu'une personne raisonnablement prudente exercerait dans des circonstances comparables.

Habiliter

Développer les capacités d'une personne en lui fournissant les compétences et les informations nécessaires et en lui remettant les devoirs et responsabilités lui permettant d'agir.

Évaluation

Processus permettant de mesurer les performances d'une organisation et de ses employés par rapport à des références établies et souhaitées reposant sur les valeurs, les normes, les buts et les objectifs de l'organisation.

Relation exécutive

Relation entre le conseil des directeurs, le président et le conseil de la direction.

Gouvernance

Structure et processus permettant de diriger et de contrôler les décisions concernant la gestion des affaires d'une institution.

Comité directeur

Propriétaire d'une institution, par ex. des diocèses, une congrégation, une assemblée épiscopale, etc.

Propriété intellectuelle

Créations immatérielles de l'esprit, telles que des œuvres musicales, littéraires et artistiques, des inventions et des symboles, noms, images et créations utilisés dans le commerce, notamment les droits d'auteur, les marques commerciales, les brevets et droits connexes.

Mission

Raison sous-jacente de l'existence d'une institution ou d'une entreprise.

Politique

Plan d'action délibéré mis en place par le conseil d'administration afin de guider ses décisions et d'obtenir des résultats rationnels. Alors que la législation oblige ou empêche certains comportements, une politique se contente de guider les actions vers un objectif qui est censé entraîner un résultat souhaité.

Proactif

Capacité d'un individu à anticiper et considérer une situation comme une opportunité, quel que soit son degré de menace, et à influencer le système de façon constructive plutôt que de simplement y réagir.

Procédure

Ensemble de directives créées par une organisation afin de définir la façon dont les politiques internes doivent être interprétées, exécutées et mises en œuvre afin de s'assurer d'obtenir les meilleurs résultats possible, quelles que soient les circonstances.

Protocole

Termes de référence et critères définis permettant de mener à bien des activités spécifiques dans une institution.

Prudence

Réserve exercée dans la conduite d'une personne concernant les performances organisationnelles et individuelles.

Leadership stratégique

Façon dont une institution a l'intention d'atteindre ses objectifs en profitant d'opportunités et en résolvant les problèmes qui surviennent.

RÉFÉRENCES

Christian Health Association of Kenya. (2008). *Governance Policy Manual for Hospitals (Manuel de politique de gouvernance destiné aux hôpitaux). Nairobi, Kenya.*

Fédération internationale des experts-comptables. (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes).* New York, NF : Fédération internationale des experts-comptables (IFAC)

Extrait de http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks

OCEG. (2010). *Measurement and Metrics Guide (Guide des mesures).* Extrait de http://www.oceg.org/view/MMG. Réservé aux abonnés.

BIBLIOGRAPHIE ET RECOMMANDATIONS DE LECTURES

Adriaga, R. (2007). The nonprofit board answer: A practical guide for board members and chief executives (2e édition). San Francisco, Californie : John Wiley & Sons.

Carver, J. (2006). Boards that make the difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations. San Francisco, Californie : John Wiley & Sons.

Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2005). La Gouvernance comme Leadership : Une reformulation du rôle du conseil d'administration des organismes à but non lucratif. Hoboken, New Jersey; John Wiley &Sons

Fédération internationale des experts-comptables (IFAC) 2010 : Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes). Édition 2010, 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, 10017, New York, USA.

Société financière internationale. (n.d.) Board leadership training resources toolkit. Extrait, le 29 décembre 2010, de http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit

Société financière internationale. (n.d.) Global corporate governance forum. Extrait, le 29 décembre 2010, de http://www.gcgf.org

Lipman, F.D., & Lipman, L.K. (2006). La Gouvernance des Entreprises Privées : Meilleures Pratiques. Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons

Organisation de la coopération et du développement économiques. (2004). Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE. Paris, France : OCDE.

Solomon, J. (2004). Gouvernance des Entreprises Privées et Responsabilité (2ème Edition). Sussex de l'ouest, Angleterre : John Wiley &Sons

Vriesendorp, S, de la Peza, L., Perry, C.P., Seltzer, J.B., O'Neil, M., Reimann, S., Buxbaum, A. (2010). Les Systèmes de Santé en Action. Disponible à adresse : http://www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm

ANNEXE A : OUTIL D'ÉVALUATION DE LA RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

OUTIL D'ÉVALUATION DE LA RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION			
	OK	AMÉLIORATIONS NÉCESSAIRES	SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS
1. L'ordre du jour était clair, accompagné des documents nécessaires, et a été remis aux participants avant la réunion.			
2. Tous les membres du conseil d'administration étaient prêts à discuter des sujets envoyés à l'avance.			
3. Les rapports étaient clairs et comportaient les informations nécessaires.			
4. Nous avons évité d'entrer dans les détails administratifs/de direction.			
5. Les membres ont pu exprimer diverses opinions et discuter de nombreux sujets dans le respect.			
6. Le président a dirigé la réunion de façon efficace.			
7. Les membres ont participé de façon responsable.			
9. Les prochaines étapes ont été identifiées et des responsabilités ont été attribuées à certaines personnes.			
9. Tous les membres du conseil d'administration étaient présents.			
10. La réunion a commencé et s'est terminée à l'heure.			
11. Le lieu de la réunion était favorable au travail.			
12. Nous avons apprécié nous réunir.			

ANNEXE B : OUTIL D'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

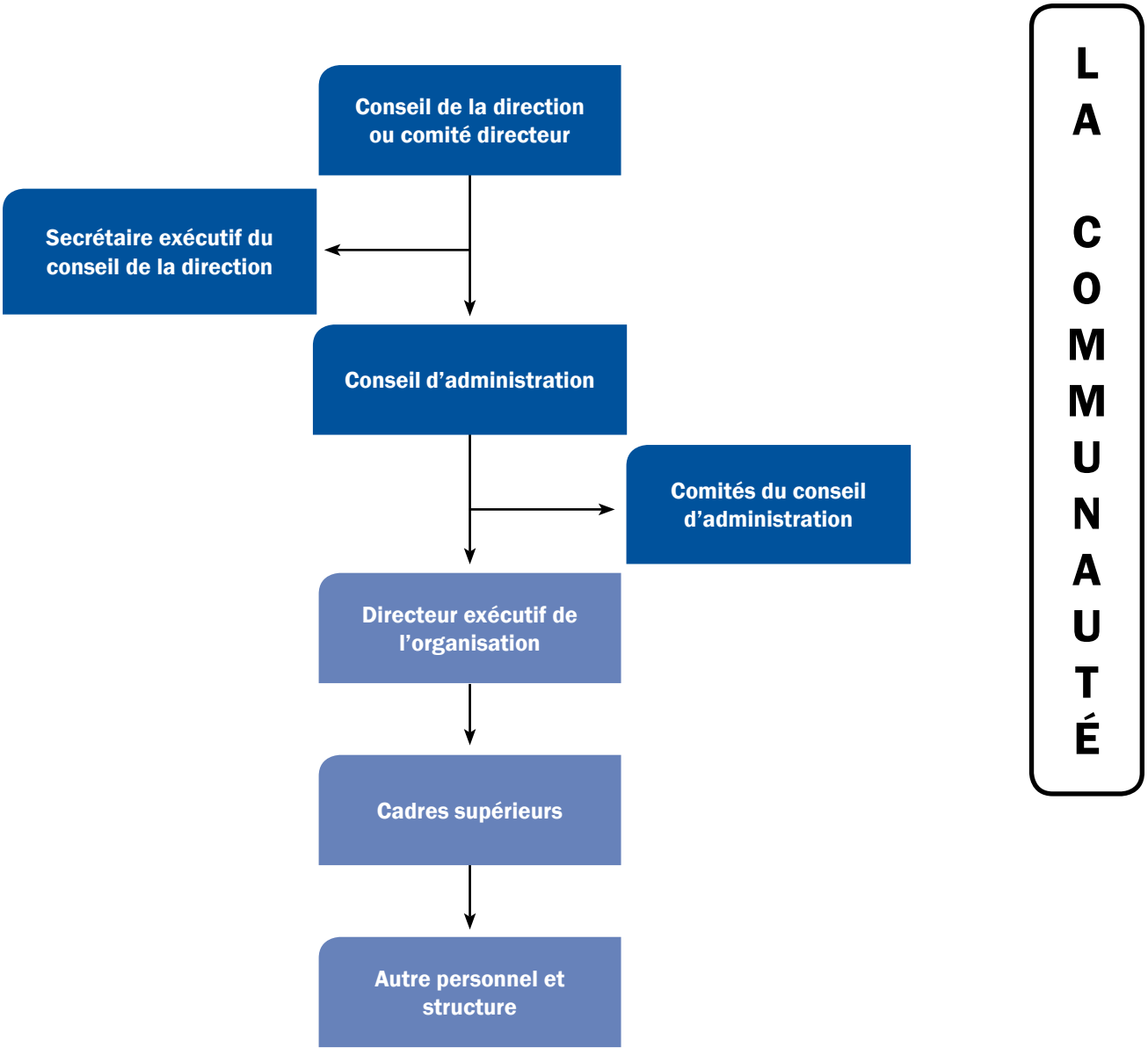
Évaluez votre conseil d'administration sur les sujets suivants, sur une échelle de 1 à 5 (**5** – Très bien, **4** – Bien, **3** – Plutôt moyen, **2** – Très moyen, **1** – Mauvais, **S.O.** – Sans objet).
Meilleure note totale possible : 100

#	INDICATEUR	5	4	3	2	1
1	Les rôles du conseil d'administration et du personnel sont bien définis et respectés.					
2	Le conseil d'administration participe pleinement à la préparation des plans et à la planification stratégique.					
3	Chaque membre du conseil d'administration dispose d'un contrat à jour stipulant ses fonctions et signé par lui.					
4	Le conseil d'administration définit des objectifs de financement et s'implique dans la génération des ressources.					
5	Le processus de nomination du conseil d'administration s'assure que la participation est diversifiée comme il se doit.					
6	Les membres du conseil d'administration suivent une première formation d'orientation ainsi qu'une formation continue, qui inclut un tutorat.					
7	Le conseil d'administration passe régulièrement en revue les documents de politiques.					
8	Le conseil d'administration a mis en place un processus permettant de traiter les urgences entre deux réunions.					
9	Le conseil d'administration a mis en place une politique de présence aux réunions, ainsi qu'un calendrier annuel de réunions.					
10	Les réunions sont accompagnées d'ordres du jour écrits et des documents sont distribués à l'avance.					
11	Le conseil d'administration a mis en place un processus permettant de gérer les conflits.					
12	Un audit ou une analyse financière se produit tous les ans.					
13	Le conseil d'administration a mis en place un processus de création de rapports précis des programmes et des ressources financières.					
14	Le conseil d'administration a mis en place un processus permettant d'évaluer régulièrement les performances du personnel.					
15	Le conseil d'administration a mis en place des politiques de personnel complètes qui ont été analysées par le comité des ressources humaines.					

16	Chaque membre du conseil d'administration est intéressé et s'implique dans le travail du conseil d'administration.					
17	Le conseil d'administration prend régulièrement le temps de comprendre l'affiliation avec les instances professionnelles et réglementaires.					
18	L'organisation s'assure que les compétences et le savoir-faire professionnel nécessaires sont présents au sein du conseil d'administration.					
19	Le conseil d'administration se tient informé des directives et réglementations du gouvernement national et les respecte.					
20	Le conseil d'administration s'engage de façon proactive avec sa communauté et transmet de façon adéquate les préoccupations de la communauté au conseil de la direction.					

Veuillez indiquer entre trois et cinq points de la liste sur lesquels le conseil d'administration doit porter son attention dans l'année à venir. Soyez aussi précis que possible.

ANNEXE C :
EXEMPLE D'ORGANIGRAMME



CARL D. WALSH POUR CRS



Des bénéficiaires du Projet de Manioc de la région des Grands Lacs, en République Démocratique du Congo attendent de recevoir leurs parts des graines de manioc.

ANNEXE D : TERMES DE RÉFÉRENCE DU COMITÉ EXÉCUTIF DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. NOMINATION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le conseil d'administration peut nommer le comité exécutif afin de mener à bien les activités définies dans les présents termes de référence, et déléguer les devoirs et responsabilités définis dans la présente au comité exécutif.

Le comité exécutif rendra compte au conseil d'administration comme stipulé ci-dessous.

2. OBJECTIF

Le comité exécutif peut exercer l'autorité du conseil d'administration dans la gestion des affaires de l'organisation lorsque le conseil d'administration n'est pas en train de siéger.

3. COMPOSITION

Le comité exécutif doit être composé de cinq membres, dont le président du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration peut présider le comité ou déléguer son autorité à un autre membre. Le directeur exécutif sera le secrétaire du comité.

4. DEVOIRS ET RESPONSABILITÉS

Le comité aura les devoirs spécifiques suivants :

- Exercer, dans des circonstances dans lesquelles il est impossible ou il n'est pas pratique de convoquer une réunion du conseil d'administration ou après avoir reçu la délégation appropriée de la part du conseil d'administration, les pouvoirs du conseil d'administration concernant l'approbation, l'autorisation ou l'accord envers n'importe quel acte institutionnel de l'organisation qui devrait autrement nécessiter l'approbation du conseil d'administration lui-même.

- Fournir une plateforme pour que la direction de l'organisation puisse obtenir des commentaires de façon officieuse sur les politiques et la planification dans son ensemble concernant l'administration de l'organisation avant leur soumission et leur approbation par le conseil d'administration ou par ses comités.
- Analyser et approuver certaines transactions de ressources humaines impliquant des cadres supérieurs, en particulier les décisions concernant le recrutement, les résiliations de contrat et les promotions.
- Analyser et approuver les modifications d'engagement et de signature des politiques de l'organisation
- S'en remettre au conseil d'administration pour les sujets résultant de la réalisation des devoirs déjà mentionnés.

5. RÉUNIONS

Le comité doit se réunir à des moments qu'il détermine lui-même ou après notification de la part du président.

6. DÉCISIONS

Le directeur exécutif/secrétaire doit conserver des dossiers contenant les procès-verbaux de chaque réunion du comité.

Le procès-verbal de chaque réunion du comité, ou un résumé de ce procès-verbal sera soumis à la réunion suivante du conseil d'administration.

ANNEXE E : TERMES DE RÉFÉRENCE DU COMITÉ DES FINANCES ET D'AUDIT

Le comité des finances et d'audit analyse, surveille et recommande des améliorations à apporter aux processus de contrôle interne et de rapports financiers, et surveille les processus d'audit interne et externe du service des finances. Il fournit des conseils indépendants au directeur exécutif et au conseil d'administration sur des sujets concernant la prise de responsabilité et la responsabilité financière du service des finances.

Les termes de référence spécifiques incluent les suivants :

Rapports financiers

surveillez les processus de rapports financiers de l'organisation au nom du conseil d'administration et remettez les résultats de ses activités au conseil d'administration.

Évaluation des contrôles comptables, financiers et internes

discutez avec la direction et les auditeurs externes de l'adéquation et de l'efficacité des contrôles comptables et financiers ; analysez avec l'auditeur externe tout problème d'audit ou difficultés, ainsi que la réaction de la direction.

Cadre de gestion des risques

fournissez au conseil d'administration des rapports périodiques sur les risques les plus importants menaçant l'organisation et les stratégies et pratiques de mitigation adoptées par la direction.

Nomination d'auditeurs externes

faites des recommandations au conseil d'administration sur le choix et les performances des auditeurs externes et sur la résolution des mésententes entre la direction et l'auditeur concernant les rapports financiers. Le comité recommande d'éviter de recruter des auditeurs externes pour réaliser des services non liés à l'audit ou à l'assurance qui pourraient compromettre leur indépendance.

Évaluation de l'audit externe

au moins une fois par an, discutez avec les auditeurs externes des procédures de contrôle qualité internes de la société d'audit et de tout problème ayant été identifié par d'autres entités concernant ces procédures.

Indépendance des auditeurs externes

analysez et évaluez l'indépendance de l'auditeur externe.

Champ d'application de l'audit externe

discutez avec les auditeurs externes du champ d'application général de l'audit externe, notamment les zones de risques identifiées et toute autre procédure acceptée supplémentaire. Le comité doit également analyser la rémunération de l'auditeur externe pour s'assurer qu'un audit efficace et complet peut être réalisé au niveau de rémunération accepté.

Nomination et supervision de l'auditeur interne

nominez l'auditeur interne et faites le point sur ses performances ; analysez le champ d'application général, les plans annuels et le budget des activités d'un audit interne ; passez en revue tous les rapports d'audits internes principaux ; gardez un accès direct à l'auditeur interne qui s'en remet au comité et au directeur exécutif.

Communication avec les intervenants

analysez les rapports financiers annuels et l'audit annuel et tout autre sujet devant être transmis au comité par les auditeurs externes conformément aux normes d'audit généralement admises ; analysez toutes les lettres de représentation signées par la direction pour vous assurer que les informations fournies sont complètes et appropriées ; mettez en place des procédures permettant de recevoir, conserver et traiter les plaintes reçues par l'entreprise concernant la comptabilité, les contrôles comptables internes ou l'audit, ainsi que les envois confidentiels et anonymes des employés de l'organisation concernant une activité comptable ou un audit douteux.

Performances du comité

réalisez une évaluation de ses performances au moins une fois par an pour déterminer s'il agit conformément aux meilleures pratiques actuelles.

Divulgations

l'institution doit divulguer aux auditeurs tous les événements importants, dans leur totalité, dans une lettre de représentation décrivant les faits.

Suivi et clôture

la direction doit mettre en place un plan d'action corrective et le comité doit en assurer le suivi et la clôture.



MATTHEW BREMAN/CRS

Au Tchad, le Service de Secours Catholique répond aux besoins urgents des réfugiés qui ont fui les conflits intenses du Darfour, dans la région Ouest du Soudan.

ANNEXE F : LISTE DE VÉRIFICATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Évaluez si la nomination des membres du conseil d'administration de l'organisation est conforme aux directives stipulées dans les réglementations/la constitution de l'entité. Évaluez le processus de nomination du conseil d'administration et vérifiez s'il répond aux exigences fondamentales minimums en matière de bonne gouvernance. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation dispose-t-elle d'un conseil d'administration qui supervise les opérations ? Si oui, indiquez le nom des membres et leurs qualifications lorsque cela est possible.
- Le conseil d'administration rend-il des comptes à une autre commission ou à d'autres entités ? Si oui, indiquez l'indépendance des personnes responsables de la gouvernance ou des devoirs du conseil d'administration.
- Comment les membres du conseil d'administration sont-ils sélectionnés ?
- L'organisation dispose-t-elle de règles ou de règlements s'appliquant à la nomination ?
- Qui est responsable de la sélection des membres du conseil d'administration ? Existe-t-il un comité de recherche ou des candidatures ?
- Par quels moyens l'organisation évalue-t-elle le processus de nomination afin de s'assurer que tous les membres du conseil d'administration sont nommés selon une procédure appropriée ?
- Existe-t-il un mandat fixe ou une période de nomination ? Le cas échéant, existe-t-il des politiques et des procédures pour le renouvellement des mandats ?

Effectuez une analyse pour savoir comment l'organisation garantit que seules les personnes disposant des qualifications adéquates sont nommées au sein du conseil d'administration. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation a-t-elle mis en place des exigences académiques et non académiques de qualification de base afin d'évaluer les candidats au conseil d'administration ?
- Existe-t-il des critères définis pour la nomination d'un membre du conseil d'administration ?

- Évaluez la composition du conseil d'administration et indiquez si elle convient pour diriger l'organisation.
- Quelle est la composition du conseil d'administration ? Le conseil d'administration se compose-t-il bien à la fois de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Combien de membres le conseil d'administration compte-t-il ? Combien de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Comment l'organisation garantit-elle que le comité directeur n'est ni trop important ni trop réduit pour l'organisme concerné ?

Examinez les devoirs et les responsabilités du conseil d'administration afin de déterminer s'ils sont assez clairs pour lui permettre de mener à bien les activités. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- Les responsabilités des membres du conseil d'administration sont-elles bien définies ? Les membres du conseil d'administration comprennent-ils leurs responsabilités ?
- Les devoirs du président et du secrétaire sont-ils bien définis et communiqués à tous les membres ?
- Les rôles des responsables de la gouvernance ou des membres du conseil d'administration sont-ils bien définis et communiqués à tous les membres ?
- Existe-t-il une structure des responsabilités transparente et précise permettant de différencier les actions possibles du conseil de celles des responsables et des employés ?
- Les responsables de la gouvernance reçoivent-ils des mandats clairement définis ?
- Les membres du conseil d'administration sont-ils formés et initiés à leurs responsabilités ?
- Une formation est-elle dispensée à ces membres ? À quelle fréquence les formations ont-elles lieu ?

Passez en revue et évaluez la conduite, le processus, les documentations et l'efficacité des réunions du conseil d'administration dans l'organisation. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- Comment les responsables de la gouvernance ou des devoirs du conseil d'administration mènent-ils à bien leurs activités dans l'organisation ? Le conseil d'administration gère-t-il ses activités par le biais de réunions ? Si non, précisez la façon dont les activités sont menées à bien.

- Des procédures sont-elles établies quant à l'organisation des réunions ? Si oui, indiquez le processus et les procédures.
- Si les procédures de réalisation des réunions sont fixées, couvrent-elles le déroulement de l'ordre du jour, la fréquence des réunions, le processus de notification des réunions, le procès-verbal de la réunion et les sujets confidentiels ?
- Le président du conseil d'administration convoque-t-il des réunions par le biais du secrétaire ?
- Si oui, la fréquence des réunions convient-elle ?
- L'ordre du jour est-il créé et distribué avant les réunions ?
- Les membres sont-ils prévenus suffisamment à l'avance de la tenue des réunions ?
- Les résolutions du conseil sont-elles enregistrées et mises en œuvre ?

Effectuez une analyse afin d'établir le rôle de l'organisation dans la lutte contre la mauvaise gouvernance. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation dispose-t-elle de politiques séparées de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption et d'alerte ? Si oui, tous les employés de l'organisation connaissent-ils les politiques ?
- Les personnes responsables de la gouvernance disposent-elles de procédures permettant de surveiller les pratiques de lutte contre la fraude et la mauvaise gouvernance dans l'organisation ? Si oui, de quelle manière sont-elles mises en œuvre ?
- Le conseil travaille-t-il selon des règles déontologiques ? Si oui, de quelle manière les directives sont-elles mises en œuvre ?
- Le conseil réexamine-t-il régulièrement les règles déontologiques ? Si oui, à quelle fréquence et qui en est responsable ?

Effectuez une analyse afin d'établir s'il existe un suivi des performances du conseil et si ses mécanismes sont adaptés. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- Les performances du conseil d'administration et de ses comités sont-elles surveillées ? Si oui, l'organisation dispose-t-elle de procédures ou de directives permettant de surveiller la gouvernance ?
- L'organisation dispose-t-elle d'indicateurs des performances définis pour les personnes responsables de la gouvernance ?
- Existe-t-il des rapports décrivant les objectifs du conseil d'administration/des sous-comités pour l'année et la progression par rapport à ces objectifs ?

- Qui traite les évaluations de gouvernance dans l'organisation ?
- À quelle fréquence ces évaluations sont-elles réalisées ?
- L'organisation a-t-elle mis en place des révisions externes et internes, telles que des audits externes, des audits internes et un comité d'audit ? L'organisation produit-elle un rapport de façon régulière et à temps ?
- L'organisation procède-t-elle à des vérifications afin de s'assurer que les membres du conseil ne sont pas devenus inefficaces ?
- Décrivez tous les processus mis en place pour surveiller la gouvernance organisationnelle et pour en signaler l'efficacité.

Analysez et évaluez l'efficacité des pratiques de gouvernance sur le développement des politiques de l'organisation. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation possède-t-elle une déclaration des objectifs ?
- La mission est-elle exprimée de façon claire et concise ?
- La mission est-elle en accord avec les lois, les règlements et les valeurs de l'organisation ?
- La direction a-t-elle fixé des objectifs opérationnels pour l'organisation ?
- Ces objectifs opérationnels vont-ils dans le sens de la mission ?
- Ces objectifs opérationnels sont-ils exprimés dans des termes mesurables ?
- Les objectifs sont-ils divisés en sous-objectifs pour les unités opérationnelles ?

Effectuez une analyse pour établir le rôle du conseil d'administration dans la mise en œuvre de ces politiques. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation dispose-t-elle de cadres préposés aux règlements ou d'auditeurs internes ? Si oui, remettent-ils leurs résultats au comité d'audit ?
- Les recommandations du cadre préposé aux règlements, des auditeurs internes, des auditeurs externes et du comité d'audit sont-elles mises en œuvre ? Le comité d'audit prend-il la responsabilité d'assurer la mise en œuvre des recommandations d'audit ?
- Le conseil d'administration assume-t-il le rôle de gestion des risques ou ce rôle est-il attribué à une autre instance, comme un sous-comité ?

Chapitre 5 :

Planification stratégique



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

QUELLE FONCTION REMPLIT LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ?

Le but des organisations ayant des missions à long terme est de fournir des services au fil du temps. La direction d'une organisation doit donc se soucier de la manière dont elle entend positionner l'organisation pour lui permettre de réagir aux changements qui surviennent dans son environnement, d'adapter son travail en conséquence et d'exercer une concurrence efficace dans le futur. Un tel positionnement implique une réflexion à long terme sur les opportunités et obstacles actuels et futurs, et sur la manière d'y faire face lorsqu'ils se présenteront. La planification stratégique peut aider à développer cette perspective à long terme.

Pourquoi une planification stratégique ? Les organisations opèrent dans des environnements très fluides, dynamiques et parfois hostiles. Une perspective stratégique (vue globale) peut aider à prédire et à planifier le futur. Un plan stratégique aide une organisation à créer et à avoir une vision à long terme de ce qu'elle veut devenir, en offrant un cadre aux programmes permettant à l'organisation de mieux répondre aux besoins des parties prenantes. Il contribue également à identifier les changements qui peuvent être nécessaires pour permettre à l'organisation d'exercer une concurrence efficace dans le futur.

Pendant le processus de planification stratégique, une organisation définit ses valeurs et ses principes, ainsi que sa manière d'exercer ses activités. C'est à partir de ces énoncés de valeurs qu'une mission ou un objectif global est développé. Des buts et objectifs mesurables sont ensuite définis pour mesurer les progrès. Des activités sont assignées à chaque personnel avec une échéance et des ressources financières, et des indicateurs de performance et de progression sont définis. Le plan stratégique, développé généralement pour une période de cinq à dix ans, est une vue globale dont les données sont fournies par le programme annuel et les plans de financement.

La planification stratégique est une fonction importante de la santé organisationnelle globale. Il existe d'excellents manuels de planification stratégique. Donc plutôt que de consacrer un chapitre à dupliquer le bon travail réalisé par d'autres, cette section présente une sélection des manuels recommandés par d'autres rédacteurs. Les manuels référencés ci-dessous sont facilement accessibles sur Internet et fournissent des conseils clairs et détaillés sur la manière de mener à bien un plan d'action. La liste de sites web proposée à la suite de ces manuels contient des articles et ressources sur la planification et la gestion de manière générale.

MANUELS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Développement de plans stratégiques : un outil destiné aux organisations communautaires et religieuses

« *Développement de plans stratégiques : un outil destiné aux organisations communautaires et religieuses* a été mis au point pour permettre à ces organisations de développer des plans stratégiques pertinents et efficaces qui guideront l'action des organisations et communiqueront leur mission aux parties prenantes externes. »

Développé par International HIV/AIDS Alliance et Davies & Lee: AIDS and Development Consulting, CORE Initiative, mars 2007

L'initiative CORE est un programme mondial financé par l'USAID. Il est conçu pour apporter une réponse pertinente, efficace et incluse aux causes et conséquences du VIH / SIDA en renforçant les capacités des organisations communautaires et religieuses dans le monde. Cette initiative est dirigée par CARE en partenariat avec l'International Center for Research on Women (Centre international pour la recherche sur les femmes), l'International HIV/AIDS Alliance (Alliance internationale VIH / SIDA), Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs (École de santé publique / Centre pour les programmes de communication Johns Hopkins Bloomberg) et le World Council of Churches (Conseil mondial des églises).

http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf

Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders (Dix clés pour une planification stratégique réussie pour responsables d'organisations à but non lucratif et de fondations)

« Un processus de planification stratégique performant analyse et fait des projections pertinentes sur les réalités de l'environnement pour aider une organisation à anticiper et apporter une réponse au changement en clarifiant sa mission et ses objectifs, en ciblant les dépenses, en restructurant ses programmes, la gestion de la collecte de fonds et d'autres aspects de ses opérations. »

Pendant plus de deux décennies, TCC a fourni à des organisations à but non lucratif, des fondations, des programmes institutionnels impliquant des communautés et des agences gouvernementales, des services de consultation en planification stratégique, développement de programmes, évaluation et gestion. Pendant cette période, l'entreprise a acquis des connaissances et expertises substantielles dans des domaines aussi variés que le développement communautaire et économique, les services sociaux, les questions de l'enfant et de la famille, l'éducation, les soins de santé, l'environnement et l'art.

http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf

Planification stratégique : un guide en dix étapes

« Le concept de planification stratégique est très en vogue ces dernières années. Bon nombre d'organisations à but non lucratif parlent actuellement de planification stratégique plutôt que de planification à long terme. Pourtant, la différence entre les deux concepts ne paraît pas évidente ni n'est universellement acceptée. »

Préparé par Emily Gantz McKay. Basé sur des documents préparés à l'origine pour être utilisés dans le cadre de SHATIL, le projet d'assistance technique du New Israel Fund (Fonds pour le Nouvel Israël). Modifié une première fois pour le National Council of La Raza, puis une deuxième fois pour MOSAICA, en mai 1994 et juillet 2001.

http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf

Planification stratégique

« La planification stratégique ne se limite pas à garantir que votre association restera financièrement saine et qu'elle est à même de maintenir ses réserves. Elle donne une projection de la place que votre association entend occuper dans cinq, dix ou quinze ans et indique comment y parvenir. Il s'agit d'un processus systématique de planification impliquant plusieurs étapes qui identifient la situation actuelle de l'association, y compris sa mission, sa vision pour l'avenir, ses valeurs substantielles, ses besoins (points forts et points faibles, opportunités et menaces), ses objectifs, actions prioritaires et plans de suivi. »

Le Community Associations Institute (Institut des associations communautaires, ou CAI) et la Foundation for Community Association Research (Fondation pour la recherche des associations communautaires) se consacrent exclusivement à la recherche et à l'action en faisant office de chambre de compensation pour les informations concernant les innovations et les meilleures pratiques en matière de création et de gestion des associations communautaires. Dans le cadre du projet Best Pratices (Meilleures Pratiques), des documents d'opérations liées aux divers domaines fonctionnels des associations communautaires (notamment la gouvernance, les études / la gestion des réserves, les opérations financières, la planification stratégique, l'harmonie et l'esprit communautaires, l'efficacité énergétique et la transition) ont été produits et sont disponibles et téléchargeables gratuitement sur www.cairf.org, ou en vente dans la librairie de CAI.

http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf

AUTRES SOURCES D'INFORMATION

Association for Strategic Planning (Association pour la Planification Stratégique, ou ASP), http://www.strategyplus.org/
« Créée en 1999, l'ASP est la seule association professionnelle à but non lucratif qui se consacre exclusivement à la promotion du concept et de la pratique de la planification dans le développement et le déploiement de la stratégie en faveur des entreprises, des organisations à but non lucratif et gouvernementales. L'ASP donne la possibilité d'explorer des principes et pratiques très élaborés de planification stratégique qui renforcent le succès de l'organisation et accroissent les connaissances, la capacité, la capacité d'innovation et le professionnalisme des membres et des organisations. »

The Foundation Center (Le Centre des Fondations),
http://foundationcenter.org/pnd/tsn/tsn.jhtml?id=60800001
Philanthropy News Digest, article sur la planification stratégique, 2004

The Philanthropy Journal (Le Journal de la Philanthropie),
http://www.philanthropyjournal.org/
« Le Philanthropy Journal est un porte-parole indépendant et un défenseur des organisations à but non lucratif et de ceux qui les soutiennent. À travers un site web mis à jour quotidiennement et un bulletin hebdomadaire distribué gratuitement par courrier électronique, nous publions des informations sur les organisations à but non lucratif, des ressources, des annonces et des offres d'emploi. Le Philanthropy Journal est un programme de l'Institute for Nonprofits de l'Université de l'État de Caroline du Nord, à Raleigh, N.C. (États-Unis). »

Alliance for Non Profit Management (L'Alliance pour la gestion des organisations à but non- lucratif), http://www.compasspoint.org/alliance
« L'Alliance est le porte-parole national et un catalyseur pour le secteur du renforcement des capacités. Nous améliorons l'efficacité des personnes, groupes et organisations qui aident les organisations à but non lucratif et les communautés à réaliser un changement social positif. »

Center for Non-profit Management (Centre pour la gestion des organisations à but non- lucratif), http://www.cnmsocal.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html
Questions fréquemment posées sur la planification stratégique des organisations à but non lucratif. « Le centre offre cette référence utile aux professionnels des organisations à but non lucratif pour répondre aux questions fréquemment posées sur la collecte de fonds, la gestion du Conseil d'administration, la direction et d'autres sujets importants sur la réussite votre mission. »

Chapitre 6:

Financier



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

TABLE DES MATIÈRES

Processus du plan comptable 2
Objectif du guide..... 3
Quelle fonction la finance remplit-elle ?..... 3
Synthèse..... 3
Principes clés..... 7
Exigences comptables de base - Processus 6.1 du service financier..... 9
Étape 6.1.1 - Création d'un plan comptable 11
Étape 6.1.2 - Création du grand livre général.....13
Étape 6.1.3 - Transactions financières documentées.....16
Processus 6.2 du service financier - Budgétisation 19
Étape 6.2.1 - Budgétisation.....21
Processus 6.3 du service financier - Gestion de la trésorerie 27
Étape 6.3.1 - Encaissements 28
Étape 6.3.2 - Décaissements.....29
Étape 6.3.3 - Prévisions des flux de trésorerie 33
Étape 6.3.4 - Rapprochement bancaire 34
Étape 6.3.5 – Petite caisse 36
Étape 6.3.6 - Exploitation dans un environnement de trésorerie.....39
Processus 6.3 du service financier - Gestion des créances..... 43
Étape 6.4.1 - gestion des créances 44
Processus 6.5 du service financier – Comptabilité des subventions..... 47
Étape 6.5.1 - Établir et tenir un registre des actifs immobilisés.....49
Étape 6.5.2 - Calculer et comptabiliser la charge d'amortissement.....50
Étape 6.5.3 - Enregistrer les cessions d'actifs immobilisés 52
Étape 6.5.4 - Effectuer les inventaires des actifs immobilisés.....55
Processus 6.6 - Comptabilité des charges payées d'avance et dépôts de garantie 57
Étape 6.6.1 - Enregistrer les charges payées d'avance et tenir un registre ..... détaillé des justificatifs.....58
Étape 6.6.2 - Amortir les charges payés d'avance 60
Étape 6.6.3 – Enregistrer les dépôts de garantie et conserver un registre ..... détaillé des justificatifs.....61
Processus 6.7 du service financier - Traitement des comptes à payer..... 62
Étape 6.7.1 - Traitement des comptes à payer.....63
Processus 6.8 du service financier - Comptabilité des charges à payer ... 65
Étape 6.8.1 - Enregistrer les charges à payer.....66
Étape 6.8.2 - Ajuster les charges à payer.....68

Étape 6.8.3 - Préparer et tenir des analyses détaillées des charges à payer 69
Processus 6.9 du service financier - Enregistrement des produits 70
Étape 6.9.1 - Enregistrer les contributions en espèces 71
Étape 6.9.2 – Enregistrer les produits provenant de subventions 72
Étape 6.9.3 - Enregistrer les contributions en nature 74
Processus 6.10 du service financier – Traitement des salaires 76
Étape 6.10.1 – Mise à jour du fichier central des salaires 78
Étape 6.10.2 – Mise à jour des déductions fiscales et autres retenues salariales 79
Étape 6.10.3 – Traitement des données de temps et de présence 80
Étape 6.10.4 – Préparation et enregistrement des salaires 82
Étape 6.10.5 – Décaissement des salaires 84
Processus 6.11 du service financier – Répartition des coûts 86
Étape 6.11.1 – Définition et élaboration d'une méthode de répartition des coûts 87
Étape 6.11.2 –Traitement de la répartition des coûts groupés 89
Processus 6.12 du service financier – Comptabilité des subventions 95
Étape 6.12.1 – Comptabilité des subventions 96
Finance Business Process 6.13 – Financial Reporting 99
Étape 6.13.1 – Rapports financiers internes 100
Étape 6.13.2 – Rapports financiers externes 102
Liste de vérification de la conformité pour les finances 104
Glossaire 137
Références 145

OBJECTIF DU GUIDE

L'adoption de ces politiques et procédures posent les bases d'un environnement contrôlé et formalisé pour l'enregistrement précis et le report opportun des transactions financières. Il aidera également à instaurer une gestion efficace ainsi que l'imputabilité des fonds reçus et des dépenses effectuées par rapport à ces fonds. Ce chapitre est conçu pour améliorer le système de gestion financière d'une organisation. Il fournit également des directives pour développer les politiques et procédures financières.

QUELLE FONCTION LA FINANCE REMPLIT-ELLE ?

La finance remplit les fonctions suivantes dans une organisation :

- Traite les transactions financières de l'organisation et tient les livres de compte dans lesquelles ces opérations sont enregistrées ;
- Fournit des informations financières requises par la direction pour planifier et contrôler les activités de l'organisation ;
- Développe et applique les politiques, procédures et systèmes financiers visant à établir et maintenir des contrôles effectifs et performants sur les ressources de l'organisation.

Un service financier géré correctement produit des rapports financiers fiables et opportuns qui permettent à la direction d'évaluer rapidement si les objectifs de l'organisation sont atteints. Les systèmes financiers correctement tenus permettent d'améliorer les contrôles et de protéger les actifs grâce à une probabilité réduite d'erreurs, de perte, d'abus et de fraude.

SYNTHÈSE

Ce chapitre a pour but de fournir une synthèse de la plupart des processus comptables et concepts clés qui s'appliquent aux organisations à but non lucratif. Il n'est pas destiné à servir de traité détaillé de la théorie de comptabilité sur les sujets abordés, ni à couvrir tous les concepts de la comptabilité.

Le chapitre suppose que les utilisateurs de ce guide utilisent une comptabilité d'exercice pour enregistrer leurs opérations financières. Les auteurs du chapitre reconnaissent que beaucoup d'organisations à but non lucratif continuent d'utiliser une « comptabilité de trésorerie stricte » ou une « comptabilité de caisse modifiée ». Depuis le renforcement des institutions et au vu des perspectives de renforcement des capacités, Catholic Relief Services

recommande vivement l'adoption des concepts de la comptabilité d'exercice pour les organisations utilisant actuellement une comptabilité de caisse. Ce changement permettra aux organisations de rester en compétition pour le financement apporté par les donateurs et d'accroître leurs chances de viabilité à long terme.

Une organisation tenant ses livres selon une comptabilité de trésorerie enregistre les revenus lorsqu'ils sont perçus et les dépenses lorsqu'elles sont effectuées. Dans une comptabilité d'exercice, les revenus sont enregistrés dans les périodes où ils sont gagnés et les charges sont comptabilisées dans les périodes où elles sont engagées. La comptabilité d'exercice est une méthode plus précise, car elle suit le concept correspondant. Dans une comptabilité d'exercice, les revenus sont enregistrés dans la même période comptable que celle où les dépenses générant les revenus sont engagées.

Dans une comptabilité de trésorerie stricte, les actifs tels que les créances, acomptes et éléments du passif ne sont pas reconnus. Par exemple, une organisation qui utilise cette méthode ne comptabiliserait pas des frais de départ jusqu'à ce qu'ils soient payés, provoquant potentiellement une sous-estimation importante des dépenses attribuables à une subvention ou un projet à un moment donné.

Les organisations qui conservent leur comptabilité sur une base de trésorerie devraient s'assurer que leurs accords avec les donateurs abordent la manière dont les acomptes et les dépenses engagés mais non payés à compter de la date d'expiration d'attribution doivent être traités. Normalement, les donateurs de subvention ne permettent pas aux bénéficiaires de percevoir leur attribution pour les parties des acomptes qui se rapportent à des périodes postérieures à l'attribution. Les organisations fonctionnant avec une comptabilité de trésorerie devraient chercher à négocier des conditions avec les donateurs qui leur permettraient d'être remboursés pour les dépenses engagées mais non payées à compter de la date d'expiration d'attribution.

Les treize sujets suivants sont abordés dans ce chapitre :

1. **Exigences comptables de base** – Aborde la mise en place du plan comptable, du grand livre et de la documentation relatives aux transactions financières.
2. **Budgétisation** – Contient des informations sur les principes de la budgétisation tels que la validation, la transparence, la structuration du budget, l'estimation des coûts, et la modification du budget. Il s'occupe aussi des budgets de subvention et du concept de flexibilité par poste.

3. **Gestion de la trésorerie** – Met l'accent sur les recettes, les décaissements, la prévision, les rapprochements bancaires et le maintien de fonds de petite caisse.
4. **Gestion des comptes débiteurs** – Décrit les différents types de créances et examine les disciplines pertinentes normées, y compris la nécessité pour le service financier de fournir tous les mois des rapports de « classement chronologique » des créances à la direction.
5. **Comptabilité des immobilisations corporelles** – Souligne la nécessité de mettre en place et maintenir un registre des actifs immobilisés. Explique le concept de l'amortissement. Examine en détail les écritures comptables nécessaires à l'enregistrement des cessions d'actifs immobilisés. Souligne l'obligation d'effectuer le recensement des actifs immobilisés et de les rapprocher avec les soldes du grand livre général.
6. **Comptabilité des charges payées d'avance et dépôts de garantie** – Une distinction entre les acomptes et dépôts de garantie et les traitements comptables à utiliser pour chacun.
7. **Traitement des comptes à payer** – Donne les différentes étapes de traitement des transactions des comptes fournisseurs. (Le traitement des comptes créditeurs est utilisé par les organisations qui placent leurs paiements en attente dans le passif avant de les payer. Ce processus ne s'applique pas aux organisations qui utilisent une approche en une seule étape, où les dépenses sont enregistrées lorsqu'elles sont payées.)
8. **Comptabilisation des charges à payer** – Fournit des conseils sur la mise en place et l'ajustement des provisions pour les éléments du passif, y compris ceux impliquant des estimations ou ceux qui ne devraient pas être réglés à court terme.
9. **Revenus** – Distingue les contributions en espèces, les subventions et les contributions en nature. Représente le traitement comptable spécial nécessaire pour les subventions, pour lesquelles les produits sont constatés lorsqu'ils sont gagnés, et non lorsqu'ils sont reçus.
10. **Traitement des salaires** – Souligne la nécessité de séparer les fonctions du service des Ressources Humaines pour superviser les changements de personnel à partir de la gestion du temps et des salaires, qui doivent être effectuées par le service financier. Indique les fonctions clés appropriées, telles que la tenue d'un fichier de paie centralisé, la mise à jour des retenues sur salaire, le temps de traitement et les données présentielles, la préparation et l'enregistrement des salaires ainsi que leurs versements.

11. **Répartition des coûts** – Explique le processus par lequel les dépenses communes peuvent être distribuées entre les centres de coûts en bénéficiant. Introduit le concept de saisie des frais partagés entre divers groupes et de répartition de ces frais en fonction de divers « postes » de coût. Offre des exemples de types de groupe et les méthodes d'attribution.
12. **Comptabilité des subventions** – Fournit un aperçu du cycle de subvention. Se concentre sur les fonctions financières associées à l'administration des subventions, en particulier celles liées à la mise en œuvre, au report et à la clôture des subventions.
13. **Rapports financiers** – Répertorie les différents types de rapports financiers qui doivent être fournis à des auditoires internes et externes et la fréquence à laquelle ces rapports doivent être mis à disposition.

PRINCIPES CLÉS

Les dix grands principes financiers sont les suivants :

1. L'enregistrement de toutes les acquisitions de biens et de services à leur valeur d'origine (prix d'achat initial ou, pour les dons en nature, la juste valeur du marché à la date reçue).
2. Les rapports financiers doivent être suffisamment précis, appuyés par le fait probatoire et pertinent.
3. Les recettes sont enregistrées dans le mois d'exercice où l'organisation distribue des biens ou effectue un service.
4. Les dépenses encourues pour générer des revenus doivent être enregistrées dans le même mois d'exercice que celui où les revenus sont enregistrés. Les charges sont enregistrées dans le mois d'exercice où l'organisation a reçu (pris possession) des produits ou reçu un service.
5. Tous les éléments significatifs doivent être indiqués dans les états financiers s'ils sont susceptibles d'influencer les décisions de leurs utilisateurs. Les états financiers et les notes associées doivent inclure toutes les informations comptables importantes et pertinentes pour permettre à leurs utilisateurs de prendre des décisions éclairées.
6. L'organisation doit suivre les mêmes conventions et pratiques comptables dans les périodes comparatives indiquées dans ses états financiers. Si un changement comptable ayant une incidence significative sur les activités ou la situation financière de l'organisation a lieu, il doit être présenté dans les notes qui accompagnent les états financiers.
7. Lorsqu'ils sont confrontés à des incertitudes, les comptables doivent prendre des décisions comptables qui ne sous-estiment ni ne surestiment matériellement les résultats financiers ou les soldes reportés. En cas d'incertitude, le parti pris doit être d'accélérer l'enregistrement d'une perte ou dépense et de différer l'enregistrement des revenus ou recettes. L'organisation doit faire preuve d'une même diligence dans le report de ses actifs et éléments du passif.
8. L'organisation doit avoir en place un système d'autorisation, de validation et de vérification. L'autorisation est le principal moyen de garantir que seules les transactions et événements valides sont engagés comme prévu par la direction. Les procédures d'autorisation et de validation doivent être documentées et



DAVID SNYDER/CRS

Steven Chege, un infirmier de proximité rattaché à l'Hôpital Kijabe au Kenya, en entretien avec un agent de santé durant une visite à domicile dans un village alentour. Steven contrôle 60 centres de soins de communauté, une fonction d'une valeur incalculable dans ces zones rurales.

clairement communiquées à l'ensemble du personnel. Les transactions doivent être vérifiées avant et après le traitement. L'accès aux ressources et aux documents doit être limité aux personnes autorisées qui sont responsables de leur détention et/ou utilisation.

9. Les rapprochements doivent être effectués tous les mois. Les soldes du grand livre doivent être rapprochés avec les documents internes ou informations externes d'appui appropriés (comme les relevés bancaires) pour permettre une action corrective rapide si nécessaire.

10. La direction doit comparer les informations sur la performance financière actuelle des budgets, des prévisions, des résultats reportés avant période ou d'autres repères pour évaluer dans quelle mesure les buts et objectifs sont atteints et traiter les résultats inattendus ou les situations inhabituelles qui nécessitent un suivi.

EXIGENCES COMPTABLES DE BASE - PROCESSUS 6.1 DU SERVICE FINANCIER

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Pour remplir correctement ses fonctions de tenue des compte et de rapport, il est important que le personnel financier de l'organisation maintienne un registre comptable, nommé grand livre général, pour saisir toutes les transactions financières. Les transactions financières sont enregistrées à l'aide des comptes du grand livre général qui indiquent la nature de la dépense engagée, du bien ou service reçu, ou des revenus générés.

Avant de constituer un grand livre général, la direction doit décider de la structure de ses opérations comptables. Il est essentiel que l'organisation établisse sa structure comptable afin de fournir des rapports répondant aux besoins de toutes les parties concernées et qui soit conforme aux normes comptables professionnelles qui prévalent dans les pays où se situe le siège de l'organisation. Les centres de coûts généralement utilisés par les organisations à but non lucratif sont ceux des activités financières du groupe selon le projet, bureau, service d'exploitation, région géographique et/ou source de financement des donateurs.

Il est également important que toutes les transactions soient appuyées par la documentation appropriée. Le directeur financier de l'organisation doit établir les normes qui indiquent les types de justificatifs internes et externes nécessaires pour appuyer chaque type de transaction financière. Le directeur financier doit également indiquer la durée pendant laquelle les divers documents financiers de l'organisation doivent être archivés.

ÉTAPE 6.1.1 - CRÉATION D'UN PLAN COMPTABLE

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉATION D'UN PLAN COMPTABLE
Numéro de l'étape	6.1.1
Rôle organisationnel	L'équipe de direction
Données d'entrée	Besoins comptables de l'organisation Besoins de rapport de l'organisation
Résultats	Plan comptable
Points d'intégration	S.O.
Résumé	La plupart des organisations à but non lucratif répondent à leurs besoins de rapport via l'utilisation des centres de coûts et des codes comptables du grand livre général. Les centres de coûts doivent être alignés sur les objectifs et les fonctions de gestion.

Les codes comptables identifient la nature des éléments concernés par les opérations comptables. Les comptes du grand livre général sont généralement regroupés sous les catégories principales suivantes :

- Actif
- Passif
- Actif net (anciennement appelé solde de fonds)
- Produits
- Charges

Les actifs peuvent être divisés en deux groupes principaux selon le niveau de liquidité et la durée de vie prévue pour l'actif. Généralement, les actifs les plus disponibles sont censés être utilisés dans le cours normal de l'activité, c'est à dire à court terme. Ils sont normalement regroupés en une seule catégorie, souvent appelée « Actifs à court terme ». Les actifs moins disponibles, c'est à dire d'une durée d'utilisation prévue plus importante, pour des profits à long terme, sont placés dans une catégorie généralement appelée « Immobilisations corporelles » ou « Biens immobiliers, installations et équipements ».

Chaque groupe de grands comptes doit figurer dans une catégorie spécialement désignée. Voici un ensemble possible de catégories :

- (Emploi actuel ou à court terme) Actifs - Classes de compte de 1000 à 1999
- Immobilisations corporelles - Classes de compte de 2001 à 2999
- Passif - 3000 à 3999

- Actif net (Solde des fonds) - de 4000 à 4999
- Produits - 5000 à 5999
- Charges - 6000 à 6999

Les organisations doivent adapter les classes pour répondre à leurs besoins spécifiques. Les comptes doivent être créés dans un ordre logique. Ils doivent être affectés d'une manière qui permettra à l'organisation d'ajouter des comptes ou des classes de compte en cas de croissance future ou d'augmentation des besoins de rapports.

L'organisation peut vouloir ajouter des codes comptables mineurs pour fournir des informations plus détaillées aux utilisateurs du rapport financier. Les codes comptables mineurs suivent habituellement les grands comptes et sont généralement constitués de trois à quatre caractères. Ils peuvent en contenir plus si l'organisation le juge nécessaire, sous réserve des limitations du logiciel de comptabilité. Les codes comptables mineurs peuvent être utilisés pour diverses raisons, comme pour désigner des comptes bancaires, documents du projet ou catégories de salaires.

Voici quelques exemples de codes comptables mineurs :

1. Comptes bancaires - en supposant que le compte (A/C) 1010 du grand livre général (G/L) est utilisé pour désigner les comptes chèques.
   a. A/C 1010.101 - Compte chèques à usage général du bureau principal
   b. A/C 1010.102 - Compte chèques des subventions du bureau principal - Donateur A
   c. A/C 1010.103 - Compte chèques à usage général du bureau auxiliaire
   d. A/C 1010.104 - Compte chèques des subventions du bureau auxiliaire - Donateur A
2. Traitements et salaires - en supposant que le compte 6010 du grand livre est utilisé pour les salaires.
   a. A/C 6010.101 - Salaires de base
   b. A/C 6010.102 - Traitements des heures supplémentaires
   c. A/C 6010.103 - Congés maladie
   d. A/C 6010.104 - Congés payés
   e. A/C 6010.105 - Jours fériés
3. Matériaux de projets - en supposant que le compte 6100 du grand livre est utilisé pour les matériaux des projets
   a. A/C 6100.101 - Matériaux de Construction
   b. A/C 6100.102 - Semences
   c. A/C 6100.103 - Outils agricoles
   d. A/C 6100.104 - Traitements

Il est recommandé qu'un autre domaine ou code soit utilisé pour identifier les fournisseurs, les employés, les donateurs et les partenaires sous-bénéficiaires. Les codes comptables mineurs ne sont pas recommandés pour identifier ces tiers.

Un expert financier agréé doit contrôler la délivrance des numéros de compte et le nombre d'ajouts doit être le minimum nécessaire. Tous les numéros de compte actifs doivent être mis à disposition des employés dans une liste appelée le plan comptable. Le plan comptable doit être mis à jour et réédité pour chaque changement. Les comptes qui ne sont plus utilisés doivent être désactivés et les employés de l'organisation doivent en être informés.

Pour éviter toute erreur d'utilisation des comptes, les organisations doivent envisager d'ajouter des explications complètes pour chaque compte du plan. Ce type de plan est connu sous le nom de plan comptable annoté.

ÉTAPE 6.1.2 - CRÉATION DU GRAND LIVRE GÉNÉRAL

NOM DE L'ÉTAPE	SET UP GENERAL LEDGER
Numéro de l'étape	6.1.2
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Plan comptable Structure de comptabilité basée sur la comptabilité de l'organisation et les besoins de rapport
Résultats	Rapports financiers
Points d'intégration	Direction
Résumé	Toutes les transactions financières d'une organisation doivent être consignées dans un registre comptable connu sous le nom du grand livre général.

L'accès au grand livre général doit être fermement contrôlé et le grand livre doit toujours être à l'équilibre. Les transactions sont enregistrées quotidiennement dans le grand livre général et doivent être synthétisés au minimum une fois par mois. La synthèse des totaux est appelée « soldes du grand livre général ». Elle sert de base pour les rapports financiers à la direction, aux donateurs, au conseil d'administration, aux principaux bénéficiaires, aux organismes gouvernementaux de réglementation, et aux autres parties intéressées. À la fin de l'exercice de l'organisation (connu sous le nom d'exercice fiscal), le grand livre est fermé et le rapport final à la direction pour l'année est préparé.

Le grand livre peut être un livre manuscrit (rédigé à la main) ou une version informatisée qui utilise un logiciel spécialement conçu à cet effet. Le grand livre général informatisé se révèle être le meilleur choix pour la plupart des organisations pour les raisons suivantes :

- L'accès au grand livre général informatisé peut être restreint aux personnes autorisées.
- Le logiciel du grand livre offre une piste d'audit complète. Il peut indiquer qui est entré et/ou a enregistré la transaction.
- Les systèmes de grands livres informatisés peuvent être sauvegardés afin de minimiser la perte de données en cas de vol ou d'événement catastrophique.
- Les systèmes de grands livres informatisés exigent que toutes les transactions soient à l'équilibre, éliminant les déséquilibres qui se produisent fréquemment lors de l'utilisation de grands livres manuscrits.
- Les bases de données informatisées du grand livre général stockent une grande quantité de données sur de longues périodes, permettant au service financier de l'organisation de fournir une grande variété de rapports qui peuvent inclure des données historiques.
- Les grands livres généraux informatisés génèrent des rapports financiers plus rapidement et plus précisément que les grands livres manuels.
- Les grands livres généraux peuvent collecter et traiter des données à partir de plusieurs sources. Un seul employé peut enregistrer des données dans un livre manuscrit à un moment donné.

Un tableur informatique comme Excel ne dispose pas des contrôles intégrés pour empêcher les modifications non autorisées ou fournir une piste d'audit complète et n'est donc pas recommandé pour remplacer un système de grand livre informatisé. Si Excel est utilisé, chaque jour où des opérations sont enregistrées, la feuille de calcul contenant les transactions du jour doit être imprimée, signée par l'approbateur désigné, et archivée.

Lorsqu'une organisation utilise un grand livre manuscrit et a un volume d'activité élevé pour certains types de transactions, celles-ci peuvent être enregistrées dans un livre auxiliaire et ensuite résumées pour être enregistrées dans le grand livre général. Si des livres auxiliaires sont utilisés comme livres de saisie initiale, des précautions doivent être prises pour s'assurer que tous les soldes des livres auxiliaires sont correctement reportés dans le grand livre général. Exemples de livres auxiliaires : journaux des entrées de caisse, journaux des sorties de caisse, livres des comptes à recevoir, registres des pièces comptables (comptes créditeurs) et livres des actifs immobilisés.

Les transactions du grand livre général peuvent être regroupées en trois catégories principales, à savoir les suivantes :

- Les entrées de caisse, qui sont enregistrées sur les reçus de caisse ;
- Les sorties de caisse, qui sont enregistrées sur les bordereaux de décaissement de trésorerie ;
- Toutes les autres transactions, qui sont enregistrées sur des documents comptables généraux ou des variantes, comme une pièce de compte créditeur ;
- Les « Autres » transactions, qui comprennent généralement les types d'activités qui n'impliquent pas d'entrée ou de sortie de caisse. Les comptes de régularisation, les créances irrécupérables ou douteuses, l'amortissement, les ajustements et les reclassements comptent parmi les types d'écritures les plus courantes du journal général. Ces termes sont expliqués dans le glossaire de ce chapitre.

ÉTAPE 6.1.3 - TRANSACTIONS FINANCIÈRES DOCUMENTÉES

NOM DE L'ÉTAPE	TRANSACTIONS FINANCIÈRES DOCUMENTÉES
Numéro de l'étape	6.1.3
Rôle organisationnel	Le personnel financier
Données d'entrée	Documentation source
Résultats	Pièces comptables enregistrées
Points d'intégration	Approvisionnement Administration/Ressources humaines Fournisseurs Partenaires Direction
Résumé	Toutes les transactions financières doivent être intégralement documentées de manière appropriée pour le type de transaction.

Chaque opération comptable doit être inscrite sur une pièce comptable distincte, également nommée écriture comptable. Une règle comptable fondamentale stipule que chaque écriture doit être équilibrée, c'est-à-dire que les débits doivent être égaux aux crédits pour que le grand livre général soit en permanence équilibré. Les débits augmentent les actifs et les charges et réduisent les produits et les dettes. Les crédits augmentent les dettes et les produits et réduisent les actifs et les charges.

Chaque pièce comptable doit être :

- Numérotée dans l'ordre ;
- Documentée de manière appropriée ;
- Dûment approuvée ;
- Soigneusement classée pour en faciliter la récupération.

Toutes les pièces doivent être signées par les employés qui les ont préparées, entrées, validées et enregistrées. Si l'organisation attribue la responsabilité de la vérification de saisie des données à un autre employé, celui-ci doit également signer la pièce. Immédiatement après la validation et avant le classement, chaque pièce et ses documents justificatifs doivent être annulés pour empêcher leur réutilisation. L'annulation nécessite généralement le marquage, l'estampillage ou le poinçonnage de chaque document comme « payé » ou « traité », selon le cas.

Les pièces justificatives appropriées pour un reçu de caisse incluent les suivantes :

- Bordereau de dépôt bancaire ou bordereau de caisse, selon le cas ;
- Bordereau de caisse ;
- Photocopie de chaque chèque déposé (Le numéro de chèque du payeur doit également être indiqué dans le champ descriptif de la ligne de saisie sur le reçu de caisse ;
- Tout autre document, comme un bordereau de paiement, soumis par la partie versante avec son paiement.

Les documents justificatifs adéquats pour les bordereaux de sortie de caisse incluent normalement les éléments suivants :

- Un bordereau de demande d'achat approuvé ;
- Les devis ou factures simulées ;
- Les rapports comparatifs d'offres avec explication du choix des fournisseurs, ou de la raison pour laquelle un fournisseur unique a été choisi ;
- Bon de commande et/ou contrat avec les fournisseurs (pour les consultants, les propriétaires, etc.) ;
- Une note de réception de marchandises (bon de réception) ;
- Si nécessaire, un mémo justificatif des écarts entre les quantités ou descriptions d'articles commandés par rapport à ceux reçus ;
- La facture originale du fournisseur ;
- Le bon de paiement/la demande d'acompte validé(e).

Les pièces justificatives adéquates pour un document comptable général varient selon la nature de la transaction. Ceux-ci peuvent comprendre les éléments suivants :

- Pour les charges à payer - les analyses internes et les documents externes comme la correspondance, les avis juridiques, ou les copies de factures contestées.
- Pour les créances irrécupérables – les mémorandums d'autorisation de la direction et les copies de toute correspondance avec le débiteur documentant les tentatives de recouvrement.
- Pour la liquidation des sommes avancées par l'organisation - les justificatifs des frais de voyage (des employés), les attestations de liquidation financière (des sous-bénéficiaires), les factures, ainsi que les documents d'achat et de réception (de fournisseurs).

- Pour corriger les entrées ou les reclassements - l'écriture comptable d'origine et l'écriture de correction ou de reclassement doivent être recoupées. Si les montants corrigés ou reclassés constituent la somme de plusieurs opérations, une liste complète des opérations ou des soldes affecté(e)s par la modification doit être jointe à l'écriture de correction ou de reclassement comme justificatif. Une explication complète justifiant la raison pour laquelle la correction ou le reclassement a été nécessaire doit être jointe à l'écriture.

Si les documents sources sont de nature confidentielle, tels que ceux d'une écriture de paie ou d'un exercice juridique, l'écriture doit indiquer l'emplacement des pièces justificatives. Une description complète de la transaction doit être jointe à chaque écriture du journal général.

L'organisation doit établir et appliquer des politiques fermes de conservation des dossiers. Tous les documents doivent être protégés lorsqu'ils sont archivés sur place et (le cas échéant) à l'extérieur. Les exigences des donateurs et les lois locales doivent être prises en compte pour déterminer la durée nécessaire de conservation des documents. (Pour les projets financés par les subventions du gouvernement des États-Unis, il est recommandé que tous les justificatifs financiers soient conservés au minimum 10 ans.)

PROCESSUS 6.2 DU SERVICE FINANCIER - BUDGÉTISATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Un budget est une estimation financière détaillée des activités prévues pour une période définie. Il existe différents types de budgets :

- Budget d'exploitation annuel : estimation du chiffre d'affaires total et des dépenses d'une organisation au cours d'un exercice fiscal ;
- Budget de trésorerie : trésorerie qu'une organisation prévoit de recevoir et de dépenser ;
- Budget d'investissement : total des coûts destinés à acquérir des biens (dépenses en immobilisations) ;
- Budget de projet : coût estimé d'un projet spécifique ;
- Budget de subvention : coût estimé pour la conduite des activités d'un projet financé par une subvention.

Planification - Un budget est nécessaire pour planifier les activités à venir afin que l'organisation puisse raisonnablement estimer le coût de ces activités. Cela permet à l'organisation de déterminer si elle dispose des ressources nécessaires pour réaliser les activités et si elle fait le meilleur usage des ressources.

Levée de fonds - Le budget peut être utilisé comme outil principal de la collecte de fonds. Le budget énonce en détail ce que l'organisation prévoit de faire avec les fonds recueillis, y compris ce pour quoi les fonds seront dépensés et les résultats qui seront obtenus.

Exécution du projet - Un budget réel est nécessaire pour contrôler une activité une fois qu'elle a commencé. Les contrôles en cours constituent l'outil le plus important pour comparer les coûts réels par rapport aux coûts prévus. Sans un budget réel, ceci est impossible. Étant donné que les plans peuvent changer, il est nécessaire que les directeurs de service examinent le budget après qu'une activité ait commencé et amendent le budget si nécessaire. L'aval des responsables désignés peut être nécessaire si les modifications du budget nécessitent un financement supplémentaire.

Suivi et évaluation - Le budget est utilisé comme un outil d'évaluation du succès de l'activité au cours et à la fin du projet. Il permet de déterminer si les objectifs prévus ont été atteints et si les coûts ont été respectés.

ÉTAPE 6.2.1 - BUDGÉTISATION

NOM DE L'ÉTAPE	BUDGÉTISATION
Numéro de l'étape	10.2.1
Rôle organisationnel	Directeur financier Chargé de projet/directeur de projet - Pour chaque projet Conseil d'administration - Pour l'ensemble du budget annuel de l'organisation
Données d'entrée	Besoins de financement annuel de l'organisation Ressources disponibles de l'organisation
Résultats	Budget approuvé Rapports de comparaison budgétaire
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs, les chargés de proje
Résumé	Des budgets efficaces ne peuvent être réalisés qu'avec des plans initiaux adéquats. La planification financière est le fondement de la gestion financière efficace. L'organisation doit avoir une idée claire de ce qu'elle entend faire et comment elle entend le faire.

Le processus budgétaire

Pour que le budget soit utile et efficace, il est préférable d'entreprendre sa préparation comme un exercice collectif organisé et structuré. Le processus de budgétisation implique un certain nombre de questions, parmi lesquelles :

- Quelles activités seront nécessaires à la réalisation des objectifs planifiés ?
- Quelles ressources seront nécessaires pour mener à bien ces activités ?
- Quel sera le coût de ces ressources ?
- Quelles seront les sources des fonds ?
- Les résultats anticipés sont-ils réalistes ?
- Quelles approbations sont requises pour accepter les écarts budgétaires ?
- Les différents services de l'organisation disposent-ils d'un budget ?

Une fois que le budget a été approuvé et l'activité mise en œuvre, le processus se termine par une comparaison du plan (budget) avec le résultat final (réel).

Principes de la budgétisation

Validation – Le conseil d'administration devra approuver le budget de l'organisation au début de l'exercice fiscal. Les écarts budgétaires défavorables prévus supérieurs au seuil stipulé requièrent une approbation écrite préalable d'un responsable désigné (souvent le directeur financier) et, si nécessaire, des donateurs.

Comptabilité budgétaire - Un responsable du budget doit être désigné pour chaque centre de coûts ou projet de l'organisation. Le responsable du budget a les responsabilités suivantes par rapport au centre de coûts ou projet attribué :

- L'élaboration du budget
- Le contrôle financier et programmé opportun et efficace ;
- La gestion et l'anticipation des besoins du centre de coûts ou projet ;
- La préparation et la justification des demandes pour des amendements, le cas échéant ;
- Le contrôle des coûts réels pour s'assurer qu'ils coincident avec les coûts prévus ;
- La détermination des mesures nécessaires pour empêcher les dépassements du coût des matières ;
- La réalisation des objectifs fixés ;
- La mise à disposition régulière des rapports programmés ;
- La conformité avec les exigences des donateurs, autant que possible ;
- La clôture des projets/subventions de manière opportune, efficace, et complète.

Clarté – Comme plusieurs personnes différentes auront besoin d'utiliser le budget à des fins multiples, le budget doit être suffisamment clair et détaillé pour permettre à tous les utilisateurs potentiels de le comprendre. La clarté et la précision sont essentielles, il est donc important de conserver les notes sur des hypothèses de budgétisation et la façon dont les estimations ont été déterminées.

Structure du budget – Lors de l'établissement d'un budget pour la première fois ou de l'examen d'un budget, il est important de se référer au plan comptable de l'organisation afin de déterminer s'l s'inscrit dans les exigences de rapport d'un donateur. La raison étant que les postes budgétaires apparaissent aussi dans les documents comptables et les rapports de gestion. Si les postes budgétaires et les docuements comptables ne sont pas cohérents, il sera alors très difficile de produire des rapports d'évaluation une fois que l'étape de mise en œuvre du projet est commencée.

Évaluation des coûts – Il est important d'être en mesure de justifier les calculs

lors de l'évaluation des coûts. Le service financier doit travailler en étroite collaboration avec les autres responsables de service pour identifier les types d'activités et les coûts associés. Ne soyez pas tenté de reprendre simplement le budget de l'année précédente et d'ajouter un pourcentage correspondant à l'inflation. Bien que le budget de l'année précédente peut constituer un point de départ très utile, il peut être également trompeur et contenir des inexactitudes historiques. Les charges à répartir sur divers centres de coûts et projets par le biais d'un processus d'allocation des coûts doivent être prises en compte au cours de la phase de budgétisation et incluses dans le coût total prévu pour chaque centre de coûts et projet. (Pour des conseils, voir la section relative à l'allocation des coûts de ce chapitre.)

Amendements Budgétaires – Si, au cours de l'année, un responsable de service détermine qu'une modification due à un besoin supplémentaire anticipé est nécessaire (provenant des fonds non affectés de l'organisation), l'aval du directeur général de l'organisation peut être nécessaire. Si des fonds supplémentaires sont nécessaires pour un projet subventionné, l'organisation devra demander l'approbation du donateur pour modifier l'accord de subvention. Si le donateur accorde la modification, un budget révisé doit être préparé et soumis au donateur de la subvention.

Une fois approuvé, le budget modifié devient le nouveau budget de fonctionnement pour cet accord. Si une approbation interne est donnée, le responsable de service sera tenu de préparer un formulaire d'amendement du budget, d'obtenir la ou les approbation(s) nécessaire(s) et d'envoyer le formulaire approuvé au service financier. Le service financier doit utiliser le nouveau budget approuvé aux fins de rapport comparatif avec le budget.

La meilleure approche est de constituer une liste de tous les intrants nécessaires et de préciser la quantité et le coût unitaire estimé de chaque élément. À partir de cette fiche de travail détaillée, il est simple de produire un budget succinct pour chaque poste et très facile de mettre à jour en cas de changement d'unités ou de coûts.

EXEMPLE DE FICHE BUDGÉTAIRE :

DESCRIPTION D'UNE LIGNE BUDGÉTAIRE	COÛT UNITAIRE	UNITÉ DE MESURE	QUANTITÉ	BUDGET ANNUEL TOTAL DEMANDÉ	NOTES
Salaire	10 000	Mois	2	240 000	Salaires pour les comptables du projet
Loyer	500	Mois	1	6,000	Loyer du crédit-bail des bureaux

Coûts sous-estimés – Beaucoup de projets qui ont échoué l'ont été en raison d'un budget sous-estimé. Les coûts sous-estimés les plus communs sont les coûts indirects ou d'appui. Voici quelques-uns des coûts les plus souvent sous-estimés :

- Coûts relatifs au personnel (par exemple, les coûts liés au recrutement, à la formation, les avantages et les paiements statutaires) ;
- Coûts du lancement d'un projet (par exemple, la publicité) ;
- Coûts d'attribution (par exemple, le loyer, les assurances et les services publics) ;
- Coûts d'exploitation des véhicules ;
- Maintenance des équipements (par exemple, pour les photocopieurs et les ordinateurs).

Catégories de budget pour la gestion de projet

Les postes budgétaires sont des lignes budgétaires spécifiques ou des classifications de compte qui correspondent aux budgets proposés pour le budget. Chaque poste doit être identifié par un code comptable spécifique. Certains donateurs demanderont à leurs bénéficiaires d'utiliser des modèles particuliers de budget avec des catégories et postes de coûts standards lorsqu'ils demandent ou réalisent des rapports sur l'utilisation des fonds.

Lorsqu'un donateur exige un rapport par catégories de coûts, qui est un regroupement de plusieurs postes de compte, l'organisation doit lancer le processus de budgétisation pour chaque poste budgétaire et remonter à une catégorie de coûts.

Flexibilité des postes pour la gestion des projets

Dans un accord de subvention, le donateur précisera la flexibilité des postes applicable à la subvention. Si l'approbation du donateur est requise avant d'engager certains types de dépenses, respectez les règlements du donateur pour obtenir son approbation. Par exemple, un donateur peut octroyer jusqu'à 10 pour cent de flexibilité au montant prévu par poste.

Voici est un exemple de flexibilité **acceptable** qui ne nécessite pas l'accord préalable du donateur :

DESCRIPTION	BUDGET	DÉPENSE RÉELLE	DIFFÉRENCE – BUDGET RÉEL SUR/SOUS-ESTIMÉ
Salaires	300	330	10%
Voyages intérieurs	100	90	(10%)
Frais de bureau	200	180	(10%)
Total	600	600	0%

Les dépenses réelles n'ont pas dépassé le budget

La différence ne doit pas être supérieure à 10 pour cent du budget prévu

Voici un exemple de flexibilité **non acceptable** :

DESCRIPTION	BUDGET	DÉPENSE RÉELLE	DIFFÉRENCE – BUDGET RÉEL SUR/ SOUS-ESTIMÉ
Salaires	300	450	**50%**
Voyage intérieurs	100	90	(10%)
Frais de bureau	200	180	(10%)
Total	**600**	**720**	**20%**

La différence est supéri-eure à 10 pour cent du budget prévu

Les dépenses réelles ont dépassé le budget

Voici un **autre** exemple de **flexibilité** non acceptable:

DESCRIPTION	BUDGET	DÉPENSE RÉELLE	DIFFÉRENCE-BUDGET RÉEL SUR/ SOUS-ESTIMÉ
Salaires	300	360	**20%**
Matériaux du projet	600	580	(3%)
Voyages intérieurs	100	80	(20%)
Frais de bureau	200	180	(10%)
Total	**1,200**	**1,200**	**0%**

La différence est supérieure à 10 pour cent du budget prévu

Les dépenses réelles n'ont pas dépassé le budget

Même si le budget total n'a pas été dépassé, la dépense sur les salaires a été dépassée de plus de 10 pour cent

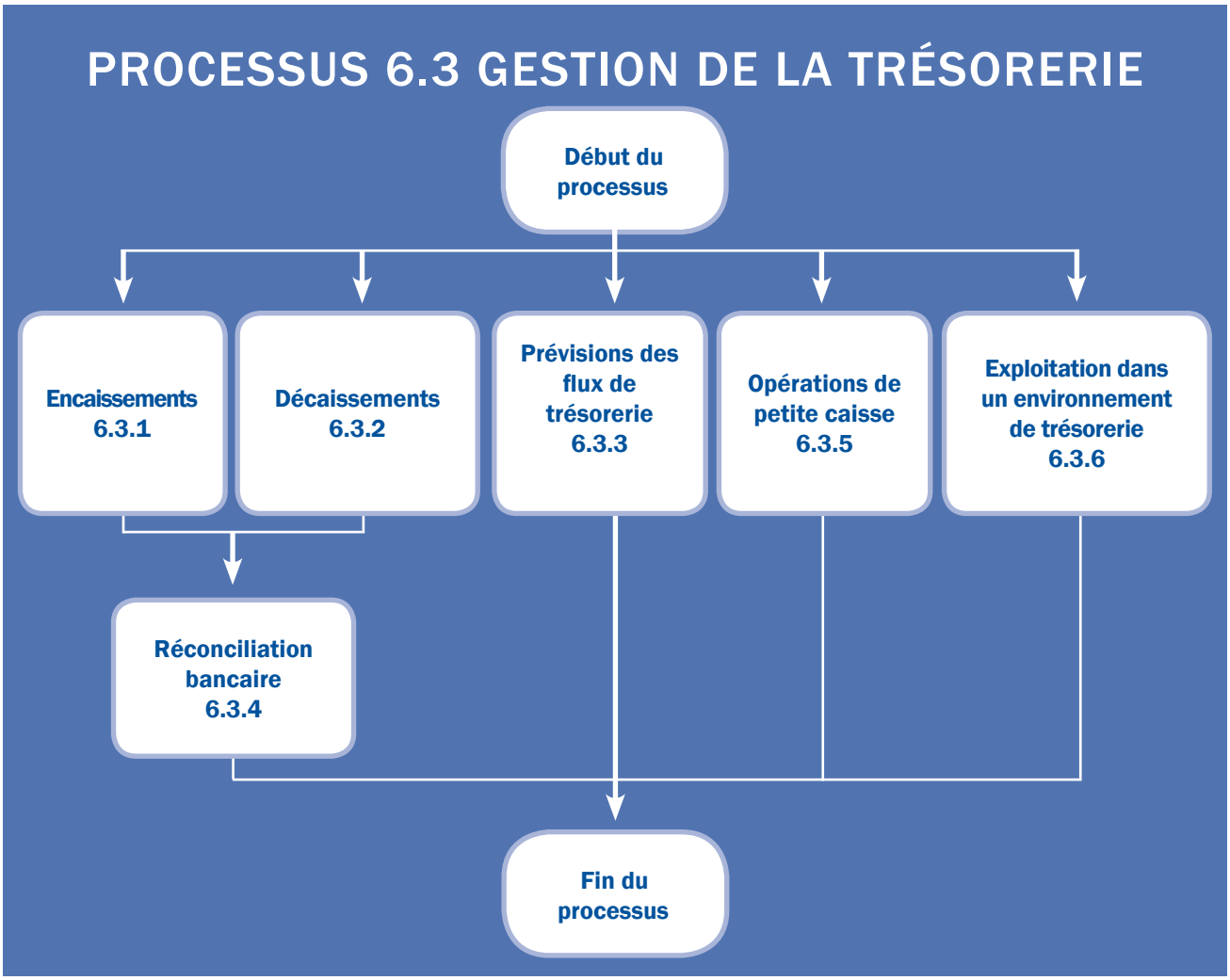
Concernant la flexibilité des postes, l'organisation doit toujours se référer aux termes de l'accord spécifique avec chaque donateur puisqu'elle peut varier d'un donateur à l'autre et pour divers accords avec un donateur donné. Dans les exemples ci-dessus, la restriction a été sur une base de ligne budgétaire. Pour certains donateurs du gouvernement américain, il existe une limite cumulative de 10 pour cent du budget total. Pour d'autres donateurs, les limites de flexibilité se basent sur les catégories ou composantes de programme, et non sur les postes budgétaires.

PROCESSUS 6.3 DU SERVICE FINANCIER - GESTION DE LA TRÉSORERIE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La gestion de la trésorerie est une fonction importante dans toute organisation. Afin d'optimiser sa trésorerie, une organisation doit mettre en œuvre des procédures de caisse pour gérer efficacement les entrées et sorties de caisse. La prévision et la budgétisation sont des aspects importants de la gestion de la trésorerie. L'organisation doit s'efforcer de planifier de façon aussi détaillée que possible et le plus longtemps à l'avance les recettes attendues et les décaissements nécessaires. Les fonctions de gestion de la trésorerie s'axent autour des encaissements, décaissements, prévisions et rapprochements.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.3.1 - ENCAISSEMENTS

NOM DE L'ÉTAPE	ENCAISSEMENTS
Numéro de l'étape	6.3.1
Rôle organisationnel	Directeur financier Caissier Direction
Données d'entrée	Accords de subvention Contributions Bordereaux de paiement
Résultats	Bordereaux de paiement Reçus de caisse Bordereaux de dépôt bancaire
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs Collaboration avec les chargés de projet et les directeurs de service
Résumé	Les encaissements de l'organisation proviennent de diverses sources telles que les dons, subventions, ventes, frais pour services rendus, et du recouvrement de créances. Tous les encaissements doivent être comptabilisés de manière opportune.

Tous les encaissements doivent être datés dès leur réception et pré-numérotés afin de faciliter la vérification de la séquence numérique des documents manquants. Les procédures suivantes doivent être suivies :

- Les espèces doivent être mises en dépôt une fois perçues.
- Les encaissements doivent être classés de manière appropriée soit en tant que dons, fonds de subventions, espèces provenant de la vente, recouvrement de créances, prestation de services, cession d'actifs ou fonds empruntés. Le rapprochement doit être effectué dans les comptes respectifs afin de déterminer si toutes les écritures ont été passées pour montrer tous les fonds reçus par l'organisation.
- Les rapprochements bancaires doivent être effectués chaque mois par une personne indépendante de la consignation de trésorerie ou de la comptabilité. Les écritures de caisse doivent être régulièrement comparées aux listes de versement et aux dépôts.

ÉTAPE 6.3.2 - DÉCAISSEMENTS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉCAISSEMENTS
Numéro de l'étape	6.3.2
Rôle organisationnel	Directeur des finances Responsable des comptes créditeurs
Données d'entrée	Justificatifs obligatoires des décaissements
Résultats	Bordereaux de décaissement validés Délivrance de reçus aux fournisseurs
Points d'intégration	Collaboration avec les chargés de projet Collaboration avec les fournisseurs
Résumé	Les décaissements en espèces doivent être autorisés et documentés de manière appropriée.

1. Les responsables désignés doivent autoriser les sorties de fonds. Une documentation appropriée pour les décaissements de fonds comprend, mais sans s'y limiter, les éléments suivants :
   - Un formulaire de demande d'achat approuvé ;
   - Les devis ou factures simulées ;
   - Les rapports comparatifs d'offres avec explication du choix des fournisseurs, ou de la raison pour laquelle un fournisseur unique a été choisi ;
   - Bon de commande et/ou contrat avec les fournisseurs ;
   - Une note de réception de marchandises (bon de réception) ;
   - Si nécessaire, un mémo justificatif des écarts entre les quantités ou descriptions d'articles commandés par rapport à ceux reçus ;
   - La facture originale du fournisseur ;
   - Le bon de paiement/la demande d'acompte validé(e).

2. Les détails des décaissements doivent être récapitulés sur un bordereau de décaissement. Le bon doit contenir la date de la transaction, le code comptable et le motif de paiement. Le bon doit être soldé, c.-à-d. que les débits doivent être égaux aux crédits. Le principe de la division des tâches exige que le bordereau de décaissement soit vérifié par une personne autre que celle qui l'a préparé et approuvé par un cadre supérieur. Cette approbation est suffisante pour effectuer le paiement et enregistrer l'opération dans le grand livre général.

3. L'organisation doit veiller à ce que tous les paiements, à l'exception des décaissements de petite caisse, soient effectués à l'aide de chèques pré-numérotés afin de permettre une identification indépendante par la banque. Il est plus difficile de manipuler les paiements par chèque parce qu'ils laissent des traces que l'audit peut facilement suivre, tandis que les espèces ne peuvent être suivies. Tous les décaissements par chèque doivent être approuvés par les signataires autorisés.
4. Les signataires de chèques/responsables d'approbation pour les virements électroniques doivent être clairement désignés. Ceux-ci doivent être aussi peu nombreux que possible pour limiter la responsabilité. Les chèques doivent nécessiter au moins deux signatures.
5. Une copie du chèque signé doit être jointe au bordereau de décaissement. L'organisation doit toujours obtenir un accusé de réception du fournisseur sous la forme d'un formulaire de réception émis par le fournisseur. Si le fournisseur ne peut pas fournir un tel formulaire, il doit signer une copie du chèque. Un employé de l'organisation non affecté à la caisse et aux approvisionnements doit préparer une note de réception de marchandises (bon de réception).
6. Veillez à ce que les personnes qui préparent les chèques n'aient pas accès aux encaissements. (Si l'organisation ne peut pas séparer ces fonctions en raison d'un personnel limité, cette faiblesse de contrôle doit être documentée, et des contrôles compensatoires doivent ensuite être mis en place pour la contrebalancer.) L'accès aux chèques en blanc doit être restreint aux personnes autorisées. La séquence numérique doit être vérifiée à l'arrivage de nouveaux chèques, et les chèques manquants doivent être répertoriés.
7. Les chèques doivent être datés dès leur délivrance. Les chèques antidatés ou postdatés doivent être strictement interdits. La date du chèque doit être indiquée sur le bordereau de décaissement et enregistrée dans le journal/grand livre des sorties de caisse.
8. La signature des chèques en blanc doit être interdite. Les chèques ne doivent pas être établis tant qu'un bordereau de demande de paiement n'est pas préparé et approuvé.
9. Avant qu'un chèque ne soit signé, toutes les pièces justificatives du paiement doivent être fixées à un bordereau de décaissement pour montrer l'authenticité de la dépense. Toutes les pièces justificatives doivent être annulées à l'aide du cachet « PAYÉ » immédiatement après l'approbation pour empêcher que les documents soient présentés à nouveau pour paiement.

10. Pour éviter toute altération, les chèques signés doivent être envoyés directement aux bénéficiaires désignés, sans avoir à revenir vers le responsable chargé de leur préparation. Si en raison d'un personnel limité, les chèques doivent être réacheminés vers le responsable chargé de leur préparation, des contrôles compensatoires doivent être mis en place. Ces contrôles exigent qu'un employé différent de celui qui prépare/distribue les chèques procède aux rapprochements bancaires et passent les écritures.
11. Pour éviter des paiements ou enregistrements en double, les numéros de chèques doivent être utilisés comme références transactionnelles lors de l'écriture au journal ou grand livre des encaissements. Les copies originales des décaissements et des chèques annulés doivent être archivés.
12. Les chèques doivent être imprimés sur demande. Les chèques doivent être bloqués en y apposant les mentions « Au compte du bénéficiaire seulement » et « non négociable » si cela est la pratique courante dans le pays.
13. Il est recommandé de tenir registre de distribution (décaissement) des chèques pour comptabiliser la séquence des chèques émis.
14. Les chèques annulés sont marqués du tampon « Annulé » apposé très visiblement dessus, puis conservés en lieu sûr pour référence. Il est recommandé qu'à chaque chèque annulé soit joint un bordereau de décaissement en blanc et enregistré dans le système du grand livre de caisse comme « annulé »" à des fins de suivi.
15. Les virements bancaires provenant d'autres comptes doivent être enregistrés dans le journal des décaissements au moment de l'initiation du virement puis entrés dans le journal des encaissements une fois le virement effectué. Il est recommandé que le compte de fonds en transit soit utilisé pour assurer le suivi et le contrôle du transfert d'argent entre des comptes bancaires.
    a. Lorsque les fonds sont transférés du compte A au compte B
        i. Débiter le compte de fonds en transit
        ii. Créditer le compte Banque A
    b. Lorsque les fonds sont comptabilisés comme reçus en compte B
        i. Débiter le compte Banque B
        ii. Créditer le fonds en transit

Remarque: Le fonds en transit est le compte du grand livre utilisé pour assurer le suivi des fonds transférés d'un compte bancaire à un autre. Comme la sortie de fonds est enregistrée sur un document comptable distinct du reçu

de caisse, le compte de fonds en transit est nécessaire pour équilibrer les deux écritures. Lorsque la réception des fonds est enregistrée, le solde du compte de fonds en transit est soldé.

ÉTAPE 6.3.3 - PRÉVISIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉVISIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE
Numéro de l'étape	6.3.3
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Budget approuvé Plans d'activités
Résultats	Prévisions de flux de trésorerie approuvées
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs Collaboration avec les chargés de projet
Résumé	Les prévisions de flux de trésorerie permettent aux responsables de l'organisation de prévoir les périodes où les soldes de trésorerie sont susceptibles d'être insuffisants pour répondre aux besoins de trésorerie ainsi que les périodes où les fonds sont excédentaires.

Une gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour les organisations. Elle est un élément clé de la planification et d'une gestion opérationnelle efficace. Si les entrées et les sorties de fonds ne sont pas planifiées et surveillées correctement, les organisations risquent de se trouver à court de fonds et de ne pas pouvoir servir les bénéficiaires ou payer les employés et les fournisseurs à temps. Une prévision de trésorerie est souvent requise par les parties externes pour leur permettre de planifier les dates d'émission de fonds au bénéfice de l'organisation.

Les prévisions de flux de trésorerie sont liées à la planification budgétaire et impliquent, au minimum, les étapes suivantes :

1. Déterminer la trésorerie au début d'une période donnée dans les registres comptables de l'organisation.
2. Planifier le calendrier des futures rentrées de fonds prévues, les sources approuvées des fonds de subvention, et d'autres sources prévues de revenus. Les principales sources de rentrées de fonds pour une organisation comprennent les contributions, les avances ou remboursements des donateurs, la collecte des soldes des comptes débiteurs, et les encaissements provenant des activités génératrices de revenus.
3. Estimer le calendrier des décaissements, en prenant en compte les activités prévues de l'organisation. Les organisations qui gèrent leur comptabilité selon la méthode de la comptabilité d'exercice ne

doivent pas oublier que des paiements aux fournisseurs peuvent être nécessaires pour réduire une dette précédemment enregistrée.

4. Récapituler les informations ci-dessus dans une fiche technique indiquant les soldes de trésorerie prévus par exercice.
5. Fournir les prévisions au directeur général ou un autre responsable compétent pour être utilisées dans la projection des excédents ou besoins de trésorerie.

ÉTAPE 6.3.4 - RAPPROCHEMENT BANCAIRE

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPROCHEMENT BANCAIRE
Numéro de l'étape	6.3.4
Rôle organisationnel	Directeur financier Autorisation officielle
Données d'entrée	Relevé bancaire officiel Transactions du grand livre
Résultats	État de rapprochement bancaire
Points d'intégration	Collaboration avec la banque
Résumé	Les rapprochements bancaires sont effectués au moins une fois par mois pour concilier les différences entre les relevés bancaireset les registres tenus par l'organisation.

Les éléments suivants sont susceptibles d'entraîner des différences entre le grand livre d'une organisation et un relevé bancaire :

- Les transferts entrants ;
- Les frais bancaires et intérêts comptabilisés par la banque mais pas par ;
- Les chèques émis par l'organisation, mais non présentés à la banque ;
- Les dépôts en transit, définis comme les dépôts effectués et enregistrés par l'organisation jusqu'à la fin du mois, mais pas enregistrés par la banque à la date finale du relevé bancaire. Cette différence peut être due à des retards de traitement ou à des erreurs d'enregistrement.

Les pratiques recommandées pour le rapprochement sont les suivantes :

1. Les rapprochements bancaires doivent être préparés mensuellement pour vérifier la fidélité de la comptabilité. Le compte bancaire reflète l'activité du livre de caisse. Par conséquent, le responsable en charge de la préparation des états financiers doit comparer les

écarts éventuels qui pourraient être causés par erreur ou abus. La responsabilité du rapprochement du compte bancaire doit être confiée à des personnes non impliquées dans le traitement des entrées et sorties de caisse. Dans le cas contraire, des divergences peuvent être dissimulées. Un responsable désigné doit passer en revue les rapprochements. Les rapprochements bancaires doivent être archivés en cas d'audit ou d'autres révisions internes.

2. Les documents justificatifs des éléments de rapprochement doivent être joints au rapprochement bancaire correspondant. Ces documents peuvent inclure une liste des chèques en circulation, des dépôts en transit et d'autres documents pertinents.
3. Le cas échéant, une écriture doit être créée au journal central pour enregistrer la réconciliation des éléments qui apparaissent sur le relevé bancaire, mais ne sont pas enregistrés dans le grand livre de l'organisation.
4. La préparation du rapprochement bancaire doit toujours commencer par le solde d'ouverture reporté du rapprochement précédent et se terminer par un solde redressé qui corresponde au solde de clôture du relevé bancaire.
5. Les éléments de rapprochement identifiés pendant le processus du rapprochement bancaire doivent être traités au cours du mois suivant. Le directeur financier doit effectuer un suivi si un élément de rapprochement apparaît durant deux mois d'affilée.
6. La direction doit prendre des mesures adéquates pour les écarts inconciliables ou non identifiés au cours du processus de rapprochement bancaire.
7. Tous les chèques de décaissement qui sont en suspens depuis plus d'une période déterminée (par exemple, trois ou six mois) doivent être annulés et remplacés.

ÉTAPE 6.3.5 – PETITE CAISSE

NOM DE L'ÉTAPE	PETITE CAISSE
Numéro de l'étape	6.3.5
Rôle organisationnel	Consignataire/responsable de la petite caisse Directeur financier
Données d'entrée	Livres de la petite caisse
Résultats	Grand livre de la petite caisse
Points d'intégration	Requérants et autorités d'approbation
Résumé	L'objectif de la création d'une petite caisse est de permettre l'accès aux espèces à la demande pour les petits paiements. Il incombe à la direction de l'organisation de définir le solde maximum de la petite caisse, d'établir une limite pour les décaissements individuels et de désigner un responsable. La petite caisse doit être maintenue à un montant fixe. Le niveau recommandé de la petite caisse doit satisfaire les besoins d'espèces pour une durée comprise entre deux semaines et un mois.

1. Les organisations doivent établir une politique et des procédures relatives à la petite caisse. Les procédures doivent décrire l'emplacement de la petite caisse, le solde maximal du fonds, les rôles et responsabilités du personnel impliqué dans la consignation des fonds, la préparation des bordereaux de petite caisse, les niveaux d'approbation, le montant maximum de décaissement et le processus de reconstitution de la petite caisse.
2. Le consignataire doit être désigné et formé pour gérer la petite caisse.
3. Le consignataire de la petite caisse ne doit exercer aucune autre fonction de trésorerie.
4. Le fonds de petite caisse doit être conservé dans un coffre-fort verrouillé et l'accès au coffre doit être réservé au consignataire.
5. Tous les paiements de la petite caisse ne doivent être effectués que pour les paiements autorisés en utilisant un formulaire de demande de petits montants et un bordereau pré-numéroté de petite caisse Ils doivent être appuyés de preuves de paiement tels que les factures des clients et les signatures du bénéficiaire. Le consignataire de la petite caisse ne doit jamais autoriser un paiement.
6. Le consignataire de la petite caisse doit enregistrer tous les paiements

dans un livre de petite caisse, qui peut être un registre formel (de préférence) ou une fiche comptable. Le livre de petite caisse recueille des renseignements sur la date et l'objet du paiement, le bénéficiaire, le montant versé et le solde courant de la petite caisse.

7. Le consignataire doit quotidiennement rapprocher les fonds de la petite caisse. L'argent qui reste dans la petite caisse, plus la somme des paiements effectués à partir de la date de la dernière reconstitution du fonds doivent concorder avec le solde à montant fixe du fonds de la petite caisse. Toute différence doit être portée à l'attention du directeur financier pour des mesures ad hoc.
8. Chaque fois qu'il y a un changement de responsabilité au niveau du consignataire, un inventaire de la caisse ainsi qu'un un transfert officiel de la caisse et des documents doivent être effectués. Une troisième personne doit être témoin pour signer la procédure de transfert.
9. Un inventaire de caisse doit être effectué de manière inopinée par une autre personne que le consignataire de la petite caisse au moins une fois par mois. Il est recommandé de procéder à d'autres inventaires de caisse indépendants à intervalles réguliers au cours du mois.

Remboursement/reconstitution de la petite caisse

1. Lorsque le solde du fonds de la petite caisse atteint un solde minimum prédéfini, le consignataire établit un état de reconstitution. L'état de reconstitution est une liste de paiements classés selon les comptes du grand livre.
2. Un responsable financier désigné doit passer en revue l'état de reconstitution pour vérifier l'exactitude et la validité des pièces justificatives.
3. Une fois confirmé par le service financier et approuvé par un responsable désigné de l'organisation, un chèque du montant de la reconstitution demandée doit être émis. Il est recommandé d'émettre le chèque de reconstitution au nom du consignataire.
4. À ce stade, le consignataire de la petite caisse reçoit le remboursement pour la reconstitution demandée, ce qui ramène le fonds de caisse au solde fixe.

Tenue de la comptabilité à la petite caisse

1. Lorsque le fonds initial de la petite caisse est constitué, un bordereau de décaissement est préparé pour débiter le compte d'avances de caisse et créditer le compte Banque.
2. Chaque fois qu'il est nécessaire de reconstituer le compte de petite

caisse, un bordereau de décaissement est établi du montant requis pour ajuster la petite caisse au montant du fonds de caisse. Le comptable débitera le compte de dépenses et créditera le compte Banque.

ÉTAPE 6.3.6 - EXPLOITATION DANS UN ENVIRONNEMENT DE TRÉSORERIE

NOM DE L'ÉTAPE	EXPLOITATION DANS UN ENVIRONNEMENT DE TRÉSORERIE
Numéro de l'étape	6.3.6
Rôle organisationnel	Consignataire de trésorerie Directeur financier
Données d'entrée	Transferts de caisse et documents associés Bordereaux de paiement Accords de subvention Documentation d'achat Documents de réception Factures des fournisseurs
Résultats	Bordereau d'encaissement Bordereaux de décaissement Reçus de caisse Bordereaux de décaissement Livre de caisse Grand livre général
Points d'intégration	Requérants et autorités d'approbation Fournisseurs Chargés de projet
Résumé	Les organisations peuvent fonctionner dans un lieu ou environnement d'exploitation dans lequel aucune option bancaire officielle n'est disponible. Dans ces situations, toutes les transactions peuvent être effectuées en espèces (monnaie), avec un besoin accru de contrôle interne efficace tout au long du cycle de trésorerie.

Lorsqu'une organisation fonctionne dans un environnement de trésorerie, les mesures suivantes sont recommandées pour s'assurer que l'argent est bien protégé :

1. L'organisation doit instaurer des politiques et procédures qui indiquent clairement les rôles et les responsabilités des membres du personnel impliqués dans la surveillance de la trésorerie, la documentation requise pour chaque étape du cycle de trésorerie et les approbations nécessaires pour verser les fonds.
2. Un consignataire doit être désigné et formé pour gérer la petite caisse.
3. Dans la mesure du possible, toutes les fonctions liées à la trésorerie doivent être clairement séparées. Des contrôles et des soldes doivent être mis en place pour chaque processus de trésorerie.



CARL D. WALSH POUR CRS

Un leader de village en République Démocratique du Congo organise les activités pendant que les bénéficiaires attendent de recevoir des graines de cassava dans la province du Nord Kivu.

Si des limites de dotation empêchent une séparation totale des fonctions, ces faiblesses doivent être documentées et des contrôles compensatoires doivent être mis en place afin de minimiser l'exposition de l'organisation.

4. Le fonds de petite caisse doit être conservé dans un coffre-fort verrouillé et l'accès au coffre doit être limité au consignataire.
5. Si possible, le directeur général de l'organisation et le directeur financier doivent définir le niveau maximum de la caisse. Toute liquidité excédentaire doit être conservée dans une banque sécurisée ; les fonds doivent être retirés de cette banque en cas de besoin.
6. Chaque reçu de caisse doit être documenté comme suit :
   a. Bordereau de caisse multi-partie, pré-numéroté, daté et signé par le consignataire et par le payeur ou convoyeur de fonds. Le bordereau original doit être retourné au payeur ou convoyeur et une copie doit être jointe au bordereau de caisse. Le dépositaire doit conserver une copie dans un fichier distinct à des fins de contrôle séquentiel.
   b. Reçus de caisse signés par le préparateur et approbateur des reçus, avec copie du bordereau de caisse ou avis de transfert (le cas échéant) également en annexe. (Remarque : plusieurs encaissements peuvent être inclus sur un seul reçu de caisse tant qu'ils sont indiqués séparément sur le reçu.)
7. Chaque paiement en espèces doit être effectué uniquement à des fins autorisées et doit être documenté par une combinaison des documents suivants, selon le cas :
   a. Une demande d'achat approuvée ;
   b. Les devis ou factures simulées ;
   c. Les rapports comparatifs d'offres avec explication du choix des fournisseurs ;
   d. Bon de commande ou contrat approuvé ;
   e. Bordereau de réception des marchandises ;
   f. Si nécessaire, un mémo justifiant tout écart significatif entre les quantités ou articles commandé(e)s par rapport à ceux reçus ;
   g. Original de la facture du fournisseur ou le note de frais de voyage de l'employé ;
   h. La demande de paiement/d'avance approuvée ;
   i. Bordereau de décaissement multi-partie, pré-numéroté (obligatoire pour tous les décaissements). Le bordereau de décaissement doit être signé et daté par le consignataire versant les espèces et le bénéficiaire. Le bordereau de caisse original doit être joint au bordereau de décaissement et une

copie doit être donnée au bénéficiaire. Le dépositaire doit conserver une autre copie à des fins de contrôle séquentiel.

j. Bordereau de décaissement qui comprend toutes les pièces justificatives citées ci-dessus, signées par le préparateur et approbateur du bordereau. Un bordereau distinct doit être préparé pour chaque décaissement. Deux décaissements ne doivent pas être regroupés sur un seul bordereau.

8. Il est interdit au consignataire d'autoriser les paiements.
9. Le consignataire doit enregistrer tous les paiements dans un journal de caisse officiel. Le livre doit indiquer la date et une brève explication de l'objet du paiement, le bénéficiaire, le montant payé, le ou les compte(s) chargé(s) ainsi que le solde courant de la caisse.
10. Toutes les transactions en espèces doivent être enregistrées immédiatement dans le livre de caisse.
11. Outre le livre de caisse, l'organisme doit tenir un grand livre général qui comprend toutes les transactions en espèces et toutes les écritures comme l'enregistrement de la liquidation des soldes débiteurs, l'amortissement, le reclassement ou les écritures de correction. La tenue du grand livre général doit être effectuée par une autre personne que le consignataire.. Les écritures du journal doivent être enregistrées dans les documents standards nommés bordereaux du journal général. Le préparateur et approbateur des bordereaux et la personne qui a enregistré la transaction dans le grand livre général doivent signer les bordereaux.
12. Le consignataire doit compter la caisse quotidiennement. L'argent qui reste dans la petite caisse, plus la somme des paiements effectués à partir de la date de la dernière reconstitution du fonds doivent concorder avec le solde à fixe de la petite caisse. Toute différence doit être portée à l'attention du directeur financier ou du responsable du site pour l'action.
13. Chaque fois qu'il y a un changement de responsabilité au niveau du consignataire, un inventaire de la caisse ainsi qu'un transfert officiel de la caisse et des documents doivent être effectués.. Une troisième personne doit être témoin pour signer le processus de transfert.
14. Une personne désignée doit procéder à un inventaire de caisse indépendant, au moins une fois par semaine. Les résultats de cet inventaire doivent être documentés et communiqués au directeur financier ou responsable du site.
15. Au moins une fois par mois, un employé désigné qui est indépendant des fonctions de trésorerie doit procéder à un inventaire de caisse inopiné. Cet inventaire de caisse doit être documenté et communiqué au directeur financier ou responsable de site.

16. Tous les bordereaux de décaissement doivent être annulés pour empêcher leur réutilisation.
17. Tous les bordereaux doivent être systématiquement stockés dans une armoire ou pièce fermée à clé, l'accès à ces dossiers doit être limité aux employés désignés.
18. De même, l'accès au livre de caisse et au grand livre doit être limité. Si le livre de caisse et/ou le grand livre général est/sont manuscrits, ils doivent être conservés dans un coffre verrouillé en dehors des heures de travail. Si le livre de caisse et/ou le grand livre général est /sont conservés sur un ordinateur, l'ordinateur ou les fichiers doivent être protégés par un mot de passe et sauvegardés, au minimum, chaque semaine. Des sauvegardes quotidiennes sont recommandées, si possible.

PROCESSUS 6.4 DU SERVICE FINANCIER - GESTION DES CRÉANCES

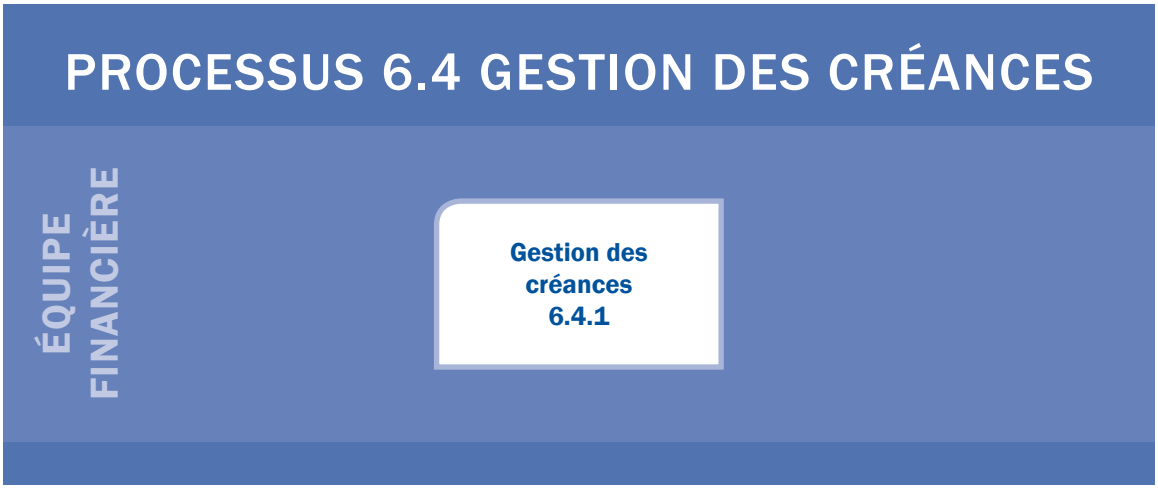
DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les sommes dues à l'organisation constituent des actifs et doivent être classées dans la catégorie d'actif « créances ».La liquidation des créances commerciales se traduit généralement par des entrées de trésorerie futures. Toutefois, d'autres types de créances, tels que les montants avancés aux employés pour les voyages d'affaires liés à des organisations sous-bénéficiaires afin d'effectuer des tâches liées au projet, lorsque liquidées, se traduisent généralement par des charges.

L'organisation doit établir des échéances fermes pour le recouvrement des créances. Pour les créances résultant d'opérations avec des parties externes, les délais de paiement en espèces et/ou de rapport de liquidation doivent être clairement énoncés dans les contrats ou accords entre les parties. Pour les créances dues par les employés de l'organisation, les délais de paiement en espèces et/ou de rapport de liquidation doivent être clairs dans les politiques et les procédures de l'organisation et appliqués de manière cohérente.

La gestion efficace des créances exige que tous les soldes des créances soient analysés au minimum tous les mois. L'analyse des créances la plus commune et efficace est le rapport de classement chronologique, dans lequel les différents soldes ouverts individuels sont répertoriés, avec les dates des transactions financières qui ont donné lieu à ces soldes et les références de pièces comptables. Les rapports doivent être diffusés mensuellement aux responsables respectifs du recouvrement et/ou de la liquidation des soldes dans les organisations.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.4.1 - GESTION DES CRÉANCES

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES CRÉANCES
Numéro de l'étape	6.4.1
Rôle organisationnel	Directeur financier Comptable
Données d'entrée	Demandes d'avance approuvées
Résultats	Rapports de classement chronologique
Points d'intégration	Collaboration avec la direction ainsi que des achats et de programmation des ministères
Résumé	Les montants dus à l'organisation doivent être enregistrés au titre des créances. Ils doivent être surveillés de près afin d'assurer leur recouvrement ou remboursement en temps opportun et doivent être indiqués avec précision et classés correctement.

Types de créances

Un compte distinct doit être créé dans le grand livre pour chaque type de créance que l'organisation espère appliquer. Voici quelques types de créances communes à de nombreuses organisations :

1. Les créances commerciales – Soldes résultant des ventes du commerce, le cas échéant. Ce compte est soldé via des paiements en espèces/par chèque/par transfert.
2. Les avances pour voyage – Montants avancés aux employés pour des voyages d'affaires. Ce compte est normalement soldé par la présentation des frais de voyage validés et/ou des encaissements, documentés de manière appropriée. Ces avances doivent être entièrement liquidées à la fin de chaque voyage. De nouvelles avances ne doivent pas être délivrées tant qu'une avance ancienne est n'est pas entièrement liquidée.
3. Les créances des employés - Montants dus par les salariés pour les paiements effectués en leur nom. Ces soldes sont compensés par le recouvrement en espèces/par chèque ou via des retenues sur salaire lorsque la loi l'y autorise.
4. Les avances pour projet - Avances aux organisations sous-bénéficiaires pour mener des activités liées au projet. Ce compte est normalement soldé par la présentation de rapports de liquidation. Les montants déclarés doivent être vérifiés par l'organisation via l'examen des pièces justificatives du sous-bénéficiaire.

5. Les avances sur salaire - Montants avancés aux employés, étant entendu que les montants avancés seront remboursés par l'employé dans le délai imposé par le droit du travail local sous forme de retenues sur salaire. L'organisation doit disposer d'une politique applicable aux lois locales concernant le remboursement des avances sur salaire.
6. Les avances aux fournisseurs - Montants versés aux fournisseurs avant la réception de biens ou de services. Ce compte est soldé lorsque les marchandises achetées sont livrées ou le service est rendu par compensation de l'avance sur le montant dû.

Procédures de gestion des créances standards

Les procédures suivantes sont des procédures standards qui permettent la gestion des soldes de créances :

1. Les politiques de l'organisation doivent clairement indiquer l'échéance de chaque type de créance. Les délais de recouvrement ou de liquidation doivent être communiqués par écrit aux autres parties. Le cas échéant, une date limite doit être intégrée dans les termes d'un accord avec la partie à laquelle les fonds seront avancés.
2. Un ou plusieurs fonctionnaires de l'organisation doivent surveiller les soldes ouverts et effectuer le suivi des défauts de paiement.
3. Les avances ne doivent pas être remises aux parties qui ont des soldes en souffrance.
4. Chaque balance doit indiquer clairement la partie qui doit les fonds.
    a. Si l'organisation utilise un système de grand livre général informatisé, un numéro d'identification (code fournisseur) doit être attribué à chaque créditeur et enregistré dans le grand livre général ou un grand livre auxiliaire chaque fois qu'une transaction avec le créditeur a lieu.
    b. Si l'organisation utilise un grand livre manuscrit, il est recommandé que les transactions avec les différents créditeurs soient également enregistrées dans un livre auxiliaire distinct ou autre dossier synthétisé et rapproché avec le grand livre une fois par mois. Un livre auxiliaire distinct ou autre support doit être tenu pour chaque compte de crédit du grand livre.
5. Peu après la clôture mensuelle des livres, le service financier de l'organisation doit fournir à la direction et aux employés affectés au recouvrement des créances et aux rapports de suivi les soldes créditeurs ouverts. Les rapports doivent être « classés chronologiquement » pour indiquer l'échéance de chaque solde ouvert afin de faciliter le suivi et le recouvrement.

6. Le grand livre général ou le livre auxiliaire doit fournir une piste d'audit complète pour justifier chaque solde ouvert.
7. Des réserves doivent être constituées pour les soldes de comptes qui se révèlent irrécouvrables. (Une réserve est constituée en enregistrant un débit sur un compte de créances douteuses et un crédit sur un compte de réserve pour créances.) Il est recommandé de demander l'approbation d'un cadre supérieur comme le directeur général pour constituer des réserves.
8. Les soldes des comptes irrécouvrables doivent être annulés. L'organisation doit décrire la procédure à respecter pour les annulations et la ou les approbation(s) requises(s) dans une politique. Les soldes créditeurs sont annulés par l'enregistrement d'un débit sur un compte de réserve et un crédit au compte créditeur applicable. Il est recommandé de demander l'approbation d'un cadre supérieur comme le directeur général pour annuler les soldes créditeurs.

PROCESSUS 6.5 DU SERVICE FINANCIER – COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les immobilisations corporelles sont les biens immobiliers, installations et équipements à long terme de l'organisation qui ont une durée de vie utile supérieure à un an.

Le service financier doit enregistrer chaque actif immobilisé dans le grand livre général et dans le registre des immobilisations (livre) comme suit :

- Si le bien a été acheté avec les fonds propres non affectés de l'organisation, l'écriture comptable doit être enregistrée sur un bordereau de décaissement, au débit du compte d'actifs immobilisés et au crédit du compte de trésorerie.
- Si le bien a été reçu en tant que contribution en nature d'un donateur privé ou en tant que subvention en nature libre d'hypothèque d'un donateur de subventions, l'écriture comptable doit être enregistrée sur un bordereau du journal général, au débit du compte d'actifs immobilisés et au crédit des produits de contribution en nature.
- Si le bien a été reçu d'un donateur de subvention qui conserve la propriété de l'actif et requiert son approbation pour la cession de l'actif à la clôture de la subvention, l'écriture comptable doit être enregistrée sur un bordereau de journal général, au débit du compte de charge de subvention appropriée et au crédit au compte de passif de subvention. (Le compte de passif sera réduit lorsque l'organisation constatera les produits tirés des subventions pour les dépenses enregistrées par rapport à la subvention.) *

* **Note –** *Les principes comptables généralement reconnus (PCGR) exigent que les actifs à long terme soient enregistrés comme immobilisations et soient amortis sur leur durée de vie utile. Pour les actifs immobilisés achetés avec des fonds de subvention ou reçu d'un donateur de subvention qui conserve la propriété de l'actif, des écritures comptables supplémentaires seront nécessaires pour se conformer aux PCGR tout en tenant compte des exigences de rapport du donateur de la subvention. Les organisations doivent demander conseil à leurs vérificateurs externes pour toute écriture comptable supplémentaire nécessaire.*

ÉTAPE 6.5.1 - ÉTABLIR ET TENIR UN REGISTRE DES ACTIFS IMMOBILISÉS

NOM DE L'ÉTAPE	ÉTABLIR ET MAINTENIR UN REGISTRE DES ACTIFS IMMOBILISÉS
Numéro de l'étape	6.5.1
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Ajouts aux immobilisations Cessions d'actifs immobilisés
Résultats	Dotation aux amortissements Rapports d'actifs immobilisés
Points d'intégration	Traitement des transactions du grand livre général
Résumé	Le registre est utilisé pour saisir des informations détaillées sur les actifs immobilisés de l'organisation.

Le registre des immobilisations doit contenir les renseignements suivants :

- Nom et description du bien ;
- Coût, incluant le prix d'achat, non remboursés les impôts, droits, frais de livraison, et frais d'installation ;
- Numéro de référence de la transaction comptable ;
- Bordereau de décaissement ou numéro de chèque (pour les actifs achetés) ;
- Numéro de la pièce du journal général (pour les actifs donnés) ;
- Date d'acquisition (mois et année) ;
- Lieu ;
- Employé à qui l'actif ou suivi de l'actif a été affecté ;
- Nombre d'actifs (doit être affecté par le service d'administration) ;
- Numéro de série du fabricant ou numéro de modèle ;
- Propriétaire (indiquez qui possède le titre de propriété de l'équipement) ;
- Durée utile estimée ;
- Estimated useful life ;
- Charges mensuelles d'amortissement ;
- Source de financement, si les acquisitions de biens ont été financées par plusieurs donateurs.

ÉTAPE 6.5.2 - CALCULER ET COMPTABILISER LA CHARGE D'AMORTISSEMENT

NOM DE L'ÉTAPE	CALCULER ET ENREGISTRER LES CHARGES D'AMORTISSEMENT
Numéro de l'étape	6.5.2
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Ajouts d'actifs immobilisés Cessions d'actifs fixes
Résultats	Écriture des charges d'amortissement au journal général
Points d'intégration	Traitement des transactions du grand livre général
Summary	Comme l'organisation profite des actifs immobilisés pendant un certain nombre d'années, leurs coûts doivent être passés en charges sur la période d'utilisation de l'actif. Les charges d'amortissement représentent la répartition du coût d'un actif immobilisé sur sa vie utile estimée.

L'organisation doit estimer la vie utile de chaque type d'immobilisation acquise et utiliser cette durée de vie estimée pour amortir tous les biens appartenant à cette catégorie. L'organisation doit se référer aux normes ou pratiques comptables professionnelles locales pour déterminer la durée de vie utile. La durée de vie suggérée des immobilisations est la suivante :

- Matériel informatique : trois à cinq ans ;
- Mobilier et équipement autre que les ordinateurs : 10 ans ;
- Véhicules : trois à cinq ans ;
- Immeubles : 40 ans ;
- Améliorations apportées par le locataire : si le bail des locaux concernés possède une option de reconduction automatique, la durée de vie recommandée de l'actif est de 40 ans. Dans le cas contraire, les améliorations doivent être amorties au cours du reste de la durée du bail.
- Aucune durée de vie ni aucun amortissement ne doit être affecté à un terrain.

L'amortissement doit être enregistré une fois par mois sur un bordereau de journal général, au débit des charges d'amortissement et au crédit des amortissements cumulés. Le cumul des amortissements est la somme des charges d'amortissement enregistrée depuis la date d'acquisition d'un actif. Les écritures d'amortissement doivent cesser pour un actif donné une fois qu'il a atteint la fin de sa durée de vie utile estimée. Le cumul des

amortissements pour un actif ne doit jamais dépasser son coût. Le coût de l'actif et l'amortissement cumulé doivent rester dans les livres jusqu'à la cession de l'actif.

Il existe différentes méthodes d'enregistrement des charges d'amortissement. Il est recommandé que l'organisation utilise la méthode de l'amortissement linéaire sauf si les normes ou pratiques locales s'y opposent. La méthode d'amortissement linéaire répartit le coût de l'actif de façon uniforme sur sa durée de vie utile estimée, à partir du mois de sa première mise en service. L'organisation peut choisir d'utiliser un ou plusieurs comptes de charges pour enregistrer les charges d'amortissement dans le grand livre général, en fonction des exigences des donateurs.

Les informations contenues dans le registre des immobilisations doivent être utilisées pour définir l'écriture de l'amortissement mensuel. Les éléments suivants sont à noter :

- Si le registre des immobilisations est tenu à l'aide d'un logiciel d'actifs immobilisés, le logiciel va calculer le montant de l'amortissement pour chaque mois.
- Si un registre manuel est utilisé, l'amortissement mensuel sur la durée estimée de chaque actif doit être indiqué dans le grand livre. Une feuille de calcul doit être préparée pour résumer les charges d'amortissement pour tous les actifs, selon chaque type d'actif et source de financement. Les totaux de la feuille de calcul doivent être utilisés comme base pour l'écriture d'amortissement.

ÉTAPE 6.5.3 - ENREGISTRER LES CESSIONS D'ACTIFS IMMOBILISÉS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CESSIONS D'ACTIFS IMMOBILISÉS
Numéro de l'étape	6.5.3
Rôle organisationnel	Comptable Service d'administration
Données d'entrée	Formulaires de cessions d'actifs immobilisés
Résultats	Écritures au journal général (pour les cessions)
Points d'intégration	Service de surveillance (administration) Caissier
Résumé	Une des principales responsabilités de toute organisation est de protéger ses actifs. Les immobilisations corporelles sont les actifs les plus visibles et souvent les plus importants d'une organisation. Une documentation et des rapports adéquats sont nécessaires pour garantir l'efficacité des contrôles physiques.

L'organisation doit utiliser un formulaire standard pour documenter ses cessions d'actifs immobilisés. Un formulaire pré-numéroté en deux parties est recommandé. Le formulaire doit contenir deux sections : une section de demande et une section de cession.

Demande

Le service responsable de la surveillance des actifs de l'organisation (normalement le service d'administration) doit soumettre un formulaire pour chaque demande de cession et le communiquer au responsable compétent pour approbation. Les renseignements suivants doivent être contenus dans la section demande du formulaire de cession l'actif immobilisé :

- Description de l'actif ;
- État actuel de l'actif ;
- Coût de l'actif ;
- Valeur actuelle nette comptable de l'actif (coût moins l'amortissement cumulé) ;
- Emplacement de l'actif ;
- Numéro de l'actif immobilisé (attribué par l'organisation) ;
- Numéro de série (tel qu'apposé par le vendeur, le cas échéant) ;
- Motif de la cession ;

- Nature de la cession (vente, transfert, mise au rebut, ou abandon) ;
- Date de la demande ;
- Nom et signature du demandeur ;
- Nom et signature de l'approbateur désigné ;
- Date de l'approbation ;
- Montant estimé des produits à recevoir, s'il doit être vendu ;
- Une indication quant à savoir si l'autorisation préalable a été obtenue du donateur, si nécessaire ;
- Une indication quant à savoir si l'habilitation de la vente a été obtenue auprès des autorités locales si l'organisation est exonérée d'impôt et si une telle approbation est requise par les réglementations locales.

Si une demande de cession a été approuvée pour une vente d'actif, l'organisation doit solliciter des offres secrètes. Les offres reçues doivent être ouvertes en présence de plusieurs responsables particuliers de l'organisation. Une fois que le meilleur offreur a été choisi et notifié, les documents de la procédure d'appel d'offres et de sélection de l'acheteur doivent être archivés.. Si le bien a été acheté grâce au financement provenant d'un donateur de subvention, l'organisation doit obtenir l'approbation des donateurs, si nécessaire, avant la vente.

Cession

Une fois que la cession réalisée, le service de surveillance doit compléter la deuxième moitié du formulaire de cession, qui doit contenir les informations **supplémentaires** suivantes :

- Date de la cession ;
- Montant des produits reçus (en cas de vente) ;
- Montant des frais engagés pour céder l'actif (le cas échéant) ;
- Nom et signature de l'employé désigné attestant de la cession ;

L'original du formulaire de cession doit être envoyé au service financier de l'organisation pour justifier l'écriture/les écritures comptable(s) nécessaire(s) pour enregistrer la cession. Le service de surveillance doit conserver une copie du formulaire rempli.

Au moment de la cession, le service financier doit faire ce qui suit :

- Si une vente a eu lieu, le caissier doit recevoir l'argent directement de l'acheteur et enregistrer la réception du produit sur un bordereau du journal des encaissements, en débitant le compte caisse et en créditant un gain/une perte sur la vente au compte d'actifs immobilisés, qui est un



DAVID SNYDER/CRS

En Afrique du Sud, aux alentours de Durban, une organisation non-gouvernementale locale, nommée SINOSIZO, fournit des soins de santé de proximité ainsi qu'un support aux orphelins dans les communautés affectées par le virus du Sida.

compte « autres revenus ».. Le caissier doit délivrer un formulaire Reçu de caisse à l'acheteur (l'original), conserver une copie du formulaire dans les archives, et joindre une copie du formulaire au bordereau du journal des encaissements. Si l'acheteur a payé par chèque, une copie du chèque de l'acheteur doit également être jointe à ce bordereau.

- Dans le même mois de l'exercice, le service financier doit enregistrer la cession de l'actif sur un bordereau du journal général. L'original du formulaire de cession de l'actif immobilisé doit être joint au bordereau du journal général, qui doit renvoyer à l'écriture du journal des encaissements en cas de vente. L'écriture de cession varie si l'actif est entièrement amorti ou non.
- Si l'actif est entièrement amorti, l'écriture consistera à débiter le compte des amortissements cumulés et créditer le compte des actifs immobilisés.
- Si le bien n'est pas totalement amorti, l'écriture consistera à débiter le compte d'amortissement cumulé du montant de son solde, à débiter le compte de valeur nette comptable des actifs cédés ou vendus de la valeur nette comptable de l'actif, et de créditer le compte d'actif immobilisé du coût de l'actif. (La valeur comptable nette est la différence entre le coût de l'actif et le solde des amortissements cumulés à la date de la vente ou cession.)
- Le bordereau du journal général doit être transmis à l'employé approprié selon la matrice d'autorisation de l'organisation pour approbation.
- Après approbation, le bordereau du journal général doit être enregistré dans le grand livre général.
- Le registre des immobilisations doit être mis à jour de la cession à l'aide des informations contenues sur le bordereau du journal général et le formulaire de cession de l'actif immobilisé joint.

ÉTAPE 6.5.4 - EFFECTUER LES INVENTAIRES DES ACTIFS IMMOBILISÉS

NOM DE L'ÉTAPE	EFFECTUER LES INVENTAIRES DES ACTIFS IMMOBILISÉS
Numéro de l'étape	6.5.4
Rôle organisationnel	Accountant Head of Administration
Données d'entrée	Formulaire d'inventaire des actifs immobilisés
Résultats	Rapprochements des inventaires Écritures au journal général (pour les actifs immobilisés manquants)
Points d'intégration	Service de surveillance (administration)
Résumé	Le service des finances doit rapprocher les inventaires d'actifs immobilisés avec les soldes du grand livre général et préparer les bordereaux du journal général pour les différences non rapprochables. L'organisation doit effectuer un inventaire physique de ses actifs immobilisés à une fréquence prédéfinie au cours de l'année. Il est fortement recommandé d'effectuer les inventaires au moins une fois par trimestre. En aucun cas les inventaires ne doivent être effectués moins d'une fois par an.

Les employés non affectés à la surveillance des actifs et à la tenue des écritures doivent superviser et mener les inventaires d'actifs immobilisés. Le directeur administratif doit diriger les inventaires. Un formulaire standard pré-imprimé doit être utilisé pour enregistrer les inventaires. Les feuilles d'inventaire doivent être signées par la ou les personne(s) qui ont effectué le ou les inventaire(s) et approuvées par le directeur administratif. L'original des feuilles d'inventaire doit être envoyé au service financier pour rapprochement avec le registre des immobilisations et les soldes du grand livre général pour les types respectifs d'actifs immobilisés. Le service administratif doit conserver les copies des feuilles d'inventaire.

Les différences d'inventaire doivent être étudiées et tout actif manquant doit être expliqué. Si un inventaire se révèle erroné, un ajustement doit être effectué à la feuille d'inventaire concernée une fois que l'approbation adéquate pour effectuer l'ajustement a été obtenue. Pour tout actif manquant, le directeur administratif doit préparer et approuver un formulaire de cession d'actif. Ce formulaire doit être joint au bordereau du journal général utilisé pour enregistrer la réduction du solde de l'actif applicable. Le bordereau

du journal général doit être transmis à l'employé approprié selon la matrice d'autorisation de l'organisation pour approbation. Après approbation, le bordereau du journal général doit être enregistré dans le grand livre général.

Le registre des immobilisations doit être mis à jour de la cession à l'aide des informations contenues sur le bordereau du journal général et le formulaire de cession de l'actif immobilisé joint.

Les contrôles physiques doivent être tels que les cas d'actifs manquants doivent être rares. Les directeurs administratif et financier doivent conjointement répondre à des situations répétées ou des cas importants d'actifs manquants avec le directeur général.

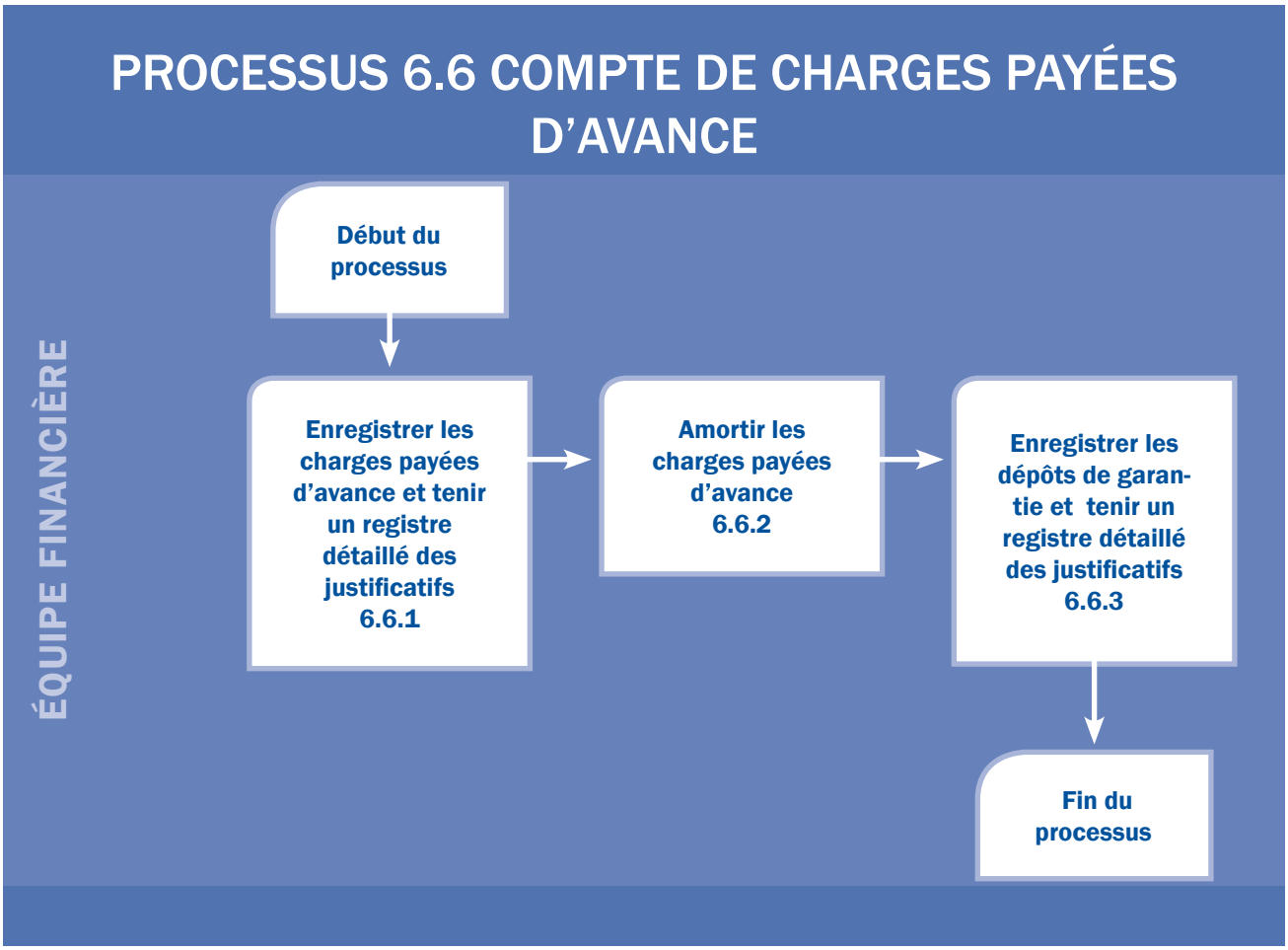
PROCESSUS 6.6 - COMPTABILITÉ DES CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET DÉPÔTS DE GARANTIE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les charges payées d'avance des périodes comptables qui bénéficieront de ces dépenses doivent être comptabilisées comme des charges payées d'avance. Le coût de ces actifs est passé en charges (amortissement) au cours des mois d'utilisation. Le service financier de l'organisation doit tenir une analyse détaillée des éléments prépayés ouverts afin de faciliter leur examen et s'assurer que les soldes sont correctement amortis.

Les dépôts de garantie, en cas de location de matériel à l'organisation, doivent être enregistrés comme des actifs. Contrairement aux charges payées d'avance, les dépôts de garantie créés en tant qu'actifs ne doivent pas être amortis car ils ne sont pas consommés dans l'entreprise et leur valeur ne diminue pas au fil du temps.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.6.1 - ENREGISTRER LES CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET TENIR UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET TENIR UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS
Numéro de l'étape	6.6.1
Rôle organisationnel	Commis aux comptes fournisseurs Comptable
Données d'entrée	Pratiques normatives documentées établies par le directeur financier
Résultats	Écritures de sortie de caisse Analyse détaillée (registre ou feuille de calcul)
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Dans le cadre normal des activités, la plupart des organisations effectuent des paiements qui profitent aux périodes futures. Les charges payées d'avance sont, par exemple, les loyers des bureaux, les primes d'assurance et les contrats de maintenance informatique. La partie du paiement qui profite aux périodes futures doit être enregistrée en tant que charge payée d'avance. Pour faciliter le suivi des soldes des charges payées d'avance, le service financier doit procéder à une analyse détaillée des éléments payés d'avance en cours d'utilisation.

Enregistrer les charges payées d'avance

Le directeur financier de l'organisation doit réaliser cette analyse en fonction de la matérialité et des types de charges pour savoir si les décaissements doivent être créés comme charges payées d'avance. Les charges payées d'avance d'un montant inférieur au seuil minimum défini par le directeur financier doivent être enregistrées comme charges au moment de leur versement. Les décisions doivent être documentées par le directeur financier et des copies des décisions documentées doivent être archivées par le comptable.

L'organisation peut tenir un compte de charges payées d'avance distinct dans le grand livre général pour chaque type de frais payé d'avance ou peut décider de conserver tous les frais payés d'avance sur un même compte. Si plusieurs types de versements d'avance sont conservés dans un seul compte de charges payées d'avance dans le grand livre général, il faut veiller à ce que chaque paiement anticipé soit bien amorti.

Tenir un registre détaillé des justificatifs

Le compte rendu détaillé peut être un grand livre officiel (registre) ou une feuille de calcul. Si une organisation a plus d'un type de frais payés d'avance ou a plusieurs comptes dans le grand livre général, un grand livre distinct ou une feuille de calcul doit être tenu(e) pour chaque compte.

Les types d'informations qui doivent apparaître dans chaque dossier détaillé sont les suivants :

- Description du paiement d'avance ;
- Fournisseur ;
- Numéro de référence de la transaction ;
- Date de la transaction ;
- Les périodes qui bénéficieront de l'acompte (la durée pendant laquelle le paiement anticipé doit être passé en charges, généralement exprimée en nombre de mois) ;
- Montant total du paiement d'avance ;
- Montant qui sera enregistré comme charge (amortie) chaque mois ;
- Solde mensuel initial ;
- Ajouts (décaissements) ;
- Réduction (par exemple, les écritures du journal général pour les amortissements mensuels, les remboursements de primes d'assurance) ;
- Solde mensuel final.

Le solde mensuel final de chaque enregistrement détaillé (si plusieurs comptes de charges payées d'avance sont utilisés) doit concorder avec le solde du grand livre général correspondant pour chaque compte. Si un seul compte de charges payées d'avance est utilisé, le total des soldes de clôture pour l'ensemble des enregistrements détaillés doit concorder avec le solde du grand livre général.

Les enregistrements détaillés doivent être examinés chaque mois par le directeur financier afin de s'assurer qu'ils sont suffisamment détaillés et qu'ils correspondent au solde du grand livre général.

ÉTAPE 6.6.2 - AMORTIR LES CHARGES PAYÉS D'AVANCE

NOM DE L'ÉTAPE	AMORTIR LES CHARGES PAYÉES D'AVANCE
Numéro de l'étape	6.6.2
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Données provenant des enregistrements détaillés des charges payées d'avance
Résultats	Écritures au journal général
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Les actifs payés d'avance doivent être passés en charges dans la ou les période(s) pendant lesquelles l'organisation profite de l'origine des dépenses. Le processus par lequel les soldes des charges payées d'avance sont passés dans les charges est appelé amortissement.

Un employé du service financier doit être chargé de la préparation de l'écriture mensuelle d'amortissement. L'employé désigné doivent se référer au(x) enregistrement(s) comptable(s) détaillé(s) pour connaître le montant de l'amortissement de chaque compte et/ou le type de paiement anticipé mensuel. Si une feuille de calcul est utilisée pour le suivi des charges payées d'avance, une copie de la feuille de calcul doit être jointe à l'écriture d'amortissement mensuelle.

En général, les charges payées d'avance sont amorties de façon égale sur les périodes bénéficiaires. Par exemple, si une organisation est tenue par contrat de payer le loyer de l'année suivante à l'avance, le paiement doit être enregistré sur un bordereau de décaissement, au débit des charges payées d'avance et au crédit du compte bancaire. Chaque mois pendant la durée de la location, le service financier doit enregistrer, sur un bordereau du journal général, le montant équivalent à un douzième du loyer payé d'avance, au débit des charges et au crédit sur le compte des charges payées d'avance. À la fin de la durée de la location, le paiement anticipé du loyer doit être entièrement amorti.

Si plusieurs types de paiements anticipés sont tenus dans un seul compte du grand livre général, il faut veiller à ce que l'amortissement cumulé pour chaque type de paiement anticipé n'excède pas le montant de l'actif initial.

Si le bénéfice tiré du paiement anticipé ne s'étend pas au-delà de la durée de vie d'un projet spécifique associé, les charges payées d'avance doivent être amorties au terme du projet.

ÉTAPE 6.6.3 – ENREGISTRER LES DÉPÔTS DE GARANTIE ET CONSERVER UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES DÉPÔTS DE GARANTIE ET CONSERVER UN REGISTRE DÉTAILLÉ DES JUSTIFICATIFS
Numéro de l'étape	6.6.3
Rôle organisationnel	Commis aux comptes fournisseurs Comptable
Données d'entrée	Pratiques normatives documentées établies par le directeur financier
Résultats	Écritures de sortie de caisse Liste détaillée de tous les soldes ouverts de dépôt de garantie
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Les dépôts de garantie comme ceux exigés par les entreprises de services publics et de téléphonie ne sont pas des charges payées d'avance et doivent être enregistrées dans un compte d'actif distinct, si ces frais sont importants pour l'organisation. Si le montant des dépôts de garantie est peu élevé, il convient de les enregistrer comme des charges au moment de leur paiement.

Les dépôts de garantie créés en tant qu'actifs ne doivent pas être amortis. Le directeur financier doit tenir une liste de toutes les sommes imputées au compte de dépôt de garantie. La liste doit contenir la référence du bordereau, le nom du vendeur, la date de paiement, le montant payé, et une brève description de chaque paiement. Il est recommandé que le directeur financier conserve également des copies des pièces justificatives associées à chaque imputation du compte de dépôt de garantie jusqu'à ce que le dépôt soit recouvré. Une fois par mois, le directeur financier doit examiner les enregistrements détaillés afin de s'assurer qu'ils sont suffisamment détaillés et qu'ils correspondent au solde du grand livre général.

Si le directeur financier décide que les paiements pour les dépôts de garantie d'un montant faible doivent être portés aux charges lors de leur paiement, les critères et les seuils qui s'appliquent à cette décision doivent être justifiés par écrit.

Si la portée du dépôt de garantie ne s'étend pas au-delà de la durée de vie d'un projet spécifique associé, le dépôt de garantie doit être liquidé avant la clôture du projet.

PROCESSUS 6.7 DU SERVICE FINANCIER - TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les organisations qui fonctionnent selon une comptabilité d'exercice imputent généralement leurs paiements imminents au passif avant de les payer. Ce processus est appelé comptes à payer. L'utilisation d'un système de comptes à payer, qu'il soit manuel ou automatisé, permet de s'assurer que les dépenses et les acquisitions d'actifs sont comptabilisés dans les périodes comptables appropriées, et que le passif correspondant est correctement indiqué à la fin du mois. Les systèmes de comptes à payer permettent également le suivi des factures fournisseurs ouvertes jusqu'à ce qu'elles soient payées.

Les transactions des comptes à payer sont inscrites sur une écriture comptable standard nommée bordereau des comptes à payer.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.7.1 - TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	TRAITEMENT DES COMPTES À PAYER
Numéro de l'étape	6.7.1
Rôle organisationnel	Commis aux comptes à payer Directeur financier
Données d'entrée	Bon de commande approuvé Bordereau de livraison du fournisseur Facture du fournisseur Bordereau de réception de marchandises Demande de paiement
Résultats	Bordereau des comptes à payer Décaissement en chèque
Points d'intégration	Collaboration avec le responsable des achats, le directeur des finances et d'autres directeurs de service
Résumé	Le service financier est chargé d'effectuer les paiements après s'être assuré que toutes les demandes de paiement sont dûment approuvées, avec pièces justificatives appropriées jointes.

Ce processus ne s'applique pas aux organisations qui paient leurs fournisseurs en liquide. Pour ces organisations, tous les paiements (autres que les salaires) sont enregistrés sur les bordereaux de sortie de caisse et les fournisseurs sont payés immédiatement à réception de la marchandise ou des services.

Processus des comptes à payer

De nombreuses organisations utilisent un autre procédé par lequel tous les types de paiements imminents (autres que les salaires) sont enregistrés sur une écriture comptable standard appelée bordereau des comptes à payer et réglés ensuite à une date ultérieure. Pour les organisations qui respectent le processus des comptes à payer, le déroulement est le suivant :

1. Pour lancer le processus des comptes à payer, le commis aux comptes à payer reçoit les documents suivants, le cas échéant :
   - Du responsable des achats - bon de commande, demande d'achat, documents d'appel d'offres, critères de sélection des fournisseurs
   - Du fournisseur - facture et bon de livraison
   - Du préposé à la réception - bordereau de réception des marchandises
   - De l'administration ou des achats - contrat signé
   - Des services demandeurs - demande de paiement (de services ou des paiements autres que l'achat de biens, comme des avances pour voyage)

2. Le commis aux comptes à payer compare et vérifie ensuite les documents reçus comme suit :
    - Si la transaction correspond à un achat de marchandises, le commis aux comptes à payer compare les descriptions, quantités et prix unitaires de la facture du fournisseur et du bon de livraison à celles indiquées dans la demande d'achat et le bordereau de réception des marchandises.
    - Si la transaction correspond à un contrat de service, le commis aux comptes à payer compare la facture du fournisseur aux termes du contrat et à la demande de paiement.
    - Si la transaction correspond à un autre type de paiement, comme une avance pour voyage, le commis vérifie que le formulaire de demande reçu dispose des approbations et des codes comptables et vérifie également les soldes ouverts pour voir si la demande de paiement est conforme aux politiques de l'organisation.

3. À l'issue satisfaisante du processus de vérification, le commis aux comptes à payer prépare un bordereau des comptes à payer et joint les pièces justificatives. Sur les bordereaux des comptes à payer, le ou les compte(s) approprié(s) est/sont débités et les comptes à payer sont crédités. Le commis prépare également un formulaire de demande de paiement en cas de non réception de ce dernier et soumet le bon et la demande au responsable désigné de l'organisation pour approbation. Le commis aux comptes à payer joint ensuite le formulaire de demande de paiement approuvé au bordereau et transfert celui-ci au grand livre général ou au registre des comptes à payer (bordereau), le cas échéant.

4. À l'échéance du paiement, le commis aux comptes à payer prépare un chèque de décaissement et transmet le chèque et le bordereau au responsable désigné pour signature et approbation. Le décaissement est enregistré dans le journal des sorties de caisse, au débit des comptes à payer et au crédit du compte caisse. Le chèque, la copie du chèque ou le talon du chèque (s'il y a lieu) doit contenir un renvoi au numéro associé à la référence de l'opération du bordereau des comptes à payer

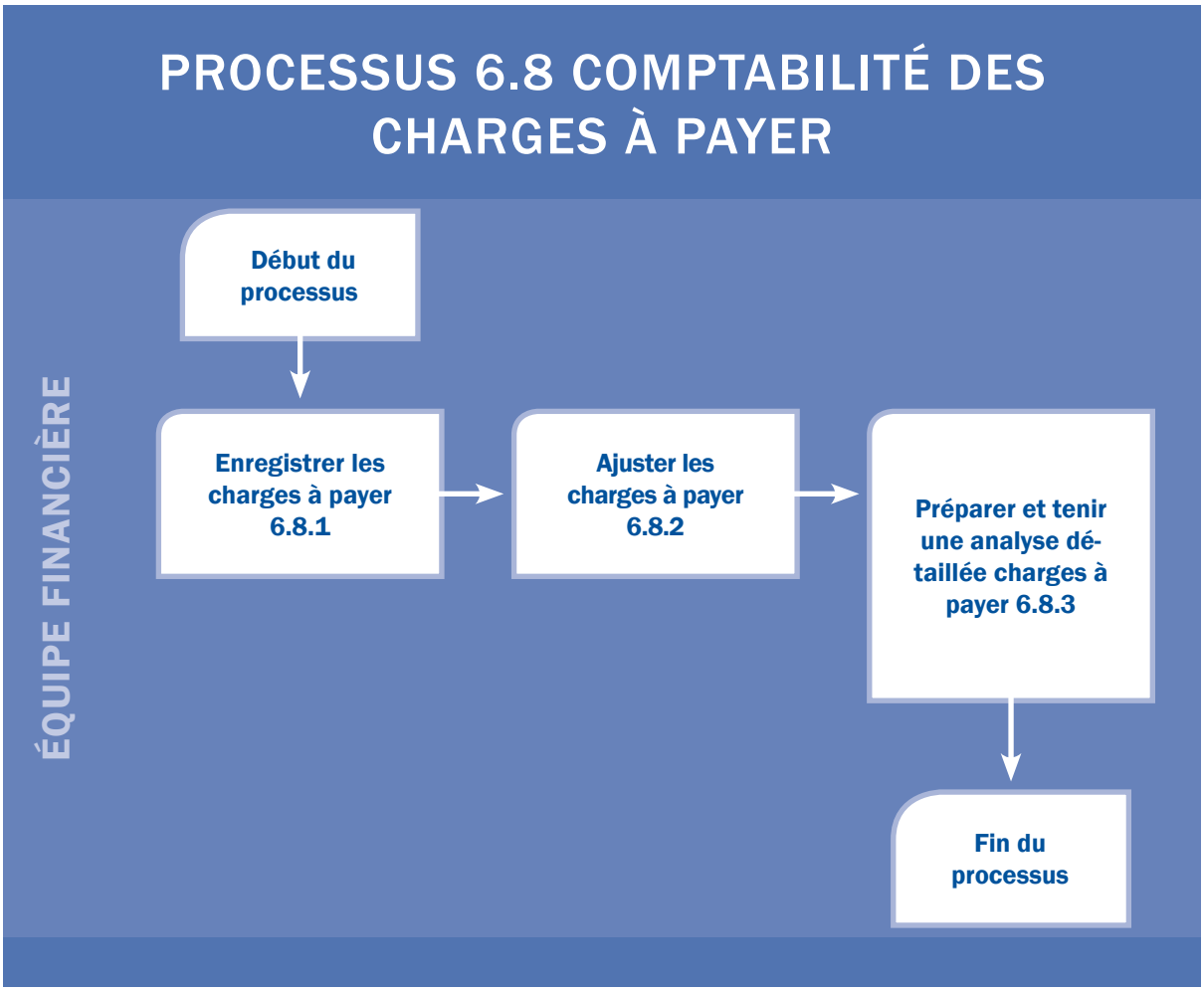
5. Une fois le chèque signé, il est remis au fournisseur/bénéficiaire. Lorsque le bénéficiaire ou son représentant autorisé prend le chèque, cette personne est tenue de signer un accusé réception du paiement. L'accusé du bénéficiaire et une copie du chèque signé doivent être joints au bordereau. Le bordereau est alors annulé et classé.

PROCESSUS 6.8 DU SERVICE FINANCIER - COMPTABILITÉ DES CHARGES À PAYER

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Une dette est un montant dû par une organisation. Pour une organisation fonctionnant en comptabilité d'exercice, le service financier doit enregistrer une dette pour toute dette contractée mais non réglée (payée) au cours d'un mois donné. Il est souvent nécessaire d'enregistrer une provision si une dette n'a pas été constituée dans le cadre normal de l'activité. Une provision permet de vérifier que les charges, actifs et dettes de l'organisation sont correctement déclarés à la fin du mois.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.8.1 - ENREGISTRER LES CHARGES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CHARGES À PAYER
Numéro de l'étape	6.8.1
Rôle organisationnel	Accountant Head of Finance
Données d'entrée	Estimations de la direction Critères de la politique organisationnelle Exigences du gouvernement local de réglementation Services de conseil en gestion (avocats, cabinets comptables, actuaires)
Résultats	Écritures au journal général
Points d'intégration	Directeur financier Direction Spécialistes externes
Résumé	Les organisations contractent régulièrement des charges qui seront payées ultérieurement. Pour veiller à ce que ces charges soient comptabilisées dans la bonne période, les organisations qui tiennent une comptabilité d'exercice doivent créer des charges à payer dans les mois au cours desquels les dépenses sont engagées.

Il est recommandé que l'organisation crée un compte de charges à payer distinct dans le grand livre pour chaque type de dette significative, répétée. Les charges à payer sont enregistrées sur des bordereaux du journal général, au débit des comptes de charges appropriés et au crédit d'un ou plusieurs compte(s) de charges à payer (passif).

Voici les types de charges pour lesquels des provisions sont généralement nécessaires :

- Pension ;
- Licenciement ;
- Traitements et salaires (y compris les congés payés) accumulés mais non payés ;
- Charges d'exploitation normales qui ont été engagées, mais pour lesquels les fournisseurs n'ont pas présenté de factures à la fin d'un mois donné*
- Risques liés aux fraudes ou litiges**

Le directeur financier doit décider de l'échéance à laquelle une charge à payer doit être créée ou liquidée. Les justificatifs de la provision doivent être

joints au bordereau du journal général. Si le motif de la provision est de nature confidentielle, les documents doivent être archivés par le directeur financier et une mention à cet effet doit être jointe au bordereau du journal général.

***** *Si l'organisation a reçu les marchandises et la facture du fournisseur, mais n'a pas payé le fournisseur avant la fin d'un mois donné, la dette doit être enregistrée comme un compte à payer et non comme une charge à payer.*

** *Les dépenses découlant de problèmes de fraude ou juridiques ne doivent pas être imputés aux subventions des donateurs.*



CRS STAFF

Au Laos, le handicap est toujours mal compris, et les personnes handicapées sont souvent victimes de discriminations. CRS travaille avec des villageois pour promouvoir leur acceptation dans la communauté et assurer que tous les enfants aient accès à l'éducation.

ÉTAPE 6.8.2 - AJUSTER LES CHARGES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	AJUSTER LES CHARGES À PAYER
Numéro de l'étape	6.8.2
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Instructions du directeur financier Avis de tiers
Résultats	Écritures au journal général
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Les charges à payer doivent être examinées tous les mois et ajustées si nécessaire.

Lorsqu'une dette a été payée en totalité ou en partie, la part de la dette réglée (payée) doit être reprise sur un bordereau du journal général, au débit du compte des charges à payer et au crédit du compte dans lequel la provision a été inscrite. L'écriture de reprise et le bordereau de paiement doivent inclure un renvoi mutuel et le motif de la reprise doit être inclus sur le bordereau de reprise.

Si la direction décide que tout ou partie d'une provision liée à une activité non-subventionnée n'est plus nécessaire, la part de la provision qui n'est plus nécessaire doit être reprise et le motif de cette reprise doit être joint au bordereau de journal général.

Si l'organisation a provisionné une charge autorisée par rapport à une subvention accordée, mais a déterminé que tout ou partie de la provision n'est plus nécessaire, la part de la provision qui n'est plus nécessaire doit être reprise. Si la subvention est toujours active, le crédit de charge doit permettre de réduire le prochain prélèvement ou remboursement du donateur de la subvention. Si la subvention est clôturée, un paiement du montant de la reprise doit être effectué au donateur de la subvention. Le motif de réduction de la dette doit être inclus sur le bordereau du journal général. Toutes les charges à payer enregistrées pour une subvention ou un projet doivent être réglées avant la clôture de la subvention ou du projet

Lorsqu'une charge à payer est basée sur une estimation qui doit être ajustée, le motif et la base de calcul de l'ajustement doivent être indiqués sur le bordereau du journal général.

L'approbateur adéquat doit signer toutes les écritures comptables relatives aux ajustements ou reprises de provisions existantes.

ÉTAPE 6.8.3 - PRÉPARER ET TENIR DES ANALYSES DÉTAILLÉES DES CHARGES À PAYER

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARER ET TENIR DES ANALYSES DÉTAILLÉES DES CHARGES À PAYER
Numéro de l'étape	6.8.3
Rôle organisationnel	Comptable
Données d'entrée	Analyse des comptes du mois précédent Examen des opérations du grand livre général pour le mois en cours
Résultats	Analyse des comptes pour le mois en cours
Points d'intégration	Directeur financier
Résumé	Pour faciliter le suivi des soldes de charges à payer, le service financier doit mettre à jour l'analyse comptable des soldes de charges à payer à la fin de chaque mois.

Une analyse comptable détaillée doit être préparée pour chaque type de provision. Il est recommandé de mettre à jour l'analyse comptable tous les mois et qu'elle couvre l'intégralité de l'exercice.

Les informations qui doivent apparaître dans l'analyse des comptes pour chaque type de charge à payer sont les suivantes :

- Description de la provision ;
- Tiers à qui est due la dette;
- Base de la provision (mode de calcul) ;
- Solde des provisions en début de mois ;
- Augmentations de chaque provision (indiquer le montant, le numéro de la transaction et la date de la transaction) au cours du mois ;
- Réductions de chaque provisions (indiquer le montant, le numéro de la transaction et la date de la transaction) au cours du mois ;
- Solde des provisions en fin de mois.

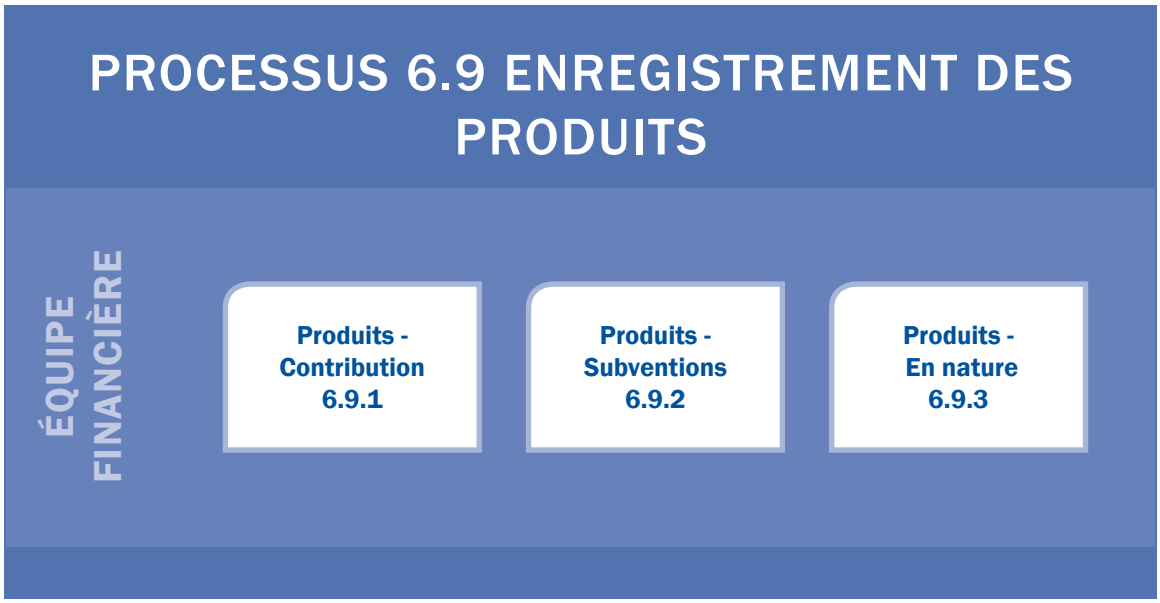
Le solde de clôture mensuel indiqué sur chaque analyse de compte doit correspondre au solde de clôture du compte correspondant dans le grand livre général. Le directeur financier doit examiner les analyses de compte tous les mois afin de vérifier qu'elles ont été correctement préparées et correspondent au(x) solde(s) du grand livre général.

PROCESSUS 6.9 DU SERVICE FINANCIER - ENREGISTREMENT DES PRODUITS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Ce chapitre se concentre sur les produits générés par les contributions en espèces, dons en espèces et les dons en nature. Le traitement comptable des fonds reçus varient selon les conditions particulières du donateur concernant les fonds qu'il a fournis à l'organisation. Il peut y avoir des restrictions ou des exigences concernant l'utilisation des fonds, le délai dans lequel les fonds doivent être dépensés, les rapports, ou d'autres domaines. Il est recommandé à l'organisation de tenir des comptes séparés pour les différents types de financement qu'elle s'attend à recevoir ou les éventuels produits qu'elle prévoit de générer. Cela facilite le processus d'analyse et de présentation des rapports.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.9.1 - ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES
Numéro de l'étape	6.9.1
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Cadeau des donateurs
Résultats	Bordereau de caisse ou accusé de réception de la contribution (formulaire ou lettre) Bordereau de dépôt bancaire Bordereau du journal de caisse
Points d'intégration	Personnel chargé de la collecte de fonds Directeur général
Résumé	Les cotisations sont définies comme des transferts inconditionnels des actifs provenant d'un donateur. Sans condition signifie que les actifs appartiennent immédiatement au destinataire, même s'il peut exister une restriction quant à leur utilisation ou au délai de mise à disposition.

Voici quelques caractéristiques générales concernant les contributions en espèces :

- Aucun contrat n'est impliqué en dehors de l'obligation de se conformer aux restrictions du donateur (le cas échéant)
- Aucune dette contractuelle n'est impliquée concernant le remboursement des fonds
- Aucun rapport financier officiel n'est nécessaire
- Le financement provient généralement de donateurs privés, et non d'entités publiques.

Une contribution en espèces est enregistrée sur un bordereau de caisse. L'écriture comptable que le service financier doit effectuer pour enregistrer une contribution en nature est la suivante :

- Débiter le compte bancaire
- Créditer le compte de produits provenant de contributions

ÉTAPE 6.9.2 – ENREGISTRER LES PRODUITS PROVENANT DE SUBVENTIONS

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES PRODUITS PROVENANT DE SUBVENTIONS
Numéro de l'étape	6.9.2
Rôle organisationnel	Directeur financier Chargés de projet
Données d'entrée	Accord de subvention
Résultats	Bordereau de dépôt bancaire Confirmation de transfert entrant
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs, chargés de projet, sous-bénéficiaires
Résumé	Les subventions, également appelées allocations (y compris les allocations secondaires) ou accords de coopération, sont des dispositions par lesquelles l'organisation entretient une relation de financement contractuel dans lequel un donateur apporte un soutien financier en contrepartie de la mise en œuvre de programme spécifiques par l'organisation ou ses sous-bénéficiaires.

Les organisations sont généralement tenues d'effectuer les opérations suivantes pour demander et recevoir des subventions :

- Signature d'un accord avec le donateur et acceptation de ses conditions spécifiques ;
- Présentation d'un budget détaillé à l'approbation du donateur ;
- Restitution des fonds non dépensés au donateur ;
- Présentation de rapports financiers officiels au donateur ;
- Respect des réglementations en vigueur du donateur ou des obligations liées à l'administration de la subvention.

Les produits provenant des subventions doivent être enregistrés dans les mois au cours desquels l'organisation engage des frais raisonnables, autorisés, et imputables à la subvention. Les étapes généralement admises sont les suivantes :

1. Les subventions reçues à l'avance doivent être enregistrées comme une dette envers le donateur lors de leur réception.
    a. Débiter la caisse

b. Créditer les subventions à payer

2. Lorsqu'elles sont raisonnables, des charges admises sont engagées.
   a. Débiter les charges
   b. Créditer la caisse
3. Au moins une fois par mois, lorsque des charges sont imputées à la subvention, les produits provenant de la subvention doivent être enregistrés et la dette doit être réduite.
   a. Débiter les subventions à payer
   b. Créditer les produits provenant de la subvention

Chaque mois, le directeur financier doit rapprocher le total de caisse reçu du donateur avec les produits provenant de la subvention et le solde de la dette envers le donateur.

ÉTAPE 6.9.3 - ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN NATURE

NOM DE L'ÉTAPE	ENREGISTRER LES CONTRIBUTIONS EN NATURE
Numéro de l'étape	6.9.3
Rôle organisationnel	Directeur financier
Données d'entrée	Dons Documents à l'appui de la valeur attribuée au don
Résultats	Bordereau du journal général
Points d'intégration	Collaboration avec les donateurs, chargés de projet, chargés des collectes de fonds, directeur général
Résumé	Les produits en nature désignent les dons de biens ou de services par une organisation qui n'exige aucune

La comptabilité relative aux dons en nature peut être complexe. L'organisation doit clairement comprendre la complexité et les écritures comptables appropriées pour enregistrer les dons en nature dans son grand livre général. Il est également nécessaire de connaître les lois locales, les règlementations du donateur, le cas échéant, et les pratiques comptables reconnues relatives aux produits non distribués lorsque les produits étaient déjà enregistrés par l'organisme donateur.

1. Les dons en nature reçus d'une organisation sont généralement évalués et enregistrés dans le grand livre en tant que produits. L'évaluation des biens et services peut être fournie par le donateur ou l'organisation peut procéder à une analyse du marché pour évaluer l'élément ou les services reçus.

2. Lorsque l'évaluation d'un don en nature sans restriction est terminée, le service financier doit enregistrer l'écriture suivante dans le grand livre :
   a. Débiter le compte d'inventaire/d'immobilisation/de charge approprié
   b. Créditer les produits en nature

3. Si un compte d'inventaire est débité lors de la réception des biens, un système documenté de reprise d'inventaire doit s'appliquer lorsque les produits sont retirés de l'inventaire pour être utilisés par l'organisation ou distribués à des bénéficiaires. L'écriture comptable pour la reprise des éléments d'inventaire non acquis via une subvention se présente comme suit :
   a. Débiter les charges
   b. Créditer l'inventaire

4. Pour les projets financés par des subventions, l'écriture suivante doit être enregistrée à la réception des biens :
    a. Débiter le compte d'inventaire/d'immobilisation/de charge approprié
    b. Créditer la subvention à payer

5. En ce qui concerne les projets financés par des subventions, lorsque les biens inventoriés sont utilisés ou distribués, les écritures nécessaires sont les suivantes :
    a. Débiter les charges
    b. Créditer l'inventaire
    c. Débiter la subvention payable
    d. Créditer les produits provenant de la subvention.

PROCESSUS 6.10 DU SERVICE FINANCIER – TRAITEMENT DES SALAIRES

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Le traitement des salaires comprend les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La fonction de traitement des salaires inclut également le traitement des feuilles de temps et des rapports sur les programmes. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard.

Les principales fonctions d'un système de traitement des salaires sont les suivantes :

- Les fichiers centraux des salaires sont conservés pour tous les employés et indiquent le montant actuel du salaire, des indemnités, ainsi que les retenues réglementaires et volontaires.
- Le service financier prépare les salaires et les fiches de paie ou les avis de paiement sur base des informations fournies par le service des ressources humaines.
- Les employés réguliers à plein temps doivent être rémunérés par chèque ou virement bancaire.
- Les employés temporaires peuvent être rémunérés en espèces après approbation de la direction.

La fonction de traitement des salaires doit être indépendante de la fonction des ressources humaines. Compte tenu de leur nature sensible et confidentielle, les salaires doivent être administrés avec soin et diligence.

ÉTAPE 6.10.1 – MISE À JOUR DU FICHIER CENTRAL DES SALAIRES

NOM DE L'ÉTAPE	MISE À JOUR DU FICHIER CENTRAL DES SALAIRES
Numéro de l'étape	6.10.1
Rôle organisationnel	Comptable/employé chargé des salaires
Données d'entrée	Formulaire de notification administrative
Résultat	Mise à jour du fichier central des salaires
Points d'intégration	Ressources humaines
Résumé	La première activité du cycle de traitement des salaires concerne la mise à jour du fichier central des salaires en liaison avec le service des ressources humaines afin de refléter les différents types de changement au niveau des salaires. Ces derniers comprennent les nouvelles embauches, les licenciements, les changements de situation d'emploi ou de montant des salaires, les changements au niveau des retenues obligatoires ou volontaires et les changements de numéro de compte bancaire.

Le service des finances doit prendre en compte les éléments suivants lors de la mise à jour des fichiers de salaire :

- Pour chaque employé, un fichier central des salaires est tenu à jour. Il sert de fichier permanent des données à inclure dans le salaire mensuel et vient s'ajouter aux fichiers du personnel tenus pour tous les employés par le service des ressources humaines.
- Le service financier reçoit les changements apportés aux fichiers permanents des employés du service des ressources humaines à travers un formulaire d'amendement approuvé du fichier des salaires, souvent appelé formulaire de notification administrative. Les formulaires de notification administrative sont émis lors de chaque changement de situation d'emploi ou retenue salariale de l'employé.
- Il est important que tous les changements de salaire soient intégrés rapidement et reflétés dans la période de paie correspondante.
- Lors de chaque période de paie, le fichier central des salaires doit être comparé aux fichiers du personnel du service des ressources humaines pour chaque employé.
- Le service financier doit fournir aux ressources humaines une date d'échéance pour la soumission des avis d'ajustement de salaire afin de lui laisser le temps de traiter le salaire actuel.

ÉTAPE 6.10.2 – MISE À JOUR DES DÉDUCTIONS FISCALES ET AUTRES RETENUES SALARIALES

NOM DE L'ÉTAPE	MISE À JOUR DES DÉDUCTIONS FISCALES ET AUTRES RETENUES SALARIALES
Numéro de l'étape	6.10.2
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Avis d'imposition Formulaires de notification administrative Note administrative du service des ressources humaines
Résultats	Registre des salaires Mise à jour du fichier central des salaires
Points d'intégration	Externe : autorités fiscales locales Interne : service des ressources humaines/administratif
Résumé	La deuxième activité du cycle de traitement des salaires est la mise à jour des informations relatives aux déductions fiscales et autres. Le service financier effectue ces modifications lorsqu'il reçoit une notification de changement des déductions fiscales et des autres retenues salariales.



RICK D'ELIA POUR CRS

Au Brésil, une femme prépare une commande de purée de cassava pour un client dans le besoin, dans le magasin tenu par une groupe de femmes de la communauté.

Les avis relatifs aux retenues salariales proviennent de sources internes et externes. Les avis externes correspondant à des modifications au niveau des déductions fiscales émanant généralement des autorités réglementaires locales. Il est recommandé à l'organisation de demander l'opinion d'un professionnel à propos de l'application des retenues salariales. Les avis relatifs à d'autres déductions sont généralement reçus du service des ressources humaines/administratif de l'organisation sous la forme de formulaires de notification administrative (s'ils concernent un ou plusieurs employés particuliers) ou de notes officielles (s'ils s'appliquent à tous les employés ou à certaines catégories d'employés). Ces informations sont utilisées pour mettre à jour le fichier central des salaires.

ÉTAPE 6.10.3 – TRAITEMENT DES DONNÉES DE TEMPS ET DE PRÉSENCE

NOM DE L'ÉTAPE	PROCESS TIME AND ATTENDANCE DATA
Numéro de l'étape	6.10.3
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Feuilles de temps des employés
Résultats	Répartition des tâches Registre des salaires
Points d'intégration	Responsables du service ou de l'unité
Résumé	La troisième étape du cycle de traitement des salaires consiste à traiter les données de temps et de présence de chaque employé.

Il est conseillé de confier le traitement des feuilles de temps au service financier de l'organisation. Si la fonction est effectuée par le service des ressources humaines de l'organisation conformément à la pratique locale ou aux exigences réglementaires, l'employé qui est chargé de cette fonction ne doit pas effectuer d'autres tâches liées aux salaires.

L'organisation doit disposer d'un système d'enregistrement du temps pour permettre de suivre les salaires et traitements des employés à imputer aux différents projets. De nombreux donateurs de subventions exigent l'utilisation de feuilles de temps individuelles afin de justifier le temps des employés imputé à leur subvention. Cette section a été élaborée en supposant que des feuilles de temps individuelles sont utilisées par l'organisation.

Les informations suivantes, au minimum, doivent figurer dans la feuille de temps :

- Nom de l'employé (prénom et nom)
- Numéro d'identification de l'employé
- Activités affectées au cours de la période de paie (des codes numériques peuvent être utilisés à cette fin)
- Heures travaillées chaque jour
- Congés payés (par exemple, vacances ou jours fériés)
- Signature de l'employé
- Signature du superviseur de l'employé
- Dates auxquelles l'activité déclarée a été réalisée.

Chaque employé doit remettre une feuille de temps pour chaque période de paie, en utilisant le formulaire standard de l'organisation. La feuille de temps doit être soumise à l'approbation du supérieur direct de l'employé, puis transmise à l'employé chargé du traitement des feuilles de temps. Le processus de préparation et de soumission des feuilles de temps peut être manuel ou automatisé.

La feuille de temps doit satisfaire aux critères suivants :

1. Elle doit indiquer la définition a posteriori de l'activité réelle de l'employé concerné.
2. Toutes les heures travaillées par l'employé et toutes les activités professionnelles auxquelles il a participé doivent être indiquées dans la feuille de temps.
3. Si l'organisation soumet les feuilles de temps manuellement, la feuille de temps doit être remplie à l'encre et signée et datée par l'employé concerné.
4. Elle doit être préparée à partir des données correspondant à la période de paie de l'employé, mais soumise au moins une fois par mois. (Voir l'exemple ci-dessous.)

Pour permettre le traitement des feuilles de temps et des salaires, la période de déclaration des feuilles de temps pour les employés à salaire fixe doit être arrêtée avant la fin de la période de paie, dans la mesure où les employés à salaire fixe sont généralement payés de façon régulière. Comme le paiement des employés horaires dépend de leur nombre d'heures de travail, ils sont généralement payés à terme échu. Par conséquent, les dates d'arrêt des feuilles de travail pour les employés horaires et à salaire fixe peuvent être différentes.

EXEMPLE DE DATES D'ARRÊT DES FEUILLES DE TEMPS POUR LES EMPLOYÉS À SALAIRE FIXE

Dans cet exemple, les hypothèses suivantes sont utilisées :

- Les employés à salaire fixe sont rémunérés mensuellement le trentième jour du mois calendaire.
- La période de paie s'étend jusqu'à la fin du mois calendaire.
- Cinq jours ouvrés sont nécessaires au traitement des feuilles de temps et à la préparation des salaires.
- Les employés sont régulièrement invités à arrêter leurs feuilles de temps au vingt-troisième jour du mois calendaire.

Dans ce cas, la répartition des tâches (frais de salaires bruts facturés à chaque centre de coût) pour la période de la feuille de temps allant du 24 octobre au 23 novembre sera la base du salaire mensuel des employés à salaire fixe pour le mois terminé le 30 novembre. Les salaires bruts,

conformément à la répartition des tâches pour le mois de travail terminé le 23 novembre, doivent correspondre aux salaires mensuels bruts pour le mois se terminant le 30 novembre.

ÉTAPE 6.10.4 – PRÉPARATION ET ENREGISTREMENT DES SALAIRES

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARATION ET ENREGISTREMENT DES SALAIRES
Numéro de l'étape	6.10.4
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Feuilles de temps des employés
Résultats	Registre des salaires Écriture dans le journal général
Points d'intégration	S.O.
Résumé	La quatrième étape du cycle de traitement des salaires est la préparation des salaires. Chaque salaire doit être documenté dans un rapport appelé registre des salaires, lequel mentionne le nom des employés rémunérés au cours de la période ainsi que le montant de leur salaire, de leur salaire brut, des retenues salariales et de leur salaire net.

Le salaire est récapitulé pour tous les employés comme suit :

1. Les dépenses liées aux salaires et traitements, la part de l'employeur dans les retenues salariales et les autres prestations sont totalisées par centre de coût ou autre code d'imputation.
2. Le salaire net des employés est totalisé par mode de paiement (par exemple, virements bancaires, espèces ou chèques).
3. Les retenues salariales sont calculées pour remise ultérieure aux parties concernées.

Une écriture comptable est ensuite préparée pour enregistrer les salaires et traitements. La distribution des salaires et des traitements dans les différents services et projets de l'organisation, telle qu'elle figure dans l'écriture comptable, doit correspondre à la répartition des droits horaires dans les feuilles de temps des employés.

Pour assurer l'exactitude des calculs, le salaire brut au cours de la période de paie concernée doit être comparé à celui de la période précédente à l'aide d'un formulaire de rapprochement standard.

Une fois les calculs terminés, le registre des salaires, les résumés des salaires, le formulaire de rapprochement des salaires et l'écriture comptable correspondant aux salaires sont soumis à l'approbation du niveau hiérarchique approprié de la direction.

Le service des finances doit enregistrer les montants retenus pour reversement et payer les sommes dues dans les échéances légales.

ÉTAPE 6.10.5 – DÉCAISSEMENT DES SALAIRES

NOM DE L'ÉTAPE	DÉCAISSEMENT DES SALAIRES
Numéro de l'étape	6.10.5
Rôle organisationnel	Comptable/assistant chargé des salaires
Données d'entrée	Documents approuvés
Résultats	Écritures de décaissement en espèces, chèques de salaire/paie des employés et bénéficiaires concernés
Points d'intégration	Autorités d'approbation, comptable/assistant des comptes fournisseurs, caissier, employés
Résumé	La dernière étape du cycle de traitement des salaires est le décaissement du salaire net au profit des employés et le versement des sommes retenues aux parties concernées.

Le processus de décaissement des salaires comprend les tâches suivantes :

1. Une fois que le registre des salaires, le résumé des salaires, le formulaire de rapprochement des salaires et l'écriture dans le journal général concernant les salaires et les honoraires ont été approuvés, ces documents sont communiqués au personnel compétent qui prépare le paiement aux employés et aux bénéficiaires concernés par les retenues salariales, le cas échéant.
2. Des bons de décaissement sont préparés pour documenter le paiement des salaires et les retenues salariales.
    a. Pour les employés qui doivent être rémunérés en espèces, un chèque est émis au caissier pour déclencher l'encaissement et le paiement.
    b. En ce qui concerne les employés payés par chèque, des chèques individuels sont établis au nom des employés respectifs.
    c. Si l'organisation ne possède pas de compte commun, il peut être nécessaire d'émettre plusieurs chèques au bénéfice des employés dont les salaires ont été imputés à plusieurs subventions de donateurs.
    d. Dans le cas des employés qui doivent être payés par virement bancaire, une demande de virement est préparée, approuvée et remise à la banque concernée.
    e. Une demande de paiement individuel est établie pour chaque type de retenue salariale qui nécessite un versement à un organisme externe.

- Une fois que les bons de décaissement, les chèques et les demandes de

virement bancaire (le cas échéant) ont été signés, ils sont transmis aux employés concernés et le salaire est décaissé comme suit :

- After the cash disbursement vouchers, checks, and the wire transfer request (if applicable), have been signed, they are routed to the designated employee(s) and the payroll is disbursed as follows:
    a. En ce qui concerne les employés rémunérés en espèces, l'employé désigné du service financier, qui reçoit un formulaire de fiche de paie signé de la part de chaque employé pour accuser réception du salaire, distribue les salaires nets.
    b. Pour les employés payés par chèque, , il est recommandé, à des fins de contrôle, que le personnel désigné, autre que le préparateur des salaires et les supérieurs directs des employés, distribue les chèques de salaire. Les employés doivent signer la fiche pour accuser réception de leur salaire net.
    c. Quant aux employés rémunérés par virement bancaire, un ordre est émis pour la banque, avec les résumés des salaires et le numéro de compte bancaire personnel des employés.
    d. En cas d'absence des employés rémunérés en espèces ou par chèque, les montants non distribués doivent être retournés au service financier qui les conserve dans un coffre jusqu'à ce qu'il soit possible de les distribuer. À des fins de contrôle, les espèces et les chèques doivent être retournés à un employé désigné autre que l'employé chargé des salaires. L'émission des espèces ou des chèques doit être faite directement au profit des employés sur présentation des documents d'identification requis, et non aux supérieurs des employés.
    e. Pour les paiements effectués en règlement des retenues salariales, des chèques sont envoyés par courrier ou distribués, ou des virements sont effectués par le ou les employé(s) désigné(s).
    f. Tous les employés doivent recevoir un bordereau de paiement avec chaque salaire. Le bordereau de paiement doit indiquer le montant du salaire brut de l'employé, le détail des retenues salariales et le montant du salaire net.
    g. Compte tenu de la nature confidentielle des informations relatives aux salaires, une fois les salaires et les traitements versés, le registre des salaires et les autres documents afférents aux salaires doivent être conservés dans un fichier sécurisé et non avec le bon de salaire correspondant.

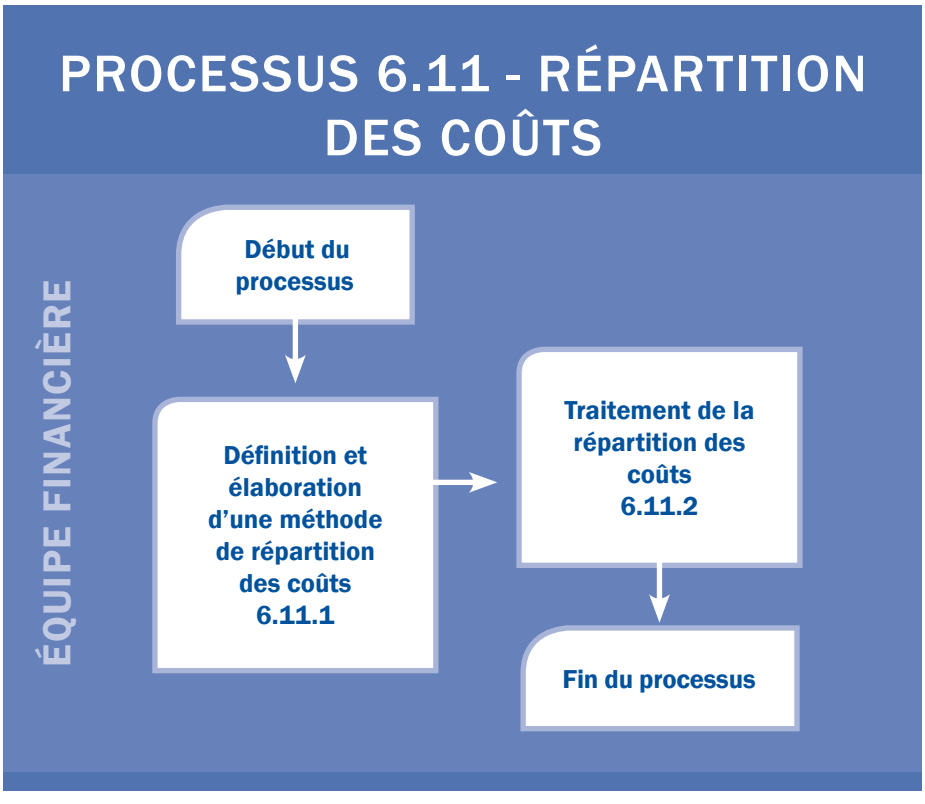
PROCESSUS 6.11 DU SERVICE FINANCIER – RÉPARTITION DES COÛTS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les coûts partagés sont les dépenses qui sont engagées pour un objectif commun, mais qui ne peuvent pas être imputées directement à un projet, donateur, service, produit ou segment particulier de l'organisation. La répartition des coûts est le processus consistant à distribuer les coûts partagés aux projets concernés. Si elle est réalisée de manière cohérente, la répartition des dépenses entre les projets fournit à la direction le coût total de chaque projet mis en œuvre. Pour que ces informations soient utiles, la direction doit imputer les coûts aux projets en utilisant une méthode cohérente et rationnelle. La méthode de répartition des coûts abordée dans cette section se concentre sur la répartition des coûts dans le contexte de la gestion de projet.

L'objectif de la répartition des coûts est d'imputer les dépenses à des projets en fonction des bénéfices que les dépenses engagées génèrent pour chaque projet. L'utilisation d'une méthode systématique et documentée pour répartir les coûts partagés garantit que chaque donateur couvre sa « juste part » des dépenses pouvant être réparties. La répartition des coûts partagés permet également d'améliorer la gestion des projets et l'orientation des ressources à l'aide d'une répartition juste et raisonnable des coûts opérationnels entre les différentes sources de financement.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.11.1 – DÉFINITION ET ÉLABORATION D'UNE MÉTHODE DE RÉPARTITION DES COÛTS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉFINITION ET ÉLABORATION D'UNE MÉTHODE DE RÉPARTITION DES COÛTS
Numéro de l'étape	6.11.1
Rôle organisationnel	Finances Direction Programmation
Données d'entrée	Définition des inducteurs de coûts
Résultats	Méthode documentée de répartition des coûts
Points d'intégration	Administration Gestion des subventions
Résumé	Un système efficace de répartition des coûts permet à l'organisation d'établir avec plus de précision le budget des besoins des différents programmes. Il permet de se conformer aux politiques, procédures et réglementations des donateurs et de favoriser le maintien d'un système de comptabilité cohérent, raisonnable et fiable.

Il n'existe pas de règle absolue pour répartir les coûts partagés entre les projets. Il est important d'appliquer une logique et les critères choisis doivent être justifiables. Les meilleurs inducteurs de coûts sont ceux qui lient étroitement les coûts engagés aux bénéfices perçus par un projet. Par exemple, lors de la répartition des salaires du personnel d'assistance aux projets, le nombre d'employés travaillant sur chaque projet peut être utilisé. Pour répartir les coûts de location de bureaux, l'espace de bureaux occupé par le personnel affecté à chaque projet est un facteur de calcul raisonnable. Quelle que soit la méthode choisie, elle doit être équitable et justifiée et une fois établie, appliquée de manière cohérente.

Les étapes suivantes sont indispensables à la mise en œuvre d'une méthode de répartition des coûts :

1. Définissez l'inducteur de coûts : la « juste part » est habituellement calculée en définissant l'inducteur de coûts. Un inducteur de coûts désigne toute activité nécessitant que des coûts soient engagés. Il varie en fonction des types de coûts engagés. Les inducteurs de coûts ont une cause directe et un impact sur le coût. Voici quelques exemples d'inducteurs de coûts :
    - Heures de main-d'œuvre directe et/ou heures-machine

- Lits occupés
- Nombre d'employés de l'organisation travaillant sur un
- Nombre de centres de coût
- Montant des dépenses consacrées à un projet
- Coûts du personnel d'un projet
- Espace occupé par un service
- Nombre de bénéficiaires de chaque projet
- Consommation réelle, par ex. kilomètres parcourus ou photocopies effectuées.

2. Déterminez quels coûts l'organisation considère comme des coûts communs devant être répartis à l'aide d'une méthode de répartition des coûts. Parmi les exemples de coûts communs qui concernent normalement plusieurs projets, on peut citer les factures de services publics, les fournitures de bureau, le loyer des bureaux et le salaire du personnel administratif.
3. Mettez en place un système auditable pour déterminer les coûts partagés et leur imputation.
4. Élaborez une politique écrite qui intègre les concepts de répartition.
5. Utilisez les méthodes de répartition des coûts décrites dans la politique de manière cohérente tout au long de l'année.
6. Basez les formules de répartition des coûts sur les données réelles actuelles. Les formules de répartition des coûts doivent être mises à jour tous les mois pour garantir que les frais attribués à chaque projet reflètent avec précision ce qui s'est passé au cours du mois.

ÉTAPE 6.11.2 –TRAITEMENT DE LA RÉPARTITION DES COÛTS GROUPÉS

NOM DE L'ÉTAPE	TRAITEMENT DE LA RÉPARTITION DES COÛTS GROUPÉS
Numéro de l'étape	6.11.2
Rôle organisationnel	Finances Direction Programmation
Données d'entrée	Création de groupes Collecte des informations relatives aux inducteurs de coûts Répartition des coûts
Résultats	Les projets reçoivent une juste part des coûts partagés.
Points d'intégration	Administration Gestion du parc
Résumé	Même si les taux de répartition peuvent être appliqués au niveau des transactions, il est fortement recommandé à l'organisation d'utiliser la méthode de groupement et de répartir les coûts partagés à la fin d'un exercice financier. Dans le cadre de la méthode de groupement, toutes les dépenses applicables sont imputées à un ou plusieurs centres de coût au moment de leur traitement initial.

1. Le service des finances définit des groupes de répartition prédéterminés dans le système financier.
2. Les coûts qui concernent tous les projets sont imputés de manière cohérente au groupe concerné tout au long du mois.
3. Le service des finances recueille les informations relatives aux inducteurs de coûts auprès du personnel/des services concernés en fin de mois.
4. En fin de mois, les coûts groupés sont répartis entre différents projets/services à l'aide de critères prédéterminés.
5. Le directeur financier doit s'assurer que toutes les dépenses groupées sont réparties et que le solde se trouve à zéro à la fin de chaque mois.

Répartition des dépenses relatives aux véhicules

L'inducteur de coûts le plus logique pour les dépenses relatives aux véhicules est la distance parcourue au cours d'une période donnée pour administrer chaque projet ou service non lié au soutien. À l'aide de cette méthode, des journaux de véhicules doivent être tenus à jour afin de mentionner les distances parcourues pour chaque projet/service non

lié au soutien. La distance parcourue doit être récapitulée à la fin d'une période de déclaration par projet/service non lié au soutien. Le ratio de chaque distance parcourue dans le cadre des projets/services non liés au soutien par rapport à la distance totale parcourue sera la base de la répartition des dépenses liées aux véhicules.

Les distances parcourues à des fins de soutien général et celles qui ne sont pas associées à un ou plusieurs projets spécifiques doivent être exclues du nombre total de kilomètres parcourus. Si l'organisation autorise ses employés à utiliser ses véhicules à des fins personnelles, ces kilomètres doivent également être exclus du kilométrage total parcouru et les employés doivent recevoir des factures pour l'utilisation des véhicules au tarif en vigueur. Les factures correspondant à l'usage personnel des véhicules doivent être enregistrées avant la répartition mensuelle des dépenses relatives aux véhicules.

Exemple : l'organisation X enregistre tous les coûts de carburant, d'assurance et d'entretien des véhicules au cours d'un mois donné pour son parc automobile, pour un total atteignant 4 203 USD. Les totaux kilométriques consolidés suivants sont relevés sur les journaux des véhicules :

PROJET	KILOMÈTRES PARCOURUS
Projet 1	1 856
Projet 2	678
Projet 3	2 789
Projet 4	953
Total	6 276

Cela signifie que le coût par kilomètre est de 0,67 USD (4 203 USD ÷ 6 276 kilomètres). Sur base de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour la juste part suivante et le groupe atteint un solde de zéro une fois la répartition traitée :

PROJET	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	1 243 USD	1 856 x 0,67 USD
Projet 2	454	678 x 0,67 USD
Projet 3	1 868	2 789 x 0,67 USD
Projet 4	638	953 x 0,67 USD
Total	4 203 USD	

Répartition des coûts de soutien

Plusieurs inducteurs de coûts peuvent être utilisés ; cette section fournit des exemples pour deux méthodes. Il incombe à l'organisation de choisir l'inducteur le plus approprié pour son portefeuille de programmes, de telle sorte que la répartition soit un calcul juste et raisonnable et corresponde au soutien reçu.

Scénario 1 : utilisation des comptes bénéficiaires

L'organisation Y fournit des services médicaux ; chaque projet sert un groupe ciblé de bénéficiaires. En utilisant le nombre de bénéficiaires comme inducteur de coûts, l'organisation calcule le nombre total de bénéficiaires pour chaque projet au cours du mois et le pourcentage du nombre total de bénéficiaires servis par les différents projets. Le coût mensuel total du soutien (pour le personnel des finances, les coûts de technologie informatique, etc.) de 14 789 USD est multiplié par le calcul des bénéficiaires.

PROJET	NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES	POURCENTAGE DU NOMBRE TOTAL DE BÉNÉFICIAIRES
Projet 1	478	11%
Projet 2	1 267	28%
Projet 3	2 567	56%
Projet 4	234	5%
Total	4 546	100%

En fonction de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour sa juste part et le groupe atteint un solde de zéro une fois la répartition traitée, comme suit :

PROJET	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	$1 627 USD	$14 789 x 11%
Projet 2	4 141	$14 789 x 28%
Projet 3	8 282	$14 789 x 56%
Projet 4	739	$14 789 x 5%
Total	$14 789	

Scénario 2 : utilisation des dépenses directes

L'organisation Z met en œuvre un programme pour la justice et la paix et décide que ce sont les dépenses directes mensuelles de chaque projet qui représentent

DAVID SNYDER/CRS



L'équipe du CRS de renforcement de la paix conduit une formation en résolution de conflits avec des leaders locaux dans la communauté de Tumbulo près de Cubal déchirée par la guerre Angola.

ses coûts de soutien. En utilisant les dépenses directes comme inducteur des coûts, l'organisation calcule les dépenses directes totales, nettes d'exclusions,[1] pour chaque projet en fin de mois. Les dépenses directes en fin de mois pour chaque projet sont divisées par les dépenses totales pour tous les projets afin de calculer la juste part des coûts de soutien à appliquer au projet.

L'organisation Z enregistre tous les coûts de soutien qui concernent l'ensemble des projets dans le groupe des coûts de soutien pendant et à la fin du mois, soit un total de 11 231 USD. Les coûts directs suivants ont été imputés à chaque projet au cours du mois :

PROJET	COÛTS DIRECTS POUR LE MOIS	% DU TOTAL DES COÛTS DIRECTS
Projet 1	22 789 USD	46%
Projet 2	18 750	38%
Projet 3	7 678	16%
Total	49 217 USD	100%

Chaque projet reçoit sa juste part des coûts de soutien du mois, définie en multipliant le total des coûts de soutien par le pourcentage de la totalité des coûts directs du projet. En fonction de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour sa juste part et le groupe atteint un solde de zéro une fois la répartition traitée, comme suit :

PROJET	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	5 166 USD	11 231 x 46%
Projet 2	4 268	11 231 x 38%
Projet 3	1 797	11 231 x 16%
Total	11 231 USD	

Répartition des dépenses d'occupation

L'inducteur de coûts le plus logique pour la répartition des dépenses d'occupation (par ex. loyer des bureaux, électricité, eau, etc.) est l'espace de bureau occupé par le personnel affecté à chaque projet. Pour cette méthode, l'organisation doit mesurer l'espace de bureau total et calculer les mètres

1 Si cette méthode est choisie, l'organisation doit déterminer les types de dépenses éventuelles qui doivent régulièrement

carrés dévolus aux parties communes,[2] à l'espace de bureau occupé par le personnel de soutien et à l'espace de bureau affecté aux projets. Les parties communes et l'espace utilisé par le personnel de soutien doivent être déduits de la totalité de l'espace de bureau (le résultat constitue la base révisée).

Les bénéfices de chaque projet sont calculés en divisant l'espace utilisé par le projet par la base révisée. Le pourcentage ainsi obtenu doit être appliqué aux frais mensuels totaux d'occupation, comprenant le loyer, l'électricité, l'eau, l'entretien et la sécurité.

La méthode d'occupation de l'espace au sol présente l'avantage de permettre à l'organisation de calculer le coût au mètre carré de l'organisation, ce qui facilite le processus de budgétisation. Elle présente en revanche un inconvénient : une partie de l'espace peut être utilisée par plusieurs projets, ce qui complique les calculs. Selon la méthode choisie, la répartition des coûts partagés devra être fréquemment mise à jour à mesure que des fonds affectés à de nouveaux projets seront mis en place, que des projets prendront fin et que de nouveaux employés seront embauchés. Les calculs de répartition doivent être mis à jour au minimum chaque trimestre.

Exemple : l'organisation X enregistre toutes les dépenses liées à ses locaux au cours d'un mois donné (loyer, services publics, sécurité des bureaux, etc.) dans son groupe « installations », lequel totalise 14 603 USD. Les mesures des bureaux sont les suivantes :

MESURE DES BUREAUX	
DESCRIPTION DE LA ZONE	**TAILLE DE L'ESPACE DES BUREAUX EN MÈTRES CARRÉS**
Parties communes	18
Espace destiné au personnel de soutien	9
Projet 1	6
Projet 2	12
Projet 3	22
Total	67

2 Soit les espaces non affectés, tels que les couloirs, les toilettes, l'espace de réception et l'espace de stockage général.

L'organisation calcule alors la base révisée en excluant les parties communes et l'espace utilisé par le personnel de soutien (le personnel qui n'est pas directement affecté à un projet) :

AREA DESCRIPTION	OFFICE SPACE SIZE – SQUARE METERS	% OF TOTAL REVISED BASE
Project 1	6	15%
Project 2	12	30%
Project 3	22	55%
Total	40	100%

Chaque projet reçoit une facture pour sa juste part des coûts d'occupation mensuels. La juste part est obtenue en multipliant les coûts totaux de soutien par le pourcentage de répartition de la base révisée des locaux. En fonction de ce calcul, chaque projet reçoit une facture pour la juste part suivante, le groupe atteignant un solde de zéro après le traitement de la répartition :

DESCRIPTION DE LA ZONE	RÉPARTITION	CALCUL
Projet 1	2 190 USD	14 603 USD x 15 %
Projet 2	4 381 USD	14 603 USD x 30 %
Projet 3	8 032 USD	14 603 USD x 55 %
Total	14 603 USD	

Budgétisation de la répartition des coûts

Les coûts répartis doivent être inclus dans les budgets annuels de l'organisation. Des estimations des coûts annuels totaux doivent être établies pour chacun des groupes pour l'année suivante. Les coûts totaux groupés pour l'exercice de 12 mois précédent peuvent être utilisés comme point de départ de cette estimation, qui doit être ajustée en fonction des prévisions de l'inflation. D'autres facteurs susceptibles d'affecter les groupes de coûts ou la répartition des coûts groupés doivent également être pris en compte. Ces facteurs peuvent comprendre l'évolution de la taille de l'organisation, de sa structure, de son ensemble de projets ou de son financement. Lorsque des propositions sont soumises aux donateurs, les estimations des coûts répartis doivent également être incluses dans tous les budgets de subventions.

PROCESSUS 6.12 DU SERVICE FINANCIER – COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La comptabilité des subventions passe par l'étude et le respect des conditions générales stipulées dans un accord de subvention et par l'enregistrement des bénéfices et des dépenses dans le grand livre général de l'organisation. Les subventions (y compris les sous-subventions) ou accords de coopération, sont des arrangements par lesquels l'organisation noue une relation de financement contractuelle en vertu de laquelle un donateur apporte un soutien financier en échange de l'apport des services spécifiés dans le cadre du programme par l'organisation ou l'entité qui bénéficie de la sous-subvention. Cette section traite des principales fonctions liées aux finances et aux subventions ; elle n'aborde pas le domaine plus large de la gestion des subventions et ne traite donc pas de la supervision des programmes.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.12.1 – COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS

NOM DE L'ÉTAPE	COMPTABILITÉ DES SUBVENTIONS
Numéro de l'étape	6.12.1
Rôle organisationnel	Responsable du projet Directeur financier
Données d'entrée	Proposition de subvention Accord de subvention Budget détaillé et descriptif du budget
Résultats	Rapports financiers
Points d'intégration	Collaboration avec le responsable du projet et le directeur financier
Résumé	La comptabilité des subventions désigne un système d'enregistrement financier, de surveillance et d'établissement de rapports sur l'utilisation des ressources attribuées à une organisation par un organisme donateur.

1. Proposition

L'organisation doit soumettre un budget détaillé et une description/justification du budget visant à permettre les activités décrites dans la demande de subvention.

2. Approbation/Accord

Un donateur adresse une lettre de notification à son bénéficiaire s'il approuve la demande de financement. Cette lettre de notification fait office d'approbation du retrait ou de la demande de financement auprès du donateur. Dans certains cas, le donateur rédige un accord et invite le bénéficiaire à le signer pour attester l'acceptation des conditions générales de la subvention.

Le service des finances de l'organisation doit étudier les conditions générales financières de l'accord, y compris le traitement des intérêts, les revenus du programme, les exigences en termes de rapports, les modèles de rapports et la fréquence prévue pour la soumission des rapports financiers.

Des copies de l'accord initial et de toutes les modifications ultérieures de l'accord doivent être conservées par le service des finances.

Lorsque les fonds du donateur sont une sous-subvention, les conditions générales figurant dans l'accord, y compris les exigences en termes de rapports, doivent être transmises au bénéficiaire de niveau inférieur.

3. Mise en œuvre

Les fonds de subvention prélevés à l'avance par le donateur doivent être enregistrés au titre de dettes dans le grand livre général.

Les revenus des subventions doivent être enregistrés chaque mois au cours duquel l'organisation engage des dépenses raisonnables, acceptables et imputables par rapport à la subvention. Les bénéfices enregistrés réduisent d'autant la dette générée au cours du processus de décaissement.

Les dépenses financées par des subventions doivent être enregistrées dans le grand livre général de l'organisation. Chaque transaction doit être examinée pour assurer qu'elle répond aux critères définis dans la réglementation du donateur. Toutes les dépenses doivent être raisonnables, acceptables et correctement documentées.

Si l'organisation sous-attribue la subvention à d'autres partenaires, les subventions des sous-bénéficiaires seront transmises aux partenaires. Une fois exécutées, les copies des documents de subvention du sous-bénéficiaire, y compris leurs éventuelles modifications, doivent être archivées par le service financier de l'organisation. L'organisation doit se charger de réaliser l'écriture appropriée dans le grand livre général afin de suivre et de surveiller les avances accordées et les dépenses engagées, comme suit :

- Lorsqu'une avance est émise pour un sous-bénéficiaire, l'écriture suivante est enregistrée dans un bordereau de décaissement :
    - Débiter le compte d'avance du sous-bénéficiaire (recouvrable)
    - Créditer le compte de caisse
- Lorsqu'un sous-bénéficiaire adresse un rapport sur les dépenses qu'il a facturées en relation avec le projet et que les documents ont été révisés et vérifiés par le service financier, ce dernier enregistre l'écriture suivante dans un bordereau du journal général :
    - Débiter le compte de frais
    - Créditer le compte d'avance du sous-bénéficiaire

4. Rapports

En vertu des conditions de l'accord conclu avec le donateur, les exigences en termes de rapport sont précisées dans l'accord de subvention. L'organisation est tenue de rédiger des rapports mensuels, trimestriels, semestriels ou annuels et doit veiller à enregistrer ses dépenses et celles de ses sous-bénéficiaires.

5. Clôture financière de la subvention

L'accord de subvention et les réglementations régissant les subventions des

donateurs stipulent les exigences en termes de clôture. Au minimum, une organisation est tenue d'effectuer les tâches suivantes au cours du processus de clôture financière d'une subvention :

a. Vérifier et s'assurer que toutes les dépenses imputées à la subvention sont des dépenses acceptables engagées au cours de la période de financement de la subvention. Les coûts éventuellement déterminés comme inacceptables doivent être reclassés avant la clôture d'une subvention.
b. Le directeur des finances doit déterminer si des dépenses valides ont été engagées, mais pas encore payées à la date d'expiration de la subvention. Si tel est le cas, un produit à recevoir doit être enregistré dans le grand livre général sur un bordereau de journal général et accompagné des justificatifs appropriés. Le comptable enregistre un débit sur le compte de frais concerné et un crédit sur le compte bénéficiaire. Lorsque le paiement est effectué, une écriture de contrepassation est enregistrée en tant que débit de la somme due sur le compte bénéficiaire et en tant que crédit sur le compte de caisse.
c. Rapprocher le grand livre général et le registre des immobilisations et demander la revente de toute immobilisation obtenue à l'aide des fonds de la subvention.
d. S'assurer que les dépenses totales imputées aux fonds de la subvention dans le grand livre général ne dépassent pas le montant total des obligations du donateur.
e. Annuler tous les postes en souffrance du bilan du centre de coût de la subvention dans le grand livre général.
f. Restituer les éventuels fonds inutilisés au donateur.
g. Remettre au donateur un rapport financier final.

6. Audits spécifiques aux subventions

Certains donateurs de subventions peuvent exiger des audits externes pour toutes les activités et tous les soldes de compte d'actif associés à leur subvention. Cette exigence vise à garantir que leurs fonds ont été correctement protégés et que toutes les charges imputées à leur subvention étaient conformes aux conditions générales de leur accord de subvention et à la réglementation en vigueur.

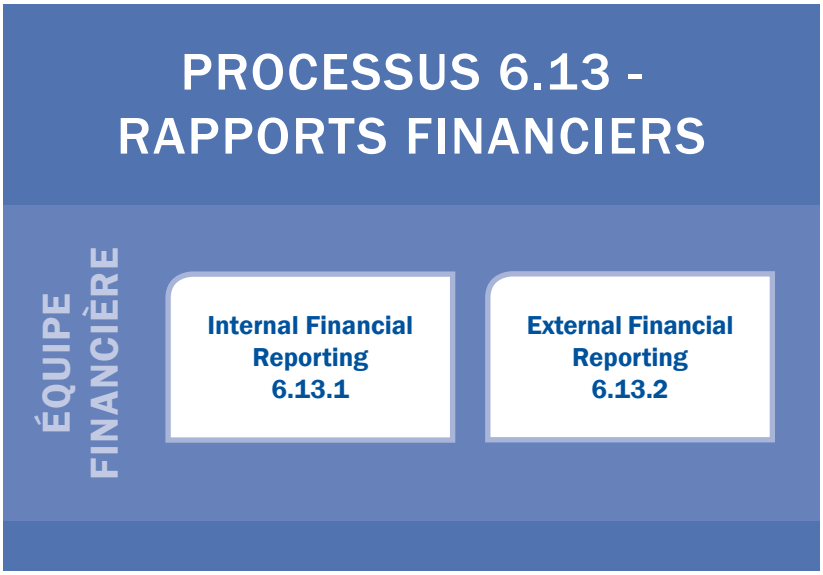
Suite à un audit spécifique à la subvention, certaines dépenses imputées à la subvention peuvent être remises en question ou annulées. Les coûts annulés doivent être reclassés hors des dépenses de la subvention et le montant annulé doit être remboursé au donateur de la subvention. Les coûts remis en question doivent être résolus à la satisfaction de l'auditeur. Les éventuels coûts remis en question qui ne peuvent être résolus à la satisfaction de l'auditeur doivent être reclassés hors de la subvention et remboursés au donateur.

PROCESSUS 6.13 DU SERVICE FINANCIER – RAPPORTS FINANCIERS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

L'objectif d'un système de rapports de gestion est de consolider les informations financières afin que la situation financière de l'organisation et ses activités puissent être surveillées régulièrement par la direction et les autres parties prenantes. Pour ce faire, des plans de travail et des budgets précisant les objectifs, les résultats et les coûts prévus sont préparés avant le début de chaque exercice fiscal. Au cours de l'année, les rapports financiers permettent à la direction d'évaluer les progrès de l'organisation par rapport aux objectifs prévus.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 6.13.1 – RAPPORTS FINANCIERS INTERNES

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS FINANCIERS INTERNES
Numéro de l'étape	6.13.1
Rôle organisationnel	Service des finances Direction
Données d'entrée	Résultats financiers
Résultats	États financiers Balances de vérification Rapports de comparaison budgétaire États des flux de trésorerie
Points d'intégration	Conseil d'administration Direction Personnel de programmation
Résumé	Le service financier doit fournir à la direction des informations financières consolidées afin que la situation financière et les activités de l'organisation puissent être surveillées régulièrement.

Les rapports financiers doivent être préparés sous la supervision du directeur financier de l'organisation. Avant leur distribution, tous les rapports doivent être révisés par le directeur financier ou un responsable équivalent. Il est fortement recommandé que l'organisation mette en place un comité des finances afin de réviser les rapports financiers et d'intégrer les résultats des rapports dans les processus de prise de décision de l'organisation. Des définitions de la balance de vérification, du descriptif des activités, de l'état de la situation financière et de l'état des flux de trésorerie figurent dans le glossaire de l'annexe de ce chapitre.

Les rapports suivants doivent être établis mensuellement ou trimestriellement comme indiqué et distribués à tous les membres de l'équipe de direction de l'organisation ainsi qu'aux responsables concernés :

1. Balance de vérification (mensuel)
2. Descriptif des activités – Déclaration des revenus (mensuel)
    a. Format 1 : compare les revenus et dépenses réels du mois et depuis le début de l'année aux revenus et dépenses budgétisés pour des périodes comparables. Cette opération est obligatoire.
    b. Format 2 : compare les revenus et dépenses réels du mois et depuis le début de l'année aux dépenses réelles de l'année précédente pour des périodes comparables. Cette opération est facultative, mais recommandée.

3. Rapports de comparaison budgétaire (mensuel)
    a. Comparent les dépenses réelles pour chaque centre de coût (service et projet) pour le mois et depuis le début de l'année par poste de dépense par rapport aux montants budgétisés pour les mêmes périodes.
    b. Un rapport distinct doit être établi pour chaque centre de coût.
4. État de la situation financière – Bilan (mensuel)
5. Note de service expliquant les principaux écarts entre les résultats réels et les performances budgétisées pour le mois et depuis le début de l'année (mensuel)
6. État des flux de trésorerie (au moins trimestriel et révisé par les membres de l'équipe de direction uniquement)
7. Rapports de comparaison budgétaire de la création à la date actuelle pour tous les projets financés par des subventions (au moins trimestriel)
    a. Remis à tous les responsables de projet concernés, à leur supérieur direct et au directeur des opérations de programmation.
    b. Ces rapports doivent comparer les dépenses réelles cumulées pour chaque projet financé par une subvention aux totaux comparables selon les budgets internes amendés de l'organisation et aux totaux portant sur la vie du projet et approuvés par le donateur dans le budget de la subvention concernée.
8. Les éventuels rapports personnalisés considérés comme pertinents par le directeur financier de l'organisation ou le responsable équivalent et le directeur général.
9. Les comptes de bilan doivent être rapprochés mensuellement. Les analyses doivent être révisées par le directeur financier et archivées. Chaque analyse doit présenter les composants spécifiques du compte et le total de chaque analyse doit correspondre au solde final du grand livre général correspondant à ce compte. Les classements erronés et autres erreurs d'enregistrement qui peuvent apparaître au cours du processus de rapprochement doivent être immédiatement corrigés.

ÉTAPE 6.13.2 – RAPPORTS FINANCIERS EXTERNES

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS FINANCIERS EXTERNES
Numéro de l'étape	6.13.2
Rôle organisationnel	Service financier Direction
Données d'entrée	Résultats financiers
Résultats	États financiers Balance de vérification Rapports de comparaison budgétaire État des flux de trésorerie
Points d'intégration	Banques, donateurs, gouvernement, destinataires principaux et fournisseurs
Résumé	Le service financier de l'organisation doit fournir aux parties externes des informations financières consolidées afin que les activités puissent être surveillées régulièrement.

Les rapports externes comprennent les rapports financiers requis par les donateurs, le gouvernement local, les banques, les fournisseurs et les principaux bénéficiaires des subventions. Les rapports requis par des parties prenantes externes comprennent souvent les états financiers audités les plus récents de l'organisation, lesquels incluent les rapports suivants et les notes afférentes :

- Descriptif des activités (déclaration de revenus)
- État de la situation financière (bilan)
- État des flux de trésorerie

La pratique standard pour les rapports de fin d'exercice consiste à inclure les états financiers audités pour l'exercice financier précédent. Tout changement significatif des méthodes comptables entre les deux exercices doit être mentionné dans les notes de bas de page des états financiers.

Les autres rapports demandés par les donateurs sont généralement propres à la subvention ou au projet. Les rapports adressés aux donateurs de subvention doivent être soumis conformément aux échéances de remise des rapports et aux formats précisés dans les accords de subvention et/ou aux réglementations des donateurs. Dans le cas des subventions, les rapports demandés peuvent également comprendre les documents suivants :

- Relevé des encaissements et des paiements reflétant l'ensemble des

encaissements, paiements et soldes de trésorerie relatifs à la subvention du donateur

- Un exemplaire des politiques comptables de l'organisation
- Une déclaration de la direction stipulant que les fonds octroyés par le donateur de la subvention ont été dépensés conformément aux objectifs prévus tels qu'ils sont spécifiés dans l'accord concerné.

Tous les rapports financiers remis à des parties externes doivent être préparés par le service financier et doivent correspondre aux résultats financiers enregistrés dans le grand livre général au cours de la période déclarée. Les rapports adressés au gouvernement local doivent être préparés et remis conformément aux exigences réglementaires en vigueur.



SR. ANN DUGGAN/CRS

Du personnel médical de l'hôpital Adventiste de Kendu au Kenya, dans la ville de Morcau.

LISTE DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ POUR LES FINANCES

Les finances représentent une discipline chargée de déterminer la valeur et de favoriser la prise de décision relative à la répartition et à l'utilisation des ressources. Dans le monde du commerce, la fonction des finances est d'acquérir, d'allouer, d'investir et de gérer les ressources financières. La fonction des finances ne se limite pas à la tenue des comptes ; elle constitue le trait d'union entre d'autres fonctions, car les activités réalisées par ces dernières ont des aspects financiers. Dans le secteur non gouvernemental, au-delà d'une comptabilité précise, l'accent est mis sur la responsabilité de gérance. La notion de gérance se manifeste dans des concepts tels que la gouvernance et la responsabilité de l'organisation.

Les ressources financières et physiques sont les actifs corporels de l'organisation. Les partenaires doivent exercer une gérance de qualité par rapport aux ressources : ils doivent atteindre les objectifs du programme de manière rentable, en s'assurant que des systèmes de contrôle internes sont mis en place et en optimisant les bénéfices dérivés de l'utilisation de ces actifs.

La gestion financière englobe la planification, l'organisation, le contrôle et la surveillance des ressources financières d'une organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elle ne doit pas être confiée au seul personnel du service des finances.

Comptabilité et audit

La comptabilité comprend la tenue de registre de comptes et la préparation d'états financiers en vertu des principes définis par le Comité des normes comptables et financières (FASB) et le Conseil des normes comptables internationales (IASB). La comptabilité et la tenue des registres génèrent des documents comptables. *Le terme audit* fait référence à la vérification indépendante des comptes et des déclarations. Il s'agit de vérifier les documents générés par d'autres parties. Les audits doivent prouver que les rapports financiers ne contiennent pas d'erreur, ne cachent pas de fraude, ne sont pas trompeurs, ne dissimulent pas d'informations pertinentes et se conforment à la réglementation. Les auditeurs expriment une opinion sur les états financiers et produisent également des rapports détaillés destinés à la direction au sujet des contrôles internes.

Les principales caractéristiques des rapports financiers sont les suivantes :

- Intelligibilité
- Fiabilité

- Pertinence
- Comparabilité

Utilisateurs des rapports financiers

Dans chaque organisation, différentes parties prenantes utilisent les états financiers et les autres rapports financiers de l'organisation. Ces parties prenantes comprennent :

- Les employés
- Les clients
- Les fournisseurs
- Les organismes gouvernementaux locaux et internationaux
- Les donateurs, qu'ils soient fournisseurs de fonds ou de subventions restreints ou sans restriction.

La comptabilité financière dans le secteur à but non lucratif diffère quelque peu de celle du secteur à but lucratif, mais certains principes comptables fondamentaux restent les mêmes.

Principes comptables

Les rapports financiers doivent être gérés conformément aux principes comptables fondamentaux suivants :

- Principe de continuité d'exploitation : la direction s'attend à ce que l'organisation continue à fonctionner de la même manière et poursuive ses activités dans un avenir prévisible.
- Cohérence : une fois adoptées, les politiques comptables doivent être appliquées de manière cohérente d'un exercice financier sur l'autre.
- Prudence : les revenus ne doivent pas être consignés tant qu'ils n'ont pas été reçus, alors que les dépenses doivent être enregistrées et les dettes reconnues dès que possible.
- Comptabilité d'exercice : selon cette méthode comptable, les revenus sont reconnus lorsqu'ils sont reçus et les dépenses sont enregistrées lorsqu'elles sont engagées. Toutes les recettes et dépenses liées à l'exercice comptable sont prises en compte, quelles que soient les dates réelles de réception ou de paiement. (Les organisations à but non lucratif qui opèrent selon une comptabilité de caisse doivent se reporter à l' ***Étape 6.3.6 – Exploitation dans un environnement de comptabilité de caisse*** pour obtenir plus de conseils.)

Objectifs des examens financiers

Les examens financiers sont réalisés pour garantir que les ressources sont utilisées aux fins prévues et conformément aux lois, réglementations et dispositions des contrats ou des accords de subvention et que les objectifs en termes de performance sont atteints. Les responsables de l'examen de conformité doivent connaître les politiques et procédures de l'organisation et étudier si elles sont appropriées aux activités des projets, mais aussi évaluer leur cohérence avec les pratiques comptables généralement acceptées.

Dans la plupart des organisations, le service financier se charge des évaluations de contrôle internes et de l'évaluation des risques. Ces responsabilités dépassent le mandat du service financier. En l'absence d'un service d'audit interne ou d'une unité de conformité, le service financier est chargé de réviser les manuels des autres fonctions.

Les manuels de l'organisation diffèrent, y compris ceux qui concernent les finances et la comptabilité. Il peut s'agir de simples résumés comme de manuels détaillés et complets. L'organisation doit disposer d'un manuel complet des opérations ou de manuels distincts pour chaque domaine opérationnel.

Les examens de conformité doivent être ordonnés par la haute direction. L'approbation des termes de référence et le programme d'examen doivent être reçus avant l'examen.

Étapes de l'examen de conformité du service des finances

Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, les actions préliminaires suivantes sont indispensables :

- Examinez les documents d'enregistrement des partenaires
- Examinez les accords et amendements concernant les subventions
- Renseignez-vous auprès de la direction et des autres membres de l'organisation
- Examinez les rapports d'audit externes
- Examinez les rapports d'audit internes
- Examinez les audits des projets spéciaux
- Examinez le manuel de Finance/Comptabilité
- Examinez les contrats
- Examinez les fichiers des projets.
- Procurez-vous l'organigramme. S'il n'existe pas d'organigramme, documentez la description de la composition de l'organisation.
- Procurez-vous un exemplaire du tableau des autorisations de l'organisation

- Procurez-vous le plan comptable
- Déterminez si les comptes sont informatisés ou non
- Determine whether or not accounts are computerized
- Déterminez l'identité de la personne qui prépare les comptes. Existe-t-il des succursales et une structure décentralisée ? Existe-t-il des comptables pour les différents projets ?
- Procurez-vous des exemples de copies des formats de rapports, financiers comme descriptifs
- Examinez les rapports sur les revenus et les dépenses, en comparant les niveaux de revenus et de dépenses à ceux des rapports de la période précédente
- Vérifiez que les formats des rapports sont conformes aux formats approuvés
- Obtenez des explications pour les écarts importants entre les dépenses d'une ligne à l'autre du budget et par catégorie de coût

Listes de vérification de conformité

Dans la présente section, l'approche d'audit consiste à définir les objectifs (le cas échéant) et à poser les questions pertinentes afin de tester l'évaluation des risques et la conformité aux politiques et procédures. Les listes de vérification permettent de s'assurer qu'il existe un système efficace de contrôle interne du système financier qui permet à l'organisation de gérer les risques importants et de surveiller la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles. Les listes de vérification permettent d'identifier les écarts dans les contrôles internes.

Le manuel du service des finances doit couvrir les éléments suivants :

- Objectif et portée du manuel
- Public ciblé : qui doit l'utiliser et comment
- Procédures et autorisations concernant les mises à jour
- Calendrier financier et rapports internes
- Exercice fiscal pour l'organisation
- Exercices financiers
- Périodes de déclaration et échéances
- Périodes de déclaration auprès du siège : rapports financiers mensuels, trimestriels et annuels
- Trésorerie et transactions bancaires
- Budgétisation
- Gestion de la trésorerie

- Gestion des actifs
- Traitement des salaires
- Rapports

Objectifs du contrôle

- Assurer que le service des finances est géré de manière ordonnée et efficace et soutient les opérations des partenaires
- Vérifier le respect des politiques de gestion
- Préserver les actifs
- Vérifier l'exactitude et la fiabilité des enregistrements

Séparation des tâches

La séparation des tâches est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. ***L'enregistrement et le traitement d'une transaction complète ne doivent pas être confiés à une même personne.*** Chaque transaction financière comprend les cinq étapes suivantes :

- Demande : demande d'achat ou de dépense
- Approbation : le personnel autorisé approuve la requête
- Autorisation : approbation concernant l'achat, émission d'un bon de commande
- Exécution : achat, réception et paiement
- Enregistrement : comptabilité

Questions relatives à la séparation des tâches

- Existe-t-il un organigramme du service ?
- Les cadres supérieurs de l'équipe sont-ils des comptables qualifiés ?• . . Do Finance staff members have job descriptions?
- Les membres du personnel du service financier ont-ils reçu des descriptions de leurs fonctions ?
- Les descriptions des fonctions sont-elles mises à jour ?
- Les rôles du personnel sont-ils clairement définis ?
- Les descriptions des fonctions sont-elles à jour et pertinentes ?
- Les membres du personnel du service financier disposent-ils de copies de la matrice d'autorisation ?
- Les tâches de préparation, d'approbation et de publication des écritures comptables du journal sont-elles confiées à des employés différents ?

Exigences comptables fondamentales

L'organisation doit conserver un ensemble complet de documents comptables. Ces derniers doivent comprendre au moins les éléments suivants :

- Un grand livre général complet. Il ne doit pas exister de registres distincts pour les différents donateurs. Toutes les activités de l'organisation doivent être consignées dans un grand livre général, sauf si le partenaire dispose de plusieurs entités juridiques, auquel cas un grand livre distinct doit être utilisé pour chaque entité juridique.
- Un journal des encaissements
- Un journal des décaissements
- Si des espèces (devises) sont reçues, un livre de caisse pour enregistrer les espèces reçues et dépensées (à la fin de chaque journée, le solde du livre de caisse doit correspondre au montant réel de la trésorerie disponible)
- Des analyses détaillées des comptes relatifs à l'actif et au passif de l'organisation et correspondant aux soldes du grand livre général concerné à la fin de chaque exercice financier.

Des codes de compte identifient la nature des éléments concernés par les transactions. Les comptes du grand livre général sont généralement regroupés dans les grandes catégories suivantes :

- Actif
- Passif
- Actif net (anciennement appelé solde de fonds)
- Produits
- Charges

Questions portant sur la comptabilité de base

- Existe-t-il un plan comptable ou une liste des registres ?
- Comment les différents comptes du grand livre sont-ils identifiés ?
- Les comptes du grand livre sont-ils décrits de façon détaillée ?
- Le plan comptable correspond-il à la structure comptable du progiciel de comptabilité ?
- Le plan comptable permet-il de suivre les revenus et les dépenses par source de financement/donateur ?
- Qui est autorisé à mettre à jour le plan comptables (ajouter et supprimer des comptes) ?
- S'il existe un progiciel de comptabilité, est-il accompagné d'un manuel ?

- Existe-t-il un livre de caisse ?
- Qui entre les écritures dans le livre de caisse ?
- Les écritures du livre de caisse sont-elles examinées avant publication dans le système comptable ?
- Une révision mensuelle de la balance de vérification et du bilan est-elle prévue ?
- Une révision du descriptif des activités (déclaration de revenus) est-elle prévue ?
- Une révision des rapports de comparaison budgétaire pour tous les centres de coût (service et projet) est-elle prévue ?
- Comment les bordereaux de dépense sont-ils classés ?
- Existe-t-il un système de classement des bordereaux ?
- Can all vouchers be accounted for?
- Est-il possible de comptabiliser tous les bordereaux ?
- Les bordereaux et autres documents comptables sont-ils sécurisés de façon adéquate ?
- Existe-t-il un registre des mesures de sécurité pour les chéquiers, les bons de commande et les factures ?
- Un système permet-il de s'assurer que les bons de paiement sont correctement remplis (demandés, approuvés, autorisés et vérifiés) avant le paiement ?
- Les reçus sont-ils entièrement remplis (datés, signés par le payeur et le bénéficiaire, avec mention du montant en lettres et en chiffres et motif du paiement) ?
- Les reçus sont-ils correctement enregistrés et les informations nécessaires du bordereau de réception correspondent-elles à celles qui figurent dans l'écriture du grand livre ?
- L'organisation tient-elle un grand livre général ?
- L'organisation utilise-t-elle un système de numérotation pour comptabiliser tous les encaissements, décaissements, écritures du journal général, bons de commande, bordereaux de réception des biens, lettres de transport, etc. ?

Comptes bancaires et décaissements

Dans la mesure du possible, les organisations doivent ouvrir et utiliser des comptes bancaires pour les encaissements et les décaissements. Les comptes bancaires offrent un contrôle nettement supérieur des flux de trésorerie que l'utilisation des fonds en caisse. Néanmoins, il est important que l'organisation

mette en place et applique un contrôle ferme sur l'ouverture de comptes bancaires, l'accès aux fonds en caisse et les décaissements.

Objectifs du contrôle

- Éviter les paiements non autorisés provenant des comptes bancaires
- Assurer que tous les chèques et encaissements sont intégralement déposés sur les comptes bancaires
- Faire en sorte que les chèques et les encaissements soient déposés rapidement et à intervalles prédéfinis sur les comptes bancaires
- Assurer que tous les chèques et encaissements sont enregistrés

Questions relatives aux comptes bancaires et aux décaissements

- Existe-t-il une politique concernant l'ouverture de comptes bancaires ?
- Qui approuve l'ouverture et la clôture des comptes bancaires ?
- Le registre des chèques/livre de caisse/grand livre présente-t-il des éléments inhabituels (par exemple, des paiements d'un montant inhabituellement élevé, des virements entre comptes bancaires ou des paiements au profit de fournisseurs inhabituels) ?
- Existe-t-il une liste approuvée et enregistrée de signataires pour les comptes bancaires ?
- Existe-t-il une politique régissant le nombre de signatures pour chaque chèque, par exemple une signature pour les paiements inférieurs à 5 000 USD et deux signatures ou plus pour les montants supérieurs à 5 000 USD ?
- Existe-t-il des procédures clairement définies concernant les documents justificatifs des paiements ?
- Les paiements importants, notamment concernant l'approvisionnement, sont-ils étayés par les éléments suivants ?
    - Bon de paiement (entièrement rempli)
    - Facture du fournisseur (originale)
    - Copie des contrats
    - Résumé de l'appel d'offres/feuille d'appel d'offres
    - Bon de commande local, dûment autorisé et approuvé
    - Factures ou devis pro forma
    - Bordereau de réception des biens
    - Avis de passage du fournisseur
    - Demandes d'achat

    - Autres pièces jointes
- Tous les chèques sont-ils pré-imprimés barrés à l'ordre du bénéficiaire uniquement ?
- Si tel n'est pas le cas, existe-t-il une explication raisonnable à cette situation ?
- Les espaces vides sur les chèques sont-ils barrés pour éviter toute altération ?
- Le nom du bénéficiaire est-il toujours entièrement inscrit ?
- Arrive-t-il que l'un ou l'autre des signataires signe des chèques en blanc ?
- Les chéquiers sont-ils conservés en lieu sûr, par ex. dans un coffre ?
- Sont-ils enregistrés dans un registre des mesures de sécurité et signés lorsqu'ils sont émis ?
- Tous les chèques annulés sont-ils conservés et classés/archivés ?
- Les numéros des chèques sont-ils vérifiés pour garantir que tous les chèques ont été enregistrés dans le registre adéquat et que les chèques annulés ont été correctement marqués et conservés pour vérification ?
- Toutes les dépenses sont-elles documentées sur un bordereau de chèques numéroté de manière séquentielle ?
- Les bordereaux sont-ils pré-imprimés ?
- La mention « REÇU » et/ou « PAYÉ » est-elle apposée sur les bordereaux réglés et les documents justificatifs connexes tels que la facture du fournisseur, le bon de commande, le bordereau de réception des biens et toutes les pièces jointes ?
- Le bordereau de chèques contient-il les informations habituelles suivantes ?
    - Numéro du chèque/bordereau
    - Nature/date/montant de la dépense
    - Nom du bénéficiaire
    - Détails du transfert bancaire
    - Signatures d'approbation et d'autorisation
    - Numéro du chèque
    - Codes comptables
    - Nom et signature du représentant agréé qui a reçu le paiement
- Tous les chèques et bordereaux de chèque présentés au signataire agréé sont-ils accompagnés des documents justificatifs requis ?
- Les bordereaux de chèque sont-ils approuvés pour paiement par le responsable/directeur des finances avant que les chèques ne soient préparés pour le paiement ?

- Existe-t-il une séparation adéquate des tâches entre la personne qui a préparé le paiement par chèque et la personne qui a autorisé/signé le chèque ?
- Les bordereaux sont-ils vérifiés pour garantir qu'ils ont tous été enregistrés dans le livre de caisse ?

Questions relatives aux paiements et virements aux partenaires

- Qui sont les personnes autorisées à demander des virements vers des projets ?
- Qui approuve les virements ?
- Comment les virements sont-ils envoyés ? Les chèques ou les espèces sont-ils portés par le personnel ou envoyés par virement bancaire ?
- S'ils sont portés manuellement, quels contrôles sont en place pour garantir que les fonds parviennent sans encombre à leur destinataire ?
- Les virements sont-ils effectués conformément aux conditions de l'assurance ?

Petite caisse

L'objectif de la création d'une petite caisse est de permettre l'accès aux espèces à la demande pour les petits paiements. Il incombe à la direction de l'organisation de définir le solde maximum de la petite caisse, d'établir une limite pour les décaissements individuels à partir de la petite caisse et de désigner un responsable de la petite caisse. La petite caisse doit être maintenue à un montant fixe. Le niveau recommandé de la petite caisse doit satisfaire les besoins d'espèces pour une durée comprise entre deux semaines et un mois.

Questions relatives à la petite caisse

- Existe-t-il une politique régissant la petite caisse ? Le manuel des politiques et procédures précise-t-il le montant fixe de la petite caisse ?
- Un responsable a-t-il été désigné ? Le responsable est-il formé à la gestion de la petite caisse ?
- La petite caisse est-elle conservée dans un coffre verrouillé dont l'accès est limité au responsable ?
- Les enregistrements de la petite caisse sont-ils effectués quotidiennement ?
- Un superviseur vérifie-t-il régulièrement ces enregistrements ?
- Les politiques et procédures précisent-elles un montant maximum de paiement à partir de la petite caisse ?
- Les montants supérieurs à la limite sont-ils payés par chèque ?
- Tous les paiements sont-ils comptabilisés ? Les paiements sont-ils indiqués dans le livre de la petite caisse par séquence numérique des bordereaux de petite caisse ?

- Chaque bordereau comprend-il les informations suivantes ?
  - Nature, date et montant de la dépense
  - Nom du bénéficiaire
  - Signature autorisée
  - Signature du bénéficiaire à réception des espèces
  - Numéro de séquence, le cas échéant
  - Approbation des ajouts au bordereau
- Chaque bordereau est-il étayé par un reçu, une facture ou un autre document ?
- Existe-t-il des reconnaissances de dette détenues dans la petite caisse ? Toutes les transactions de ce type doivent s'effectuer par les canaux appropriés.
- Existe-t-il des procédures de remise de la petite caisse (par ex. lorsque le comptable remet les clés au caissier) ?
- La petite caisse est-elle comptée au moment des remises ?
- Les deux responsables signent-ils et datent-ils la feuille de compte de la petite caisse pour confirmer de dernier ?
- Des reçus sont-ils émis lors de la réception d'espèces ?
- Le caissier appose-t-il la mention « REÇU » sur le bordereau de reçu ou de reçu d'espèces ?
- Le bénéficiaire/personnel signe-t-il le bordereau de reçu ou de reçu d'espèces ?
- Le bordereau de reçu ou de reçu d'espèces est-il approuvé ?
- Le code approprié pour le centre de coût, le compte, l'activité, etc. est-il indiqué sur le bordereau ?
- Existe-t-il une assurance couvrant les espèces détenues dans les locaux et les espèces en transit ?
- Le montant détenu dans le coffre est-il conforme au montant limite des espèces indiqué dans la police d'assurance des espèces ?
- La méthode de stockage des espèces est-elle conforme aux exigences de l'assurance ?
- Le manuel des politiques et procédures souligne-t-il les procédures de sécurité à respecter pour la petite caisse ?
- Ces règles sont-elles suivies ? Par exemple, les espèces sont-elles conservées dans une boîte verrouillée, un coffre ou des tiroirs en acier ?
- Quel est l'emplacement du coffre ou des tiroirs en acier ?

- L'accès aux clés et aux lieux où les espèces sont conservées est-il restreint ?
- Existe-t-il des preuves des comptes réguliers des espèces par un superviseur ?
- Le caissier compte-t-il quotidiennement la caisse et documente-t-il ces vérifications ?
- Tous les reçus figurant dans le livre officiel des reçus sont-ils enregistrés dans le livre de caisse/grand livre ?
- Tous les reçus sont-ils rapidement placés en banque ?
- Toutes les collectes d'espèces sont-elles déposées intégralement en banque ?
- Existe-t-il des éléments inhabituels dans le livre de caisse, par exemple des reçus d'un montant inhabituel, des transferts entre comptes bancaires ou des reçus émanant de sources inhabituelles ?
- Existe-t-il un solde minimum prédéfini disponible pour réapprovisionner la petite caisse ?
- Le responsable prépare-t-il un bordereau de réapprovisionnement ? (Le bordereau de réapprovisionnement est une liste des paiements triés par compte du grand livre général.)
- Existe-t-il un responsable des finances qui examine le bordereau de réapprovisionnement pour en vérifier l'exactitude et qui s'assure de la validité des documents justificatifs ?
- Un chèque est-il émis pour le montant du réapprovisionnement effectué ? (Il est recommandé d'émettre le chèque de réapprovisionnement à l'ordre du responsable.)
- Les écritures comptables pour établir la petite caisse, réapprovisionner la petite caisse ou clôturer le compte de la petite caisse sont-elles comprises et respectées ?

Rapprochements bancaires

Les rapprochements bancaires doivent être préparés mensuellement pour chaque compte bancaire par un employé qualifié indépendant des fonctions de traitement des fonds. Les rapprochements doivent être effectués dans un format standard et révisés par un responsable compétent. Le rapprochement doit être signé et daté par le préparateur et le réviseur, lesquels s'assureront que :

- Les soldes bancaires et des registres correspondent au relevé bancaire et au grand livre général, respectivement, à la date de fin indiquée.
- Le solde du registre est entièrement rapproché à celui de la banque.
- Tous les éléments de rapprochement sont bien documentés et rapidement annulés.

Objectifs du contrôle

- Garantir que les rapprochements bancaires sont effectués au moins chaque mois afin de rapprocher les enregistrements bancaires et ceux de l'organisation.
- Vérifier que les différences (éléments de rapprochement) entre le compte du grand livre de banque de l'organisation et le relevé bancaire sont identifiées et rapprochées.

Questions relatives aux rapprochements bancaires

- Combien de comptes bancaires l'organisation détient-elle ?
- Tous les comptes bancaires sont-ils actifs ?
- Existe-t-il un compte bancaire distinct pour chaque projet si le donateur le demande ?
- Les rapprochements bancaires sont-ils préparés mensuellement pour vérifier l'exactitude des documents comptables ?
- La responsabilité du rapprochement des comptes bancaires est-elle confiée à des personnes qui ne participent pas au traitement des encaissements ni des décaissements ?
- Un responsable désigné révise-t-il les rapprochements ?
- Les rapprochements bancaires sont-ils archivés à des fins de révision en cas d'audit ou d'autre vérification ?
- Les documents qui viennent étayer les éléments de rapprochement sont-ils joints au rapprochement bancaire correspondant ? Ces documents comprennent une liste des chèques en suspens, des dépôts en transit et d'autres documents pertinents.
- Les étapes de rapprochement appropriées sont-elles suivies ? (La préparation des rapprochements bancaires doit toujours commencer par le report du solde d'ouverture du rapprochement précédent et se terminer par un solde ajusté qui est rapproché du solde final conformément au relevé bancaire.)
- Les éléments de rapprochement sont-ils identifiés au cours du processus de rapprochement bancaire effacé le mois suivant ?
- Les chèques en suspens sont-ils sortis des comptes après une période définie, par ex. six mois ? (Cette période ne doit pas dépasser le temps au terme duquel la législation locale annule la validité de ces chèques.)
- Le responsable des finances enquête-t-il sur les éléments de rapprochement pouvant apparaitre deux mois de suite ?

Budgétisation

Un budget est une estimation financière détaillée des activités prévues pour une période définie. Il existe différents types de budgets :

- Budget d'exploitation annuel : estimation du chiffre d'affaires total et des dépenses d'une organisation au cours d'un exercice fiscal
- Budget de trésorerie : trésorerie qu'une organisation prévoit de recevoir et de dépenser
- Budget d'investissement : montant total des coûts destinés à acquérir des biens (dépenses en immobilisations)
- Budget de projet : coût estimé d'un projet spécifique
- Budget de subvention : coût estimé de la conduite des activités d'un projet financé par une subvention

Pour que le budget soit utile et efficace, il est préférable d'entreprendre son processus de préparation comme un exercice collectif organisé et structuré. Le processus de budget entraîne un certain nombre de questions, parmi lesquelles :

- Quelles activités seront nécessaires à la réalisation des objectifs planifiés ?
- Quelles ressources seront nécessaires pour mener à bien ces activités ?
- Quel sera le coût de ces ressources ?
- Quelles seront les sources des fonds ?
- Les résultats anticipés sont-ils réalistes ?
- Quelles approbations sont requises pour accepter les écarts budgétaires ?
- Les différents services de l'organisation disposent-ils d'un budget ?

Une fois le budget accepté et l'activité réalisée, le processus s'achève parla comparaison du plan (budget) avec le résultat final (réel). Les types de budget utilisés comprennent :

- Budget d'exploitation
- Budget d'investissement
- Budgets de subvention
- Cycle budgétaire
- Instructions et gestion de la budgétisation
- Formats de budget

L'organisation doit réaliser des rapports de comparaison budgétaire chaque mois afin de déterminer si les dépenses sont conformes aux budgets respectifs. L'organisation doit tenir des budgets amendés pour ses examens. Dans la mesure où le budget original approuvé devient souvent rapidement obsolète,

il est recommandé de tenir à jour un budget amendé au cours de l'année pour permettre des comparaisons plus significatives.

Gestion de la trésorerie

Objectifs du contrôle :

- Garantir que la trésorerie est gérée efficacement
- Faire en sorte que l'organisation dispose d'une trésorerie pour satisfaire ses obligations financières

La gestion de la trésorerie est une fonction importante dans toute organisation. Pour optimiser la position de sa trésorerie, l'organisation doit mettre en place des procédures de trésorerie permettant une gestion efficace des encaissements et des décaissements. La prévision et la budgétisation sont des aspects importants de la gestion de la trésorerie. L'organisation doit s'efforcer de planifier, de manière détaillée et à l'avance si possible, les reçus qui peuvent être attendus et les décaissements qui seront nécessaires. Les fonctions de gestion de la trésorerie tournent autour des encaissements, des décaissements, des prévisions et des rapprochements.

Une gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour les organisations. Il s'agit d'un élément clé pour une planification et une gestion opérationnelle efficaces. Si les entrées et les sorties de fonds ne sont pas planifiées et surveillées correctement, les organisations risquent de se trouver à court de fonds et de ne pas pouvoir servir les bénéficiaires ou payer les employés et les fournisseurs à temps. Une prévision de trésorerie est souvent requise par les parties externes pour leur permettre de planifier les dates d'émission de fonds au bénéfice de l'organisation.

Questions relatives à la gestion de la trésorerie

- L'organisation détermine-t-elle la position de la trésorerie au début d'une période donnée sur base de ses documents comptables ?
- L'organisation planifie-t-elle les dates des futures entrées d'espèces prévues, les sources approuvées de financement des subventions et les autres sources de revenus prévues ?
- Quelles sont les principales sources d'entrée de trésorerie de l'organisation ? (Il peut s'agir de contributions, d'avances ou de remboursements des donateurs, de collecte de soldes de comptes débiteurs et de rentrées d'espèces liées à des activités génératrices de revenus.)
- Des estimations des décaissements de trésorerie sont-elles réalisées, en tenant compte des activités planifiées de l'organisation ? Les organisations qui gèrent leur comptabilité selon la méthode de la comptabilité d'exercice

ne doivent pas oublier que des paiements aux fournisseurs peuvent être nécessaires pour réduire une dette précédemment enregistrée.

- Le plan de trésorerie est-il récapitulé dans une feuille de calcul indiquant les soldes de trésorerie prévus par période ?
- Les prévisions sont-elles remises au directeur général ou à un autre responsable approprié dans le but de prévoir les surplus ou les besoins de trésorerie ?

Gestion des comptes débiteurs

Les montants dus à l'organisation doivent être enregistrés au titre des comptes débiteurs. Il s'agit des actifs de l'organisation. Ils doivent être surveillés de près afin d'assurer leur collecte ou leur remboursement en temps opportun et doivent être indiqués avec précision et classés correctement.

Objectifs du contrôle

- Garantir que toutes les factures à recevoir sont entrées dans les livres
- Garantir que tous les efforts sont déployés pour réclamer les créances impayées
- Vérifier qu'aucun crédit ni annulation non autorisé n'est consenti
- Faire en sorte que les avances pour déplacement, les avances à court terme, les prêts au personnel et les services tels que l'utilisation du téléphone soient facturés

Questions relatives à la gestion des comptes débiteurs

- Vérifie-t-on la présence des éléments suivants dans les registres des comptes débiteurs ?
  - Soldes du compte débiteur des employés de l'organisation qui sont dus par des personnes n'étant pas actuellement employées par l'organisation
  - Soldes des immobilisations
  - Éléments ou soldes inhabituels
- Les soldes débiteurs importants dans la balance de vérification sont-ils révisés en termes de validité et de montant ?
- Chaque transaction est-elle facturée aux créanciers ?
- Des relevés mensuels sont-ils adressés aux débiteurs ?
- Les rapports de classement par échéance sont-ils préparés chaque mois ?
- Les rapports de classement par échéance sont-ils révisés par un responsable approprié ?
- Des efforts sont-ils mis en place pour enquêter sur la recouvrabilité des

soldes importants datant de plus de trois mois ?

- Les éventuelles annulations sont-elles correctement autorisées ?
- Les annulations ou provisions sont-elles correctement enregistrées et les journaux dument étayés et autorisés ?

Débiteurs internes et prêts

Les types de débiteurs internes sont les suivants :

- Avances sur salaire
- Avances au personnel pour les déplacements
- Autres prêts au personnel

Questions relatives aux débiteurs internes et aux prêts

- Les débiteurs membres du personnel respectent-ils les politiques de l'organisation ?
- Le système comptable enregistre-t-il les dettes de chaque personne individuellement ou dans le grand livre auxiliaire ?
- Les politiques et procédures, telles que l'interdiction de dépassement de certains plafonds ou le refus par le personnel de ses propres avances, sont-elles respectées ?
- Des informations sont-elles communiquées au service de la paie pour s'assurer que le recouvrement des dettes en suspens s'effectue conformément aux propositions et aux accords ?
- Les remboursements interviennent-ils dans la période définie ?
- Un relevé de compte est-il établi pour décrire les soldes débiteurs, puis communiqué à chaque débiteur membre du personnel ?
- Existe-t-il des procédures permettant de gérer les éventuels soldes et/ou écritures litigieux ?

Questions relatives aux avances sur salaire

- Chaque membre du personnel dispose-t-il d'un compte distinct dans le grand livre du système comptable concernant ses avances sur salaire ?
- Les politiques et procédures, telles que le refus de nouvelles avances avant que les dettes antérieures soient réglées, sont-elles correctement suivies ?
- Les avances sont-elles remboursées conformément à la politique de l'organisation régissant le retrait des avances ?
- Les avances sont-elles remboursées avant l'émission de nouvelles avances ? Les dérogations à cette règle sont-elles autorisées, avec justification écrite de leur motif ?

- Des réserves sont-elles constituées pour les soldes des comptes qui ne semblent pas recouvrables ? (Une réserve est constituée en enregistrant un débit sur un compte de créances douteuses et un crédit sur un compte de réserve pour comptes débiteurs.)
- Un cadre supérieur, tel que le directeur exécutif, est-il chargé d'approuver la création des réserves ?
- Les soldes des comptes non recouvrables sont-ils annulés conformément à la politique ?

Comptabilité des immobilisations

Les immobilisations sont les actifs les plus visibles, et souvent les plus importants, d'une organisation. Une documentation et des rapports adéquats sont nécessaires pour garantir l'efficacité des contrôles physiques.

L'organisation doit utiliser un formulaire standard pour justifier ses acquisitions et ses cessions d'immobilisations. Un formulaire prénuméroté en deux parties est recommandé. Ce formulaire doit contenir deux sections : l'une consacrée à la demande et l'autre à la cession.

Le registre/dossier des immobilisations doit contenir les informations suivantes :

- Nom et description du bien
- Coût, y compris le prix d'achat, les taxes, charges, frais de transport et coûts d'installation
- Numéro de référence de la transaction comptable
- Bordereau de décaissement ou numéro de chèque (pour les immobilisations achetées)
- Numéro de bordereau du journal général (pour les biens donnés)
- Date d'acquisition (mois et année)
- Lieu
- État
- Numéro du bien (doit être attribué par le service d'administration)
- Numéro de série du fabricant ou numéro de modèle
- Propriétaire : indiquer le nom de la personne détenant le droit de propriété de l'équipement
- Durée estimée de vie utile
- Dépenses mensuelles d'amortissement
- Source de financement, si les acquisitions de biens ont été financées par plusieurs donateurs.

CARL D. WALSH POUR CRS



Des bicyclettes en bois sont souvent aperçues en République Démocratique du Congo ainsi que dans d'autres pays d'Afrique de l'Est et Afrique Centrale. La plupart n'ont pas de frein et les conduire peut devenir dangereux.

Objectifs du contrôle

- Assurer que toutes les immobilisations existent, appartiennent à l'organisation et sont utilisées
- Assurer que les immobilisations sont correctement enregistrées dans les livres, sécurisées et entretenues de manière adéquate
- Assurer que les acquisitions et les cessions sont dûment autorisées
- Assurer, dans la mesure du possible, que les biens sont dûment amortis et que l'amortissement est correctement enregistré.

Questions relatives à la comptabilité des immobilisations

- Lors de l'achat de biens, les écritures comptables appropriées sont-elles enregistrées ? (L'écriture comptable doit comprendre un débit sur le compte des immobilisations et un crédit sur le compte de caisse/bancaire.)
- Si le bien a été reçu à titre de don en nature de la part d'un donateur privé ou en tant que don en nature non grevé de la part d'un donateur de subvention, l'écriture comptable a-t-elle été correctement enregistrée en tant que débit sur le compte des immobilisations et que crédit sur les revenus des dons ?
- Si le bien a été reçu d'un donateur de subvention dont l'approbation est nécessaire avant la mise au rebut ou la cession du bien à la fin de l'attribution de la subvention, l'écriture comptable a-t-elle été correctement enregistrée en tant que débit sur le compte des immobilisations et que crédit sur le compte de passif de la subvention ? (Le compte de passif est réduit dans la mesure où l'organisation déclare un revenu pour les charges d'amortissement enregistrées dans le cadre de la subvention.)
- L'organisation procède-t-elle à des comptes physiques de ses immobilisations à intervalles prédéfinis au cours de l'année ? (Il est fortement recommandé de procéder à ces comptes au moins une fois par trimestre.)
- Les comptes d'immobilisations sont-ils supervisés et dirigés par des employés indépendants de la surveillance des fonctions d'immobilisations et de tenue des comptes ?
- La fonction finances rapproche-t-elle les comptes d'immobilisations des soldes du grand livre général et prépare-t-elle des bordereaux du journal général pour les écarts non rapprochés ?

Amortissement

Dans la mesure où les immobilisations profitent à l'organisation pendant plusieurs années, leur coût doit être comptabilisé au titre des dépenses au cours des

périodes qui profitent de l'utilisation de l'actif. La charge d'amortissement est la distribution du coût d'une immobilisation au cours de sa vie utile estimée.

Les principes comptables généralement acceptés (PCGR) requièrent que les immobilisations à long terme soient enregistrées comme des immobilisations et amorties au cours de leur vie utile estimée. En ce qui concerne les immobilisations achetées à l'aide de fonds de subventions ou reçus de la part d'un donateur de subvention qui conserve la propriété du bien, des écritures comptables supplémentaires seront requises pour se conformer aux PCGR tout en respectant les exigences du donateur de la subvention en termes de présentation de rapports. Les organisations doivent demander conseil à leurs auditeurs externes en ce qui concerne les écritures comptables supplémentaires requises.

L'organisation doit estimer la vie utile de chaque type d'immobilisation acquise et utiliser cette durée de vie estimée pour amortir tous les biens appartenant à cette catégorie. L'organisation doit se reporter aux normes ou aux pratiques comptables professionnelles locales pour faire cette estimation. La durée de vie suggérée des immobilisations est la suivante :

- Ordinateurs : 3 à 5 ans
- Mobilier et équipement autre que les ordinateurs : 10 ans
- Véhicules : 3 à 5 ans
- Immeubles : 40 ans
- Améliorations apportées par le locataire : si le bail des locaux concernés possède une option de reconduction automatique, la durée de vie recommandée de l'actif est de 40 ans. Dans le cas contraire, les améliorations doivent être amorties au cours du reste de la durée du bail.

Questions relatives à l'amortissement

- L'organisation dispose-t-elle d'une politique concernant les amortissements ?
- Les actifs sont-ils correctement classés et les taux d'amortissement correctement déterminés ?
- Les taux d'amortissement sont-ils modifiés occasionnellement ?
- Les taux d'amortissement sont-ils gardés d'une période comptable à la suivante ?
- Les biens amortissables sont-ils amortis de façon cohérente chaque mois ?

Comptabilité des frais payés d'avance et des dépôts de garantie

Dans le cadre normal des activités, la plupart des organisations effectuent des

paiements qui profitent aux périodes futures. Les frais payés d'avance sont, par exemple, les loyers des bureaux, les primes d'assurance et les contrats de maintenance informatique. La partie du paiement qui profite aux périodes futures doit être enregistrée en tant que frais payé d'avance. Pour faciliter le suivi des soldes des frais payés d'avance, le service financier doit procéder à une analyse détaillée des éléments payés d'avance en cours d'utilisation.

Le directeur financier de l'organisation doit réaliser cette analyse en fonction de la pertinence et des types de dépenses des décaissements qui doivent être payés à l'avance. Les frais payés d'avance d'un montant inférieur au seuil minimum défini par le directeur financier doivent être enregistrés comme dépenses au moment de leur versement. Le directeur financier doit documenter les décisions et le comptable doit conserver des copies de la justification des décisions dans ses fichiers.

L'organisation peut tenir un compte de frais payés d'avance distinct dans le grand livre général pour chaque type de frais payé d'avance ou peut décider de conserver tous les frais payés d'avance sur un même compte. Si plusieurs types de frais payés d'avance sont enregistrés dans un même compte de frais payés d'avance dans le grand livre général, il convient de s'assurer que chaque frais payé d'avance est correctement amorti.

Les dépôts de garantie comme ceux exigés par les sociétés de services publics ou de téléphonie ne constituent pas des frais payés d'avance et doivent être enregistrés sur un compte d'actif distinct, s'ils sont significatifs pour l'organisation. Si le montant des dépôts de garantie est peu élevé, il convient de les enregistrer comme des dépenses lorsqu'ils sont versés.

Questions relatives aux frais payés d'avance et aux dépôts de garantie

- L'organisation conserve-t-elle les détails des frais payés d'avance, y compris les informations suivantes ?
    - Description du frais payé d'avance
    - Fournisseur
    - Numéro de référence de la transaction
    - Date de la transaction
    - Périodes qui profiteront du frais payé d'avance (la durée au cours de laquelle le frais payé d'avance doit être enregistré, généralement exprimée en mois)
    - Montant total du frais payé d'avance
    - Montant qui sera enregistré comme dépense (amorti) chaque mois

    - Solde mensuel initial
    - Ajouts (décaissements)
    - Réductions (écritures du journal général correspondant aux amortissements mensuels, remboursement de primes d'assurance)
    - Solde mensuel final
- Les documents détaillés sont-ils révisés mensuellement par le directeur financier pour vérifier qu'ils sont suffisamment détaillés et correspondent au solde du grand livre général ?
- Les biens prépayés sont-ils enregistrés au titre des dépenses au cours de la ou des périodes pendant lesquelles l'organisation tire des bénéfices des dépenses d'origine ? (Le processus selon lequel les soldes de frais payés d'avance sont imputés aux dépenses est appelé amortissement).
- Un employé du service financier est-il chargé de la préparation de l'écriture mensuelle d'amortissement ?
- L'employé désigné se réfère-t-il aux dossiers comptables détaillés concernant le montant à amortir pour chaque compte et/ou type de frais payé d'avance chaque mois ?
- Un exemplaire de la feuille de calcul/du document détaillé est-il joint à l'écriture d'amortissement chaque mois ?
- Les frais payés d'avance sont-ils amortis de façon régulière au cours des périodes qui en profitent ? (Par exemple, si une organisation est tenue par contrat de payer à l'avance le loyer de l'année suivante, le paiement doit être enregistré sur un bordereau de décaissement en tant que débit au titre des frais payés d'avance et que crédit sur le compte de fonds en banque. Chaque mois pendant la durée du bail, le service des finances doit enregistrer un débit au titre des dépenses et un crédit sur le compte au titre de frais payés d'avance sur un bordereau du journal général correspondant à un douzième du loyer prépayé. À la fin de la durée du bail, les frais payés d'avance du loyer doivent être entièrement amortis.)
- Les dossiers détaillés des dépôts de garantie sont-ils révisés mensuellement par le directeur financier pour vérifier qu'ils sont suffisamment détaillés et correspondent au solde du grand livre général ?

Comptes fournisseurs

Les comptes fournisseurs correspondent au processus, réalisé par le service des finances de l'organisation, par lequel les montants dus par cette dernière sont enregistrés en tant que dettes pour paiement ultérieur. Des normes de documentation et des disciplines d'approbation doivent être mises en place

et rigoureusement appliquées pour assurer que toutes les approbations nécessaires sont obtenues avant que des engagements ne soient pris et des paiements effectués.

Objectifs du contrôle

- Assurer que les biens et les services ne sont commandés que dans la quantité et la qualité nécessaire et dans les meilleures conditions possibles. Il est nécessaire de déposer une demande et d'obtenir une approbation et une autorisation
- Assurer que les biens et les services reçus sont inspectés et que seuls des éléments acceptables sont acceptés
- Assurer que les factures sont comparées aux commandes autorisées et aux bordereaux de réception des biens
- Assurer que tous les biens et services sont correctement enregistrés dans les livres

Questions relatives aux comptes fournisseurs

- Tous les comptes fournisseurs sont-ils révisés chaque mois ?
- Un registre des factures est-il tenu pour journaliser et suivre les factures ?
- Les factures sont-elles approuvées avant d'être entrées dans le registre ?
- Les relevés des fournisseurs sont-ils rapprochés régulièrement du solde du registre des fournisseurs ?
- Le grand livre auxiliaire concernant le compte de contrôle des créditeurs, s'il existe, est-il rapproché chaque mois aux fournisseurs ?
- Comment s'assure-t-on que les modalités de règlement sont entièrement utilisées ?
- Comment la liste des créanciers est-elle révisée pour s'assurer que les paiements ne sont pas en souffrance ?

Comptabilité des charges à payer

Les informations qui doivent apparaître dans l'analyse des comptes pour chaque type de charge à payer sont les suivantes :

- Description de la charge à payer
- Partie à laquelle la dette est due
- Base de la charge à payer (mode de calcul)
- Solde des charges à payer au début du mois
- Ajout(s) à chaque charge à payer (indiquer le montant, le numéro de transaction et la date de la transaction) au cours du mois

- Réductions de chaque charge à payer (indiquer le montant, le numéro de la transaction et la date de la transaction) au cours du mois
- Solde des charges à payer en fin de mois

Objectifs du contrôle

- Assurer que la politique des charges à payer est respectée
- Assurer que toutes les charges à payer sont correctement enregistrées

Questions relatives à la comptabilité des charges à payer

- Toutes les charges à payer sont-elles révisées chaque mois ?
- Les charges à payer sont-elles étayées par des analyses des comptes individuels ?
- Les écritures des charges à payer sont-elles approuvées avant d'être consignées dans le grand livre ?
- Chaque solde de charge à payer est-il étayé par les documents appropriés ?
- Chaque charge à payer est-elle révisée mensuellement afin de déterminer si elle est nécessaire et si le montant à payer représente l'évaluation la plus récente du montant dû ?
- Existe-t-il un système efficace permettant de s'assurer que les dettes sont acquittées rapidement ?

Revenus et financement

Le traitement comptable du financement reçu varie en fonction des conditions particulières qui peuvent avoir été imposées par le donateur sur le financement qu'il a apporté à l'organisation. Des restrictions peuvent s'appliquer à l'utilisation des fonds ou au délai avant lequel ils doivent être dépensés. Il est également possible que le donateur demande des rapports ou impose d'autres obligations. Il est recommandé à l'organisation de tenir des comptes séparés pour les différents types de financement qu'elle s'attend à recevoir ou les éventuels revenus qu'elle prévoit de générer. Cela facilite le processus d'analyse et de présentation de rapports.

Les organisations sont généralement tenues d'effectuer les opérations suivantes pour demander et recevoir des subventions :

- Signature d'un accord et acceptation de ses conditions générales
- Présentation d'un budget détaillé à l'approbation du donateur
- Restitution des fonds non dépensés au donateur
- Présentation de rapports financiers formels au donateur

- Conformité à la réglementation en vigueur du donateur ou aux obligations liées à l'administration de la subvention.

Les revenus des subventions doivent être enregistrés chaque mois au cours duquel l'organisation engage des dépenses raisonnables, acceptables et imputables par rapport à la subvention. Les étapes généralement respectées sont les suivantes :

- Le financement par subvention reçu à l'avance doit être enregistré en tant que dette envers le donateur lorsqu'il est reçu.
  - Porter la trésorerie au débit
  - Porter les subventions payables au crédit
- Lorsque cela est raisonnable, des dépenses admissibles sont engagées
  - Porter les dépenses au débit
  - Porter les fonds au crédit
- Au moins une fois par mois, lorsque des dépenses sont engagées dans le cadre de la subvention, les revenus de la subvention doivent être reconnus et la dette doit être réduite.
  - Porter les subventions payables au débit
  - Porter le revenu issu de la subvention au crédit

Objectifs du contrôle

- Assurer que les revenus sont correctement déclarés et enregistrés au cours de la période comptable appropriée
- Assurer que les revenus sont correctement classés (sans restriction, avec restriction, subvention, contrat)

Questions relatives aux revenus et au financement

- Les revenus des subventions et toute subvention à recevoir correspondante (si l'organisation opère sur la base d'un remboursement) ou les dettes de la subvention (si l'organisation perçoit ses subventions à l'avance) sont-ils révisés chaque mois pour vérifier qu'ils sont correctement déclarés ?
- Une révision est-elle réalisée chaque mois pour déterminer si les revenus enregistrés au cours du mois ont été ou non correctement classés ?

Traitement des salaires – (Salaires et traitements)

Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La fonction salaires comprend également le traitement des feuilles de temps et des rapports sur les programmes. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les

historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard.

La fonction salaires doit être indépendante de la fonction ressources humaines. Compte tenu de leur nature sensible et confidentielle, les salaires doivent être administrés avec soin et diligence.

Objectifs du contrôle

- Assurer que les salaires et traitements sont payés uniquement aux employés concernés et selon les montants autorisés
- Assurer que les salaires sont correctement calculés
- Assurer que les retenues salariales sont correctement comptabilisées et versées aux tierces parties appropriées
- Assurer que les salaires sont imputés au bon numéro de projet de donateur et aux lignes budgétaires appropriées dans un temps opportun (avant l'expiration des projets)

Questions relatives au traitement des salaires – (Salaires et traitements)

- Existe-t-il des procédures permettant de s'assurer que les nouveaux employés et ceux qui ont récemment quitté l'organisation sont respectivement ajoutés et retirés du système de paie dans un délai opportun ?
- Existe-t-il des procédures visant à s'assurer que les changements apportés aux détails de la paie des employés sont correctement enregistrés ?
- Existe-t-il un logiciel chargé de la paie ?
- Les employés remplissent-ils des feuilles de temps ?
- Existe-t-il des procédures concernant l'approbation des feuilles de temps ?
- Les feuilles de temps sont-elles utilisées pour la préparation des salaires ?
- Existe-t-il des stratégies et procédures écrites en ce qui concerne les heures supplémentaires ?
- Existe-t-il un responsable qui approuve les salaires et les traitements avant leur paiement ?
- Les salaires et traitements sont-ils payés par chèque ou par virement bancaire ?
- Les personnes participant au versement des paiements sont-elles différentes de celles qui préparent les salaires ?
- Un journal des salaires est-il tenu pour entrer les charges salariales relatives aux projets ?

- Le journal des salaires est-il approuvé par le directeur financier ?
- Les retenues salariales sont-elles remises aux tiers concernés dans les délais ?
- Existe-t-il des comptes de grand livre relatifs aux retenues salariales et sont-ils apurés chaque mois ?
- Des enquêtes sont-elles réalisées à propos des soldes en souffrance sur les comptes de retenues salariales, tels que les comptes relatifs à la sécurité sociale, aux impôts sur le revenu et à l'assurance maladie

Répartition des coûts

Les coûts partagés sont des dépenses qui sont engagées pour un objectif commun, mais qui ne peuvent pas être imputées directement à un projet, donateur, service, produit ou segment particulier de l'organisation. La répartition des coûts est le processus consistant à distribuer les coûts partagés aux projets concernés. Si elle est réalisée de manière cohérente, la répartition des dépenses entre les projets fournit à la direction le coût total de chaque projet mis en œuvre. Pour que ces informations soient utiles, la direction doit imputer les coûts aux projets en utilisant une méthode cohérente et rationnelle.

L'objectif de la répartition des coûts est d'imputer les dépenses à des projets en fonction des bénéfices que les dépenses engagées génèrent pour chaque projet. L'utilisation d'une méthode systématique et documentée pour répartir les coûts partagés garantit que chaque donateur couvre sa « juste part » des dépenses pouvant être réparties.

Les étapes suivantes sont indispensables à la mise en œuvre d'une méthode de répartition des coûts :

1. Définissez les inducteurs de coûts.
2. Déterminez quels coûts l'organisation considère comme des coûts communs devant être répartis à l'aide d'une méthode de répartition des coûts
3. Mettez en place un système auditable pour déterminer les coûts partagés et leur imputation.
4. Élaborez une politique écrite qui intègre les concepts de répartition.
5. Utilisez les méthodes de répartition des coûts décrites dans la politique de manière cohérente tout au long de l'année.
6. Basez les formules de répartition des coûts sur les données actuelles réelles.

Répartition des dépenses relatives aux véhicules

L'inducteur de coûts le plus logique pour les dépenses relatives aux véhicules est la distance parcourue au cours d'une période donnée pour administrer

chaque projet ou service non lié au soutien. À l'aide de cette méthode, des journaux de véhicules doivent être tenus à jour afin de mentionner les distances parcourues pour chaque projet/service non lié au soutien.

Répartition des coûts de soutien

Plusieurs inducteurs de coûts peuvent être utilisés, par exemple les dépenses directes. Il incombe à l'organisation de choisir l'inducteur le plus approprié pour son portefeuille de programmes et de l'utiliser de manière cohérente. La méthode de répartition doit démontrer un calcul équitable et raisonnable.

Répartition des dépenses d'occupation

L'inducteur de coûts le plus logique pour la répartition des dépenses d'occupation (par ex. loyer des bureaux, électricité, eau, etc.) est l'espace de bureau occupé par le personnel affecté à chaque projet. Pour cette méthode, l'organisation doit mesurer l'espace de bureau total et calculer les mètres carrés dévolus aux coûts communs.

Questions relatives à la répartition des coûts

- Les coûts considérés comme communs par l'organisation sont-ils clairement définis ? Parmi les exemples de coûts communs qui concernent normalement plusieurs projets, on peut citer les factures de services publics, les fournitures de bureau, le loyer des bureaux et le salaire du personnel administratif.
- L'organisation a-t-elle établi un système auditable permettant de déterminer les coûts partagés et leur imputation ?
- Existe-t-il une politique écrite qui intègre les concepts de répartition ?
- La méthode de répartition des coûts adoptée est-elle appliquée de manière cohérente tout au long de l'année ?
- Les formules de répartition des coûts s'appliquent-elles aux données réelles actuelles et non aux budgets ?
- Les formules de répartition des coûts sont-elles mises à jour chaque mois pour s'assurer que les frais imputés à chaque projet reflètent de manière exacte ce qui s'est passé au cours du mois ?
- Existe-t-il une méthode de groupement des coûts utilisée pour répartir les coûts partagés à la fin de la période comptable ? Dans le cadre de la méthode de groupement, toutes les dépenses applicables sont imputées à un ou plusieurs centres de coût au moment de leur traitement initial. (Certains partenaires ayant organisation particulièrement réduite peuvent préférer ne pas grouper les coûts, mais les facturer directement au moment de l'enregistrement de chaque transaction.)
- Quelle autre méthode est utilisée ?

- Si l'organisation utilise des groupes de coûts pour enregistrer ses dépenses imputables, ces groupes sont-ils répartis entièrement à la fin de chaque mois afin que le total des dépenses de chaque groupe produise un résultat net de zéro ?

Comptabilité des subventions

La comptabilité des subventions passe par l'étude et le respect des conditions générales stipulées dans un accord de subvention et par l'enregistrement des bénéfices et des dépenses dans le grand livre général de l'organisation. Les subventions (y compris les sous-subventions) ou accords de coopération, sont des arrangements par lesquels l'organisation noue une relation de financement contractuelle en vertu de laquelle un donateur apporte un soutien financier en échange de l'apport des services spécifiés dans le cadre du programme par l'organisation ou l'entité qui profite de la sous-subvention.

Many grant-funded projects include the following phases:

- Exigences avant l'attribution de la subvention
- Exigences après l'attribution de la subvention
- Exigences financières et du programme
- Normes en matière de propriété
- Normes d'approvisionnement
- Rapports et registres
- Résiliation et respect des clauses

Questions relatives à la comptabilité des subventions

- Existe-t-il un système de suivi des subventions ?
- Existe-t-il des fichiers de projet contenant des informations relatives au projet, notamment les suivantes ?
  - Accord du donateur
  - Communications avec le donateur
  - Points essentiels de l'accord du donateur
  - Gestion du budget
- Existe-t-il un système de suivi des dépenses et des revenus par projet ?
- Existe-t-il des contrôles garantissant que les fonds sont utilisés dans le but initialement prévu ?
- L'organisation possède-t-elle et utilise-t-elle régulièrement une liste de vérification pour la clôture des subventions ?

Rapports financiers

Les organisations ont des obligations en termes de rapports internes et externes. Le directeur financier doit s'assurer que l'équipe de direction de l'organisation reçoit régulièrement des rapports financiers au cours de l'année. Les rapports financiers internes doivent contenir des informations pertinentes et suffisantes présentées dans des formats qui permettront à la direction de prendre des décisions commerciales avisées. Les accords ou réglementations des donateurs, les normes comptables professionnelles ou les lois nationales peuvent exiger un certain nombre de rapports externes. Tous les rapports financiers doivent être précis, opportuns et vérifiables.

Objectifs du contrôle

- Déterminer si les types de rapports financiers internes fournis à la direction sont appropriés, complets et offrent une valeur ajoutée
- Vérifier si toutes les exigences de rapports externes sont satisfaites conformément aux accords des donateurs et aux réglementations gouvernementales
- Vérifier que les rapports financiers internes et externes préparés par l'organisation sont précis, vérifiables, opportuns et soumis dans les délais impartis

Questions relatives aux rapports financiers

- Quels rapports doivent être présentés à la direction chaque mois, chaque trimestre et chaque semestre ?
- Tous les rapports répondent-ils aux exigences suivantes ?
  - Modèles de rapports
  - Méthode de distribution
  - Échéances de remise des rapports
  - Toutes les exigences du donateur
- Les échéances de clôture financière et de remise des rapports en fin de mois sont-elles régulièrement respectées ? Dans le cas contraire, obtenez des explications.
- Les rapports sont-ils distribués et reçus comme prévu ?
- Le directeur financier rencontre-t-il chaque mois le directeur général pour discuter des rapports financiers ?
- Le directeur financier présente-t-il les rapports financiers mensuels à la haute direction chaque mois ? Quelles mesures sont prises lorsque les lignes budgétaires ont été dépassées ?

- Le cycle de rapports est-il défini ?
- Les budgets sont-ils correctement détaillés par élément et toutes les devises des rapports concernant les projets financés par des subventions sont-elles clairement indiquées ?
- Qui révise et répond aux communications des donateurs concernant les rapports de liquidation qui leur ont été soumis ?
- Qui révise et fournit des informations relatives aux rapports de liquidation reçus des sous-bénéficiaires ?

Documentation des transactions financières

Toutes les transactions financières doivent être enregistrées dans des formulaires comptables standard appelés écritures de journal ou bordereaux et doivent être étayées par la documentation appropriée. Les bordereaux doivent être numérotés de manière séquentielle, dûment approuvés et classés systématiquement afin d'être faciles à retrouver.

Objectifs du contrôle

- Assurer que toutes les transactions financières sont correctement documentées, approuvées et étayées
- Vérifier que toutes les écritures de journal et les documents justificatifs, une fois classés, sont archivés de manière sécurisée et peuvent être récupérés rapidement

Questions relatives à la documentation des transactions financières

- Toutes les écritures de journal sont-elles signées par les employés qui les ont respectivement préparées, vérifiées, entrées, approuvées et publiées ?
- Les descriptions des écritures de journal sont-elles adéquates ?
- Les documents de sauvegarde sont-ils adéquats et appropriés ?
- Les bordereaux des journaux sont-ils numérotés et le même numéro est-il conservé dans le système comptable ?
- Toutes les écritures du journal des décaissements, celles du journal général et les documents justificatifs sont-ils annulés pour éviter leur réutilisation ?
- Toutes les écritures sont-elles sélectionnées pour des examens et les documents justificatifs sont-ils faciles à retrouver ?
- Les écritures et les documents justificatifs sont-ils sécurisés en permanence ?
- Les écritures et les documents justificatifs sont-ils conservés dans des fichiers pendant la période appropriée ?

- Tout le personnel concerné a-t-il suivi une formation adéquate pour comprendre et respecter ces règles ?
- Les coûts sont-ils admissibles conformément aux exigences des donateurs ?
- Toutes les dépenses prévues ont-elles été envisagées dans le budget de l'organisation, ou dans ses amendements approuvés ?
- Les coûts sont-ils conformes aux politiques et procédures de l'organisation ?
- Les dates des dépenses se situent-elles pendant la période de la subvention ?
- Ces dépenses sont-elles entièrement documentées ?

GLOSSAIRE

Solde de compte

montant cumulé d'un compte du grand livre général, égal au résultat net de ses débits et crédits cumulés. Les soldes de compte concernant les bénéfices et les dépenses sont clôturés en fin d'exercice et ne sont pas reportés sur l'exercice fiscal suivant. Les soldes de compte concernant l'actif, le passif et les actifs nets (soldes de fonds) sont cumulatifs à compter de leur création.

Code ou numéro de compte

Account codes identify the nature of the items affected by financial transactions. General ledger accounts are usually grouped into the following major categories: assets, liabilities, net assets (formerly known as fund balances), revenues, and expenses.

Écriture comptable

écriture composée de deux parties, dans laquelle les débits doivent être équivalents aux crédits. Voir aussi *Bordereau*.

Politiques comptables

principes, bases, conventions, règles et pratiques appliqués par une entité dans l'enregistrement de ses transactions financières et dans la préparation et la présentation des états financiers.

Comptabilité d'exercice

discipline comptable par laquelle les recettes sont enregistrées au cours des périodes comptables durant lesquelles elles sont obtenues tandis que les passifs ou dépenses sont enregistrés au cours des périodes durant lesquelles ils sont engagés (ou durant lesquelles ils génèrent un bénéfice).

Charge à payer

passif enregistré pour des dépenses engagées, mais non payées à la fin d'une période donnée. Comprend souvent une estimation de la dette.

Amortissement cumulé

montant cumulé d'un amortissement enregistré par une organisation par rapport à un bien donné. Ce compte est calculé net par rapport au compte de l'actif correspondant à des fins de présentation dans les états financiers. L'amortissement cumulé doit rester dans les registres de l'organisation jusqu'à la cession ou l'élimination du bien concerné.

Avance

fonds émis en faveur d'un tiers. La partie bénéficiaire des fonds doit alors les comptabiliser. Une avance est effacée par la fourniture d'un bien, la prestation d'un service, la soumission d'un rapport approuvé et/ou le remboursement en espèces, selon la nature de la transaction.

Amortissement
réduction progressive de frais payés d'avance par la répartition de leur coût sur les périodes comptables (mois) qui profitent de la dépense initiale.

Plan de comptes annoté
liste des comptes du grand livre général indiquant le numéro, le nom et la description (objectif prévu) des comptes.

Autorisation
processus d'approbation des transactions financières, soit généralement la décision d'engager ou de dépenser les ressources de l'organisation.

Matrice d'autorisation
liste des autorisations de l'organisation en ce qui concerne les approbations. Généralement présentée sous la forme d'une grille répertoriant les différents postes au sein de l'organisation et leur niveau d'autorisation respectif. Peut également indiquer les types d'engagements, de dépenses ou de documents que les employés en question sont autorisés à approuver. On parle parfois également de *Tableau des autorisations*.

Bilan
voir *État de la situation financière.*

Rapprochement bancaire
processus par lequel le solde de caisse de l'organisation, selon son grand livre général, est rapproché du solde final figurant sur les relevés bancaires à la même date. Le processus comprend également la prise en compte des éventuelles différences entre les deux soldes. Un employé indépendant des fonctions de surveillance de la trésorerie et de tenue des comptes doit réaliser cette tâche. Ce processus permet de vérifier le caractère exhaustif et exact du solde de caisse et des transactions financières enregistrés par l'organisation.

Relevé bancaire
rapport émis par une banque qui présente les soldes initiaux et finaux et l'ensemble des activités enregistrées sur le compte bancaire d'un titulaire de compte pendant la période de déclaration. Les relevés bancaires sont régulièrement adressés aux titulaires de compte, généralement chaque mois.

Dépense en immobilisations
acquisition d'une immobilisation.

Trésorerie
dans le contexte de ce guide, ce terme fait référence à la trésorerie en espèces, au fonds en banque ou à une combinaison des deux.

Flux de trésorerie
différence entre les fonds reçus et les fonds dépensés au cours d'une période donnée.

État des flux de trésorerie
rapport présentant les totaux cumulés pour les sources et les utilisations de fonds au cours de la période de déclaration. On parle parfois de *Tableaux des flux de trésorerie*.

Prévision de trésorerie
estimation des réceptions de fonds prévues et des paiements à réaliser au cours des prochaines périodes, lesquelles peuvent être exprimées en mois, trimestres fiscaux ou exercices fiscaux, selon la nature de la prévision. Cette tâche requiert que l'organisation évalue le montant qui sera perçu et dépensé au cours de chacune des périodes prises en compte. Ces informations doivent être sollicitées auprès des principaux responsables de l'équipe de direction dans le cadre de cet effort visant à assurer que toutes les sources de financement et les dépenses de l'organisation sont prises en compte dans les prévisions.

Plan comptable
liste des comptes du grand livre général utilisée pour enregistrer les transactions financières. Cette liste apparaît par ordre des numéros de compte et mentionne les numéros des comptes et les noms correspondants.

Signataires des chèques (ou signataires bancaires)
employés qui sont autorisés à signer des chèques pour le compte de l'organisation.

Coût
prix d'achat d'un bien ou d'un service. Il comprend l'ensemble des dépenses engagées pour la mise en service d'un bien acheté. Ce terme désigne également la valeur des biens donnés.

Centre de coût
élément structurel d'une organisation permettant d'enregistrer les coûts à des fins de surveillance et de rapport. On parle également d'unité commerciale. Il peut être utilisé pour désigner un projet spécifique, une subvention, un lieu ou un service.

Répartition des coûts
processus de répartition des dépenses partagées entre les centres de coût concernés.

Crédit
colonne de droite d'une écriture comptable. Les crédits augmentent les revenus et les dettes et réduisent les dépenses et les actifs.

Créancier ou créditeur
toute partie à qui l'organisation doit de l'argent.

Débit
colonne de gauche d'une écriture comptable. Les débits augmentent les actifs et les dépenses et réduisent les revenus et les dettes.

Débiteur
toute partie qui doit de l'argent à l'organisation.

Amortissement
répartition du coût d'un actif tangible à long terme au cours de sa vie utile estimée. Les actifs à long terme sont ceux qui sont censés apporter des bénéfices à l'organisation pendant plus d'un an. L'amortissement est enregistré chaque mois.

Comptabilité en partie double (ou écriture double)
discipline comptable de base exigeant que chaque écriture comptable s'équilibre, c'est-à-dire que les débits sont équivalents aux crédits.

Dépense
désigne globalement un décaissement. Il ne faut pas confondre les dépenses avec les *Frais*.

Frais
dépenses s'inscrivant dans les coûts d'exploitation d'une organisation. Ils sont enregistrés au cours des périodes (mois comptables) au cours desquelles ils sont engagés. Les frais sont considérés comme engagés au cours du mois durant lequel les services rendus ou les biens achetés ont été reçus, et non au moment de l'envoi de la commande ou de la prise d'un autre engagement. Une charge à payer doit être créée pour tous les frais qui ont été engagés, mais non payés à la fin de la période de déclaration. Cette charge à payer doit de préférence être créée chaque mois. Elle doit impérativement être produite au minimum à la fin de l'exercice fiscal de l'organisation. Les frais sont considérés comme des coûts non incorporables, car ils n'apportent pas de valeur future à l'organisation.

Juste part
concept d'imputation des frais à des projets en fonction du bénéfice que chaque projet reçoit ou tire de l'activité pour laquelle les frais sont engagés.

États financiers
rapports financiers préparés par une organisation afin d'être soumis à la direction, au conseil d'administration et à des tiers. Ces rapports peuvent faire l'objet d'audits internes sur une base intermédiaire, par exemple mensuelle

ou trimestrielle. Les états financiers de l'organisation en fin d'exercice doivent cependant faire l'objet d'un audit externe. Les types les plus courants d'états financiers sont l'état de la situation financière, la déclaration des activités et l'état des flux de trésorerie.

Exercice fiscal
période de douze mois utilisée par l'organisation pour mener ses activités et produire ses états financiers. L'exercice fiscal ne correspond pas nécessairement à une année civile.

Immobilisations
biens, installations et équipement tangibles et à long terme de l'organisation dont la vie utile estimée est supérieure à un an.

Solde des fonds
voir *Actifs nets.*

Méthode de la caisse à montant fixe
concept comptable utilisé pour décrire un fonds de caisse qui est comblé exactement du montant dépensé. Une fois établi, le solde du grand livre général pour un compte maintenu à un montant fixe ne change pas, excepté sur décision de la direction.

Déclaration de revenus
voir *Déclaration des activités.*

Journal
enregistrement chronologique ou séquentiel d'un certain type de transaction financière. Les journaux couramment utilisés sont le journal des encaissements, le journal des décaissements, le journal général et le journal des ventes.

Écriture de journal
voir *Bordereau*.

Grand livre
terme désignant normalement un « livre » comptable dans lequel les transactions financières sont enregistrées et les soldes cumulés calculés. Un registre peut être un grand livre général dans lequel toutes les transactions financières de l'organisation sont consignées (s'il est informatisé) ou récapitulées (s'il est manuel) ou un grand livre auxiliaire. Les écritures dans le grand livre général doivent toujours s'équilibrer, c'est-à-dire que les débits doivent être équivalents aux crédits. Le grand livre auxiliaire est généralement limité à un type spécifique de transaction ou à un ou plusieurs types spécifiques de comptes du grand livre général. Il n'est pas utilisé pour les écritures doubles (équilibrées). Certains types courants de grands livres

auxiliaires sont le livre de la petite caisse, le livre de caisse, le grand livre clients, le grand livre fournisseurs et le registre des immobilisations. Un registre d'entrepôt est habituellement utilisé pour enregistrer les soldes et les mouvements des biens inventoriés. Il peut être utilisé comme un document quantitatif pour calculer le nombre d'unités de biens inventoriés disponibles et comme enregistrement de leur valeur.

Passif
montant dû par l'organisation à des tiers. Les types de passifs comprennent notamment, mais sans s'y limiter, les passifs accordés par des donateurs (pour les fonds reçus au-delà des dépenses des subventions), employés, fournisseurs, organismes gouvernementaux et prêteurs..

Actifs nets
comptes du grand livre général qui représentent la différence entre l'actif et le passif de l'organisation. Désignent également la différence cumulée entre les revenus et les dépenses d'une organisation depuis sa création. (Anciennement appelés *Solde de fonds*.)

Petite caisse
petite somme en espèces utilisée pour répondre aux besoins d'exploitation courants pour lesquels les chèques ne sont pas appropriés, efficaces ou rentables. Elle est généralement maintenue à un montant fixe.

Publier
enregistrer une transaction financière dans un registre/livre.

Frais payés d'avance
The asset account charged for those payments of operating expenses that will benefit future periods. See also *Amortization*.

Approvisionnement
processus par lequel des biens ou des services sont achetés.

Projection
estimation quantitative des performances ou des résultats financiers ou d'exploitation futurs.

Comptabilité (tenue des comptes)
enregistrement des différentes transactions financières dans un registre/livre.

Revenus
somme des montants reçus par une organisation de la part de sources extérieures. Ce terme comprend les ventes, les dons, les subventions de différents donateurs, les frais d'adhésion, les charges liées aux services

rendus, les locations et les intérêts reçus des dépôts et investissements bancaires. Les dons sont enregistrés au cours des périodes durant lesquelles elles sont reçues. Tous les autres types de revenus sont déclarés en tant que revenus pour les périodes durant lesquelles ils sont obtenus.

Déclaration des activités (déclaration des revenus)
rapport financier présentant les revenus et dépenses cumulés de l'organisation pendant une période donnée. Les revenus et les dépenses sont classés dans de grandes catégories. Les frais sont généralement divisés en coûts de programme et coûts de soutien. Les totaux cumulés au cours d'une période comparable de l'exercice fiscal précédent sont généralement inclus dans cette déclaration à des fins de comparaison.

État de la situation financière (Bilan)
présente la situation financière de l'organisation à un moment précis. Les soldes finaux des principaux groupes d'actifs, de passifs et d'actifs nets de l'organisation (soldes de fonds) apparaissent dans ce rapport. Les soldes finaux d'une période comparable lors de l'exercice fiscal précédent sont souvent inclus dans cette déclaration à des fins de comparaison.

Coûts de soutien
coûts qui appuient tous les programmes et projets de l'organisation et qui ne sont pas spécifiquement attribuables à un ou plusieurs programmes ou projets.

Documents justificatifs
documents qui viennent étayer une transaction financière. Les types de documents requis varient selon la nature de la transaction. Les politiques et procédures de l'organisation doivent indiquer les documents requis pour étayer chaque type de transaction.

Note de frais de déplacement (Bordereau de frais de déplacement)
formulaire standard de l'organisation utilisé par ses employés pour déclarer les frais engagés au cours d'activités ou de voyages professionnels dûment autorisés. Ce formulaire est utilisé pour enregistrer soit les montants avancés au préalable à l'employé, soit le montant à rembourser à l'employé.

Fonds non restreints
fonds reçus de donateurs qui n'ont imposé aucun délai ni aucune contrainte d'utilisation.

Vérification
dans le contexte de ce guide, ce terme désigne une vérification indépendante de l'exhaustivité et de l'exactitude d'un ou de plusieurs documents, registres, rapports, soldes, comptes physiques ou autres actions et réalisée par un employé désigné.

Bordereau

dans le contexte de ce guide, ce terme désigne généralement une écriture comptable permettant d'enregistrer une transaction financière. Il est également utilisé pour désigner le formulaire comptable classique utilisé pour enregistrer cette transaction ainsi que tous les documents justificatifs. Ce terme est utilisé de manière interchangeable avec *écriture comptable ou écriture de journal.*

RÉFÉRENCES

Catholic Relief Services. (2004). *AIDSRelief point of service compliance manual* (pp. 12–13). Baltimore, MD: CRS.

Catholic Relief Services. (2011). *Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument (HOCAI).* Baltimore, MD: CRS.

Chapitre 7 :

Gestion de la chaîne logistique



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 7 : Gestion de la chaîne logistique 1
Schéma du processus d'approvisionnement 2
Objectif de ce Guide 3
Quelle fonction l'approvisionnement sert-il ? 3
Résumé de ce guide 4
Principes clés 6
Processus professionnel d'approvisionnement 7.1 – Planification 12
Étape 7.1.1 – Planification de la demande 14
Étape 7.1.2 – Planification de l'approvisionnement 18
Étape 7.1.3 – Équilibrage de l'offre et de la demande 22
Étape 7.1.4 – Planification du réseau logistique 25
Processus professionnel d'approvisionnement 7.2 – Sourçage 28
Étape 7.2.1 – Demande 30
Étape 7.2.2 – Achats et acquisition 34
Étape 7.2.3 – Contrats 39
Étape 7.2.4 – Gestion des expéditions 42
Étape 7.2.5 – Gestion des paiements 47
Étape 7.2.6 – Gestion des fournisseurs 51
Processus professionnel d'approvisionnement 7.3 – Exécution 55
Étape 7.3.1 – Gestion des entrepôts et des stocks 56
Étape 7.3.2 – Distribution 64
Étape 7.3.3 – Gestion du parc de véhicules 68
Processus d'affaires d'approvisionnement 7.4 – Production de rapports 72
Étape 7.4.1 – Production de rapports et tenue des comptes 74
Listes de vérification de la conformité de l'approvisionnement 77
Glossaire 89
Références 99

Annexe A : Exemple de formulaire d'enregistrement des inventaires 100
Annexe B : Exemple de note de transport 101
Annexe C : Exemple d'accusé de réception des denrées 102
Annexe D : Exemple de rapport sur l'état des denrées 103
Annexe E : Exemple de rapport de réception par le destinataire 104
Annexe F : Exemple de rapport d'approvisionnement et de distribution de moustiquaires 105
Annexe G : Exemple de description des fonctions du responsable de l'approvisionnement 107
Annexe H : Exemple de description des fonctions du responsable adjoint de l'approvisionnement 109
Annexe I : Exemple de description des fonctions de responsable logistique EFR 111

OBJECTIF DE CE GUIDE

Les directives ici présentées sont un recueil de descriptions d'activités de la gestion de la chaîne logistique (GCL), d'exigences, de normes minimales et de meilleures pratiques qui visent à aider la direction et le personnel des organisations à développer et/ou à améliorer leurs politiques, procédures et pratiques sur le plan de la GCL.

Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs processus professionnels et des politiques et manuels de procédures connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce guide. Chaque organisation possède sa propre compréhension, interprétation et mise en œuvre des processus professionnels sur le plan de la GCL.

QUELLE FONCTION L'APPROVISIONNEMENT SERT-IL ?

Toute organisation a besoin d'acheter, de stocker et de distribuer des biens, du matériel (produits) et des services dans le cadre de ses activités. De plus, les organisations doivent gérer et surveiller les produits lorsqu'ils entrent et sortent du magasin ou de l'entrepôt.

Les composantes de la GCL (approvisionnement, transport, entreposage et gestion des stocks) sont des processus professionnels importants qui permettent aux organisations d'obtenir une valeur optimale pour les ressources dépensées en biens et en services. La gestion efficace des ressources à travers un approvisionnement, un entreposage et des processus de gestion des stocks logiques contribue à la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques d'un projet et d'une organisation. Les processus de GCL efficients et efficaces doivent faire preuve de professionnalisme, de conformité, d'équité, de fiabilité et de transparence pour les personnes liées à l'organisation (membres, donateurs, bénéficiaires, autorités locales et grand public). Par conséquent, la GCL requiert une attention considérable.

Il n'y a pas une seule façon correcte d'établir des politiques et des procédures de GCL. Des facteurs comme la taille de l'organisation, la disponibilité des fournisseurs à fournir les biens et les services nécessaires, les flux de trésorerie et le crédit de l'organisation influenceront l'approche de l'organisation vis-à-vis de l'approvisionnement. La taille de l'organisation aura également un impact sur le développement des politiques et des procédures de GCL.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Ce guide traite de l'approvisionnement en biens, en matériel et en services et de l'entreposage et de la gestion des stocks. Il est partagé en quatre sections : la planification, le sourçage, l'exécution et la production de rapports. Chacune de ces sections est associée à des exigences particulières de production de rapports et de tenue des comptes.

Le premier pilier de la GCL est composé de sections qui se concentrent sur les principaux processus de planification de la GCL, à savoir notamment la planification de la demande, la planification de l'offre, l'équilibrage de l'offre et de la demande et la planification logistique.

Le deuxième pilier est composé de sections qui se concentrent sur les processus de sourçage de la GCL, à savoir notamment les demandes, les achats, la gestion des fournisseurs, la gestion des dons, la gestion de l'expédition et la gestion des paiements.

Le troisième pilier se concentre sur les processus d'exécution, avec des sections sur l'entreposage, la gestion des stocks et la gestion des distributions et des biens.

La production de rapports est utilisée dans chacun des trois piliers pour faciliter les transitions et permettre la communication.

Il est recommandé d'utiliser l'outil d'évaluation HOCAI (voir chapitre 2) et les questionnaires sur les piliers (qui se trouvent au début de chaque section) avant de lire le guide afin de sélectionner les sections pertinentes pour chaque organisation ou utilisateur. Selon les besoins de l'organisation, il peut ne pas être nécessaire de lire toutes les sections ou tous les chapitres.

PRINCIPES CLÉS

1. Aperçu des principes clés

Le processus de GCL est guidé par des principes qui tiennent lieu de conseils. Lorsqu'ils sont bien appliqués, ils conduisent à l'adoption des meilleures pratiques dans le processus de GCL. Ces principes comprennent :

a. Concurrence, transparence et ouverture :
Les activités d'approvisionnement doivent être effectuées de façon ouverte et impartiale, en utilisant des processus d'achats transparents et ouverts, en évaluant le marché de façon adéquate, en évitant les spécifications partiales et en traitant tous les fournisseurs de manière cohérente et équitable, pour que les fournisseurs et les donateurs potentiels puissent faire confiance aux résultats du processus d'approvisionnement.

b. Rapport qualité/prix :
Les agences doivent aspirer à des résultats d'achats ayant un bon rapport qualité/prix. Pour cela, elles doivent comparer les avantages de l'achat par rapport à son coût, en tenant compte des facteurs suivants :

i. la conformité de l'achat par rapport aux spécifications ;

ii. l'assurance de la qualité ;

iii. la capacité du fournisseur (par exemple, ses capacités administratives et techniques) ; et

iv. les avantages d'un achat local, qui peut permettre de meilleurs délais de livraison, une assistance et un entretien au niveau local et la disponibilité de pièces de rechange.

c. La conformité avec toutes les exigences légales et réglementaires :

Tout approvisionnement devra être effectué conformément aux réglementations légales de la juridiction et respecter toutes les réglementations des donateurs.

d. Contrôles internes et mesures de gestion des risques :

Dans la mesure du possible, des mécanismes de contrôle interne et des mesures de gestion des risques devront être mis en place pour préserver les ressources. Cette question est traitée plus en détail ci-après.

e. Conflit d'intérêts :

L'organisation et son personnel devront à tout moment éviter les situations dans lesquelles des intérêts privés entrent en conflit, peuvent raisonnablement être considérés comme conflictuels ou peuvent potentiellement entrer en conflit avec le mandat de l'organisation. Cette question est traitée plus en détail ci-après.

f. Traçabilité :

Chaque produit qui entre dans la chaîne logistique doit être enregistré individuellement et rester entièrement traçable tout au long de la chaîne, de la planification jusqu'à la comptabilisation après la distribution.

g. Responsabilité :

Les organisations doivent assumer la responsabilité de tous les biens et services qu'elles procurent, stockent et distribuent ou utilisent. Il est nécessaire de produire régulièrement des rapports pour fournir aux membres constituants une image claire de l'état de la chaîne logistique. Tous les processus et toutes les informations sont sujets à vérification.

2. Principes clés : Précisions sur les contrôles internes

a. Principes de base du contrôle interne

Les employés effectuant des opérations commerciales au nom de l'organisation bénéficient d'une position de confiance qui exige que leurs actions soient régies par les plus hautes normes de conduite personnelle et professionnelle. L'organisation n'achète pas de produits ou de service pour l'usage personnel

de ses employés, sauf dans le cadre de programmes précis approuvés par le conseil de direction. Toutes les opérations doivent être entreprises au seul profit de l'organisation et de sa mission.

b. Exigences minimales du contrôle interne de la GCL

- Il existe une matrice d'approbation et toutes les demandes et tous les bons de commande sont approuvés conformément à la matrice.
- Il existe une séparation des tâches entre les différentes fonctions.
- Le conflit d'intérêts est déclaré et géré.
- Les cadeaux, les dons et les pourboires sont gérés dans le meilleur intérêt de l'organisation et de l'éthique d'achat.
- Les personnes n'approuvent pas leurs propres demandes ou remboursements.

c. Séparation des tâches

Il peut ne pas y avoir suffisamment de personnel pour assurer la séparation totale des fonctions. Le niveau minimum de séparation des tâches est le suivant :

LA PERSONNE QUI	NE DEVRAIT PAS
prépare une demande d'achat	approuver cette demande d'achat.
envoie une demande de devis et dirige la réunion du comité d'offre	recevoir le devis d'achat.
prépare un bon de commande	approuver ce bon de commande.
émet un bon de commande	recevoir les biens.

d. Matrice de contrôle interne

DOMAINES DE CONTRÔLE	OBJECTIFS DU CONTRÔLE	ACTIVITÉS DE CONTRÔLE
Demande d'achat et processus d'approbation	Les achats sont faits de façon transparente	Une clause de « Conflit d'intérêts » est mise en œuvre. Les acheteurs et les membres du comité d'offre sont tenus de déclarer toute situation présentant un conflit d'intérêts.
	Les articles qui sont achetés sont destinés à être utilisés uniquement par l'organisme et non pas pour un usage personnel.	Les transactions sont examinées et approuvées par un approbateur autorisé, ont un objectif commercial légitime et sont appropriées pour les comptes sur lesquels elles sont facturées (par exemple, le service, la source de financement, le compte naturel ou le projet). Un tableau de délégation des pouvoirs est mis en pratique et les demandes sont approuvées conformément aux autorisations.
		Une séparation appropriée des tâches de l'initiateur, du préparateur et de l'approbateur est en place.
		Tous les articles achetés ont été reçus avant que le paiement ait été autorisé, à moins qu'un accord de prépaiement n'ait été organisé.
		Les factures uniques ne sont jamais payées plus d'une fois. Les paiements finaux pour les biens sont effectués seulement quand ces derniers ont été reçus dans leur intégralité et les processus de contrôle garantissent l'absence de double paiement.
		Un comité d'offre est établi.
Paiement et relation avec les finances	Les paiements sont effectués à l'issue d'un processus d'approvisionnement, conformément à l'accord avec le fournisseur.	Les factures uniques ne sont jamais payées plus d'une fois. Les paiements pour les biens sont effectués seulement quand ces derniers ont été reçus et les processus de contrôle garantissent l'absence de double paiement. Les paiements sont effectués en fonction du bon de commande d'origine et des bordereaux de réception des biens.
	Il existe une piste de vérification appropriée.	Chaque reçu de paiement est lié au registre des approvisionnements et vérifiable au moyen d'une piste de vérification valable. Chaque paiement doit comporter un numéro de demande.
Traitement des documents comptables	Les documents comptables sont stockés et tenus à jour conformément aux exigences légales locales.	Il existe une procédure de dépôt officielle et les fichiers sont conservés conformément à la procédure. La procédure définit le processus de désignation, la période de conservation, ainsi que le lieu et le contrôleur des fichiers.
		Les fichiers sont détruits sous surveillance appropriée et avec les approbations adéquates.
		Tous les fichiers sont sauvegardés de façon appropriée.

LAURA SHEAHEN/CRS



Dans les villages lointains de la zone Layna en Afghanistan, le CRS a construit 64 écoles. La majorité des écoles accueillent les filles qui, traditionnellement, ne sont pas autorisées à parcourir de longues distances en dehors de leurs villages pour aller fréquenter l'école publique.

3. Principes clés : Précisions sur les normes éthiques et les codes de conduite

Les normes éthiques et les politiques des codes de conduite incluent une déclaration des principes éthiques, des pratiques et les comportements attendus et adoptés par l'organisation. Ces normes et ces codes diffèrent d'une organisation à une autre, mais définissent généralement les pratiques éthiques ainsi que les procédures de gestion des conflits d'intérêts, des cadeaux et des pourboires, de la confidentialité et de l'exactitude des informations.

Dans le cadre de la réalisation de la mission d'une organisation, il incombe à toutes les personnes participant aux activités de GCL de s'efforcer de préserver la bonne réputation de l'organisation ainsi que de bonnes relations entre l'organisation et ses fournisseurs et prestataires de services, et de garder à l'esprit que les relations personnelles forment en grande partie la base de l'opinion que les fournisseurs et les prestataires de services se font de l'organisation.

a. Normes éthiques

Dans les contacts personnels avec des tiers, chaque employé représente l'organisation et doit refléter et présenter l'intérêt et les besoins de toutes les unités fonctionnelles de l'organisation. Chaque employé doit se conformer aux pratiques éthiques suivantes :

- Considérer en premier lieu l'intérêt de l'organisation et adhérer aux politiques établies pour toutes les transactions.
- Être réceptif aux conseils avisés de ses collègues et les suivre sans porter atteinte à la responsabilité de son bureau.
- Acheter sans préjudice, en évitant toute pratique qui empêche la concurrence loyale, tout en cherchant à obtenir le meilleur rapport qualité/prix.
- Exiger une conformité totale à la législation ou aux exigences applicables en gestion des affaires de la part de toutes les parties qui souhaitent fournir des biens et des services à l'organisation.
- Exiger de l'honnêteté dans la commercialisation ou d'autres représentations proposées à l'organisation, qu'elles soient écrites, orales ou sous forme d'échantillon de produit.
- Participer à des programmes de développement professionnel afin d'améliorer ses connaissances professionnelles et ses performances.
- Être honnête et dénoncer toutes les formes de pratiques professionnelles malhonnêtes.
- Accueillir promptement et courtoisement toutes les personnes qui contactent l'organisation à des fins commerciales légitimes.

- Conseiller et coopérer avec chaque unité fonctionnelle dans l'exercice de ses fonctions liées à la GCL.

b. Conflits d'intérêts

Les personnes exerçant des activités liées à la GCL ne doivent pas avoir d'intérêts ou de relations pouvant nuire à l'intérêt fondamental de l'organisation. Les employés ayant ce type d'intérêts ou de relations doivent les communiquer avant toute représentation de l'organisation auprès des parties avec lesquelles ils ont de telles relations.

Les employés ne doivent pas participer à des activités ou à des décisions qui impliquent un conflit d'intérêts réel ou potentiel à moins que l'activité ou la décision n'ait été préapprouvée par la direction de l'organisation. Si une approbation a été donnée, les modalités ou conditions de la direction de l'organisation concernant cette activité ou cette décision doivent être respectées.

Pour plus de détails sur les conflits d'intérêts, veuillez vous référer au guide sur la conformité (chapitre 2).

c. Cadeaux et pourboires

Dans le cadre de la poursuite des intérêts de l'organisation, aucun employé ne doit utiliser l'autorité que lui confère son poste à des fins personnelles. Pour préserver l'image et l'intégrité de l'employé et de l'organisation, la direction de l'organisation doit définir des politiques en matière d'acceptation et d'offre de cadeaux, d'échantillons et de faveurs à titre professionnel.

De plus, les prêts provenant de parties en cours de négociations avec l'organisation ne doivent pas être acceptés à moins que le commerce de ces parties ne consiste à faire des prêts aux particuliers (par exemple, une banque ou une coopérative d'épargne et de crédit).

d. Confidentialité et exactitude des informations

La majorité des transactions liées aux activités de GCL sont de nature confidentielle et doivent être traitées comme telles, en particulier en ce qui concerne les fournisseurs. La transmission d'informations sur le devis d'un fournisseur à un autre fournisseur est considérée comme contraire à l'éthique et ternit la réputation de l'organisation.

Les informations fournies dans le cadre de la participation d'une personne aux activités de GCL doivent être vraies et justes et ne doivent pas avoir être conçues pour induire en erreur ou présenter de fausses informations.

PROCESSUS PROFESSIONNEL D'APPROVISIONNEMENT 7.1 – PLANIFICATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

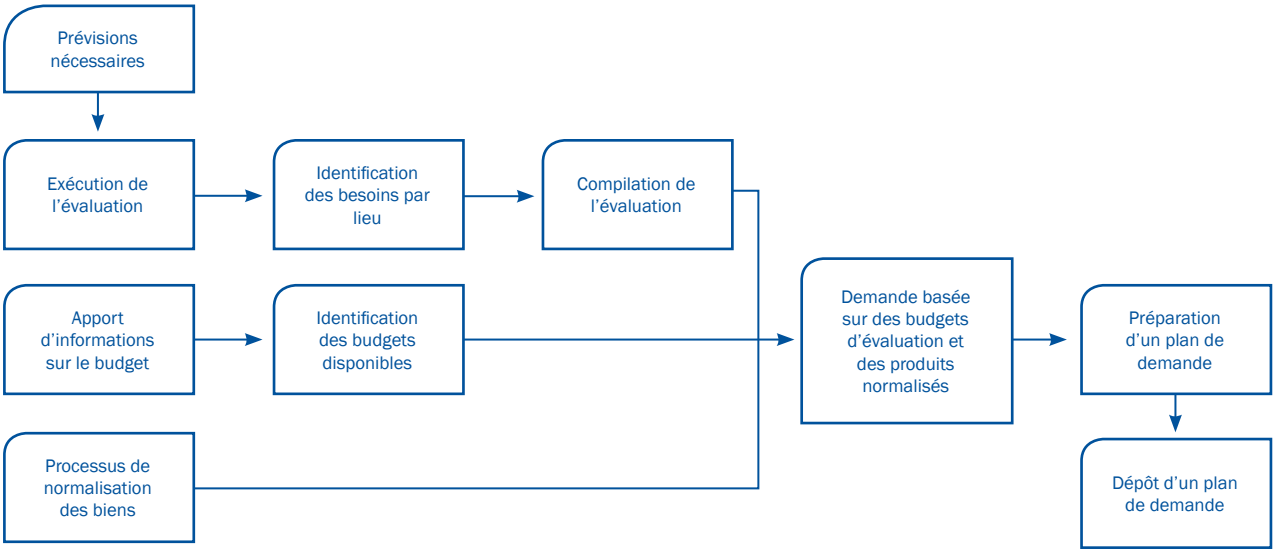
La planification de l'approvisionnement et la gestion de la chaîne logistique consistent à prévoir les biens et les services, soit pour un usage interne, soit à des fins de distribution à des utilisateurs finaux externes comme les bénéficiaires d'un programme de distribution alimentaire. Le processus consiste à prévoir les approvisionnements : quantité nécessaire, spécifications précises et date et lieu où les biens et services sont nécessaires. Il détermine également la date et le lieu où les biens et services doivent être approvisionnés et la quantité de stocks à conserver. Le processus de planification nécessite une bonne compréhension du réseau logistique et des contraintes de la chaîne d'approvisionnement, comme l'espace d'entreposage, les options de transport, les délais de livraison, les stocks optimaux à conserver, etc.

Chaque chaîne logistique doit être planifiée en détail pour éviter des problèmes lors de la mise en œuvre. Les problèmes qui doivent être supprimés ou minimisés comprennent, mais sans s'y limiter, une estimation inexacte des besoins, une mauvaise synchronisation des livraisons, une mauvaise définition des spécifications nécessaires, une capacité de stockage insuffisante ou excessive et des encombrements ou des ruptures dans les circuits. Un processus de chaîne logistique bien planifié garantit que les bons produits et services sont livrés au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires.

ÉTAPE 7.1.1 – PLANIFICATION DE LA DEMANDE

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DE LA DEMANDE
Numéro de l'étape	7.1.1
Ressources	1. Données internes (plans opérationnels, prévisions sur les participants au programme, distributions réelles, inventaire, fournitures entrantes, précédentes prévisions de la demande, spécifications techniques des produits fréquemment utilisés, prévisions concernant les recettes) 2. Données externes (informations commerciales, politiques et directives nationales, exigences des donateurs, conditions environnementales, capacité de transport et de stockage)
Effets	1. Prévisions concernant les biens, le matériel et les services requis
Rôles organisationnels	2. Les gestionnaires du budget et/ou du programme dirigent le processus de planification de la demande. 3. La direction approuve les prévisions concernant la demande. 4. Les responsables de la logistique fournissent des informations logistiques. 5. Les registres des fournisseurs des approvisionnements et des achats précédents sont pris en compte. 6. Les donateurs fournissent des informations sur les ressources éventuelles.
Points d'intégration	1. Unité des finances : allocations budgétaires et disponibilité des fonds 2. Unité des approvisionnements : informations sur l'approvisionnement précédent 3. Unité de logistique : informations sur la logistique et l'inventaire, calendriers de livraison habituels 4. Mobilisation des ressources : informations sur les prévisions concernant les ressources
Résumé	Tous les programmes et les domaines fonctionnels de l'organisation doivent générer des prévisions réalistes quant à ses besoins en approvisionnement. Les prévisions doivent être consolidées dans un plan de demande et approuvées par la direction de l'organisation.

La planification de la demande garantit que l'organisation utilise un processus officiel pour la prévision et la validation de ses besoins en produits et services pour la mise en œuvre du programme. Idéalement, les plans de demande présentent une prévision réaliste de ce qui est nécessaire et en quelle quantité, à quel moment et à quel endroit, et pour quelle période (comme un exercice financier ou un cycle de projet). Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous :



Un processus de planification de la demande peut commencer suite à :

a. l'approbation d'un projet/programme ou

b. une mise à jour annuelle du projet/programme.

Chaque équipe de programme ou de projet et domaine fonctionnel de l'organisation doit examiner ses objectifs pour la période de planification (en principe un an), en consultant le gestionnaire du programme et/ou du budget afin de déterminer les biens et les services nécessaires pour atteindre les objectifs de la période.

Pour définir plus précisément les biens et les services nécessaires, il convient de déterminer le moment et l'endroit où les biens et services sont requis et les spécifications exactes de ce qui est nécessaire. Cet exercice est la première étape de la planification de la demande et permet la création d'un circuit de la demande.

Chaque équipe de programme et domaine fonctionnel doit collaborer avec les unités de finances et/ou de mobilisation des ressources au sujet du budget et de l'affectation et de la disponibilité des fonds ; ces informations seront également partagées avec le service de l'approvisionnement pour planifier les achats.

Les unités d'achats et d'approvisionnement fournissent des informations détaillées sur les produits à partir des approvisionnements précédents ainsi que l'information commerciale nécessaire. Elles indiquent également les défis possibles concernant les produits prévus dans le plan.

L'unité de gestion de l'inventaire fournit des informations sur les circuits et la capacité de gestion de l'inventaire pour le déplacement, la manutention, le stockage et la comptabilisation des ressources.

L'unité de gestion logistique fournit des informations logistiques et de l'aide pour la prévision des besoins en produits, des délais de livraison et des calendriers.

La planification de la demande est terminée lorsque la prévision ou le circuit de la demande est justifié par rapport aux informations budgétaires et aux contraintes logistiques et de la chaîne d'approvisionnement.

BESOINS FONCTIONNELS :

1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des tableurs ou d'autres technologies.
- Il permet de regrouper les plans de plusieurs services.
- Il prévoit une analyse simple et directe des données ainsi que des calculs pris en charge par des tableurs ou d'autres technologies.
- Le plan permet de comparer différents cas de figure en fonction du nombre de participants au programme, des paramètres des produits, des projections relatives au financement et des conditions du marché.
- Il fournit des valeurs financières à des fins de définition du budget.
- Il fournit des données regroupées et séparées.

2. Exigences minimales

- Toutes les sources d'informations sont clairement référencées et leur exactitude est vérifiée.
- Si nécessaire, la planification et la prévision sont réalisées conjointement afin d'assurer l'harmonisation et la rationalisation parmi les différents domaines fonctionnels.
- Des méthodes appropriées sont utilisées pour élaborer des prévisions détaillées et les spécifications des produits.
- Un calendrier de prévisions est défini et respecté rigoureusement.
- Une planification fréquente et des examens de la planification sont effectués.

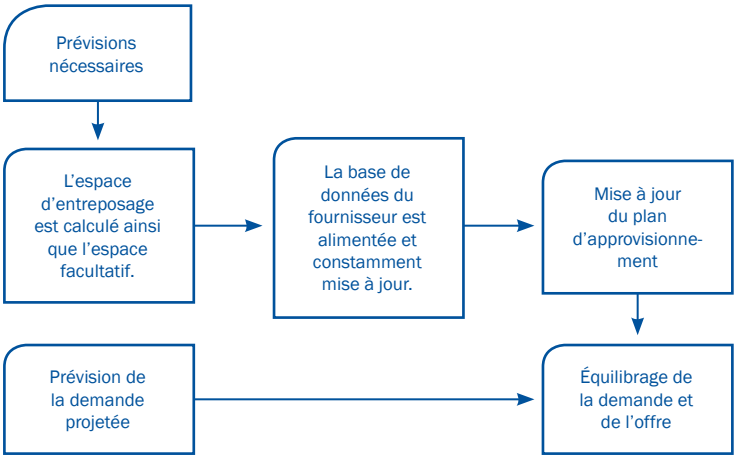
3. Meilleures pratiques

- Une responsabilité précise est attribuée au titulaire de la fonction de planification/prévision.
- Les méthodes de prévision sont approuvées et documentées comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Des informations commerciales et des données internes solides sont utilisées pour générer une prévision des opérations à long terme, y compris des spécifications techniques détaillées pour tous les produits utilisés, les niveaux exacts des stocks utilisés actuellement et des données sur les fournisseurs actuels.
- Un processus structuré officiel permet de recueillir et d'analyser des informations commerciales et des données internes provenant de sources multiples.
- Les informations commerciales, les données internes et les suppositions des prévisions sont régulièrement validées et mises à jour.
- Un échange en temps réel des informations a lieu entre les fonctions de la chaîne logistique.

ÉTAPE 7.1.2 – PLANIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT
Numéro de l'étape	7.1.2
Ressources	1. Informations sur le nouveau donateur ou la nouvelle subvention 2. Prévision de la demande 3. Base de données principale du fournisseur 4. Base de données des informations sur le marché et des fournisseurs
Effets	1. Prévision de l'offre 2. Calendrier des commandes 3. Rapport sur les écarts 4. Planification des stocks 5. Plan d'urgence
Rôles organisationnels	1. Les responsables de la logistique dirigent le processus. 2. Les gestionnaires du budget et/ou du programme examinent et approuvent le processus de planification de l'approvisionnement. 3. Les fournisseurs apportent des informations utiles pour le processus de planification, comme les dates d'approvisionnement les plus proches, la disponibilité du matériel, etc. 4. Les donateurs fournissent des informations sur les ressources éventuelles.
Points d'intégration	1. Programme : collaboration avec l'équipe d'approvisionnement pour obtenir des renseignements sur la disponibilité, les spécifications, etc. 2. Approvisionnement : apport d'informations, de l'information commerciale et des difficultés possibles en ce qui concerne les produits prévus dans le plan 3. Gestion de l'inventaire et de la logistique : apport d'informations sur la chaîne logistique et les exigences des stocks 4. Gestion des finances et du budget : planification du budget, vérification de la répartition des coûts et expertise comptable
Résumé	Les organisations doivent disposer d'un plan d'approvisionnement approuvé afin de répondre aux besoins en biens, en matériel et en services pour une mise en œuvre efficace des programmes.

La planification de l'approvisionnement garantit que l'organisation utilise un système officiel grâce auquel l'offre répond aux besoins de l'organisation en biens, en matériel et en services, que l'organisation maintient des stocks minimums pour les produits régulièrement requis et qu'elle dispose d'un système d'équilibrage des fluctuations de la demande selon les saisons et les urgences. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Au moment de la planification de la demande (***Étape 7.1.1***), les équipes de chaque domaine fonctionnel doivent collaborer avec l'équipe de gestion de la chaîne logistique pour obtenir des informations sur les spécifications des produits, leur disponibilité, les expériences précédentes en matière de sourçage, les goulets d'étranglement possibles et les avantages des différentes prévisions.

L'équipe de gestion de la chaîne logistique doit fournir à l'équipe de planification de la demande des informations concernant les approvisionnements précédents ainsi que toute information commerciale requise. Elle doit également lui indiquer les difficultés éventuelles liées aux produits prévus dans le plan.

Les informations sur la capacité et les contraintes en matière de gestion des stocks fourniront une bonne base pour planifier les flux d'approvisionnement, les calendriers de livraison et d'expédition, la fréquence, la taille des lots et les exigences sur le plan de la manutention.

L'unité des finances doit fournir des informations sur le budget et sur les flux de trésorerie afin de garantir que les dépenses pour les biens, le matériel et les services sont réalistes et effectuées en temps opportun.

Souvent, la planification de la demande et la planification de l'approvisionnement (***Étape 7.1.1*** et ***Étape 7.1.2***) sont effectuées en même temps afin de permettre une collaboration à travers l'ensemble de l'organisation. Cela permet également d'équilibrer la demande et l'offre (***Étape 7.1.3***).

1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des feuilles de calcul ou d'autres technologies.
- Il permet de regrouper les besoins d'approvisionnement de plusieurs services.
- L'équipe peut calculer des commandes minimales et maximales à partir des prévisions de la demande en biens, en matériel et en services.
- Le plan prévoit les délais (au niveau du fournisseur, de la durée de la distribution, du passage en douane, etc.) dans la prévision de l'offre.
- Le plan prend en compte les niveaux actuels des stocks, les bons de commande en cours et les livraisons en transit.
- Il prévoit la création simple et directe de rapports comportant un calendrier d'achat recommandé pour les prévisions à court terme, à moyen terme et à long terme en ce qui concerne les biens, le matériel et les services requis, et pris en charge par des tableurs ou d'autres technologies.
- L'information commerciale et la base de données de fournisseurs permettent de prendre en compte les contraintes de distribution pour déterminer quand, où et comment les produits seront achetés et stockés (par exemple, la capacité, les ressources, l'espace de stockage, les conditions de manutention, la durée de conservation, etc.).

2. Exigences minimales

- Une responsabilité précise est attribuée à la fonction chargée de l'approvisionnement.
- Toutes les sources de données sont vérifiées.
- Les processus de planification de l'approvisionnement sont approuvés et documentés comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Des informations commerciales et des données sur le fournisseur solides sont utilisées pour générer des prévisions à court terme, à moyen terme, et à long terme au niveau des biens, du matériel et des services requis.

3. Meilleures pratiques

- Une liste ou une base de données de fournisseurs est créée et tenue à jour à l'aide de tableurs ou d'autres technologies.
- Un processus officiel structuré permet de recueillir et d'analyser des informations commerciales et des données sur les fournisseurs provenant de plusieurs sources.

- Des responsabilités distinctes sont attribuées pour la maintenance de l'intelligence commerciale et l'alimentation de la base de données des fournisseurs.
- L'information commerciale et les données sur les fournisseurs sont régulièrement validées et mises à jour.
- Un échange en temps réel des informations a lieu entre les fonctions de la chaîne logistique.
- Les produits sont classés et une structure de codage des comptes est conçue pour faciliter l'identification et la communication par et entre les utilisateurs.
- Les besoins en biens, en matériel et en services sont comparés aux limites de capacité de stockage et de transport, aux niveaux des stocks et aux calendriers de la chaîne logistique.
- Les capacités de stockage et de transport sont calculées et les possibilités d'augmentation de la capacité sont constamment étudiées et documentées.
- Des systèmes d'alerte rapides permettant de détecter les menaces et les tendances défavorables au niveau de la chaîne logistique sont tenus à jour.
- Des relations régulières, positives et transparentes sont entretenues avec les fournisseurs clés désignés.



DAVID SNYDER/CRS

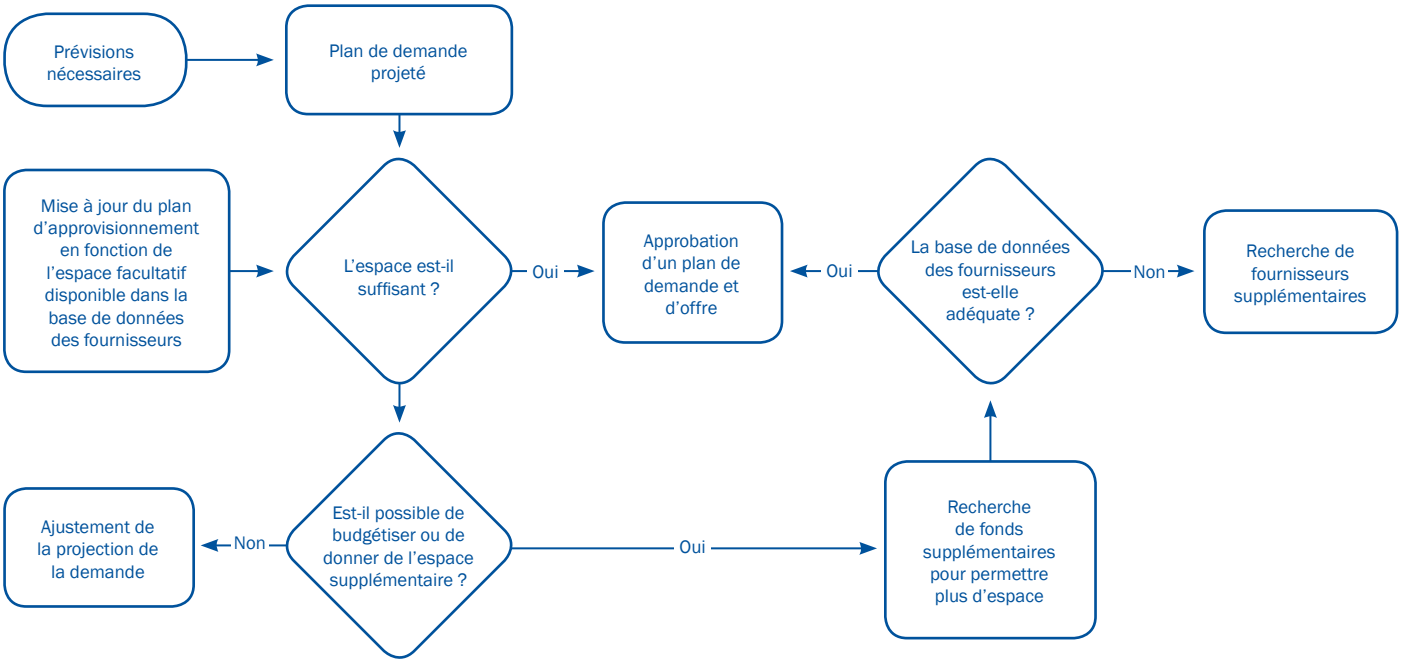
Dr. John Fielder de L'hôpital Kijabe consulte le dossier d'un malade avec l'un de ses collègues. Dr. Fielder joue un rôle clé dans le cadre du programme de Dépistage et Counseling Volontaire de L'hôpital. Grâce à ce programme, plus de 300 patients reçoivent des ARV fournis par le PEPFAR.

ÉTAPE 7.1.3 – ÉQUILIBRAGE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

NOM DE L'ÉTAPE	ÉQUILIBRAGE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE
Numéro de l'étape	7.1.3
Ressources	1. Plan de demande 2. Projet de prévision de l'offre 3. Informations sur le budget et sur la collecte de fonds 4. Informations sur le fournisseur
Effets	1. Approvisionnements et circuit de consommation 2. Rapport sur l'écart d'approvisionnement et rapprochement
Rôles organisationnels	1. Le responsable de l'approvisionnement prépare le calendrier du matériel en fonction des besoins de planification. 2. Les gestionnaires du budget et du programme examinent et approuvent le processus de planification. 3. Le cadre dirigeant ou le conseil d'administration de l'organisation approuve le processus. 4. Le responsable financier fournit des informations et des ressources au processus de prévision. 5. L'agent administratif facilite la fonction d'approvisionnement.
Points d'intégration	1. Responsable financier : fait correspondre la planification financière au circuit d'approvisionnement. 2. Agent administratif : se charge de la sélection et des contrats des prestataires de services en temps opportun et s'occupe de l'administration des contrats.
Résumé	Le circuit de la demande consolidé et aligné au budget pour l'ensemble de l'organisation doit être analysé et ajusté pour répondre aux contraintes de la gestion de la chaîne logistique et permettre la rationalisation et l'efficacité de l'approvisionnement, du stockage, de la manutention et de la distribution ou de l'utilisation.

Une fois que les besoins du projet de l'organisation ont été estimés à travers la planification de la demande et que les possibilités d'approvisionnement ont été identifiées à travers la planification de l'offre, les deux éléments doivent être alignés pour conclure la planification de l'approvisionnement.

Souvent, dans la pratique, la planification de l'offre et son équilibrage avec la demande sont effectués en même temps, grâce à un travail d'équipe entre les services/unités à l'origine de la demande et l'unité ou le responsable de l'approvisionnement. Ici, le processus de planification de l'approvisionnement décrit ci-dessus ***(Étape 7.1.2)*** est une étape théorique. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Les plans d'offre et de demande doivent être ajustés et équilibrés au travers d'une collaboration entre les fonctions de l'organisation ou sur l'ensemble du projet afin de conclure le circuit des achats et de l'approvisionnement.

Le responsable financier doit participer à la définition du circuit des achats et de l'approvisionnement afin de permettre la planification des ressources financières appropriées et de soutenir le processus d'approvisionnement (en particulier pour le paiement des fournisseurs et des prestataires de services).

L'agent administratif doit se tenir informé du circuit et en discuter avec le responsable de l'approvisionnement afin de savoir dans quelle mesure les différents prestataires de services (comme les transporteurs) participent au processus d'approvisionnement et de livraison, ainsi que la quantité d'espace d'entreposage qui sera requise. Ces renseignements permettront la sélection des prestataires de services en temps opportun, et la conclusion de contrats avec ces derniers.

1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des feuilles de calcul ou d'autres technologies.
- Il permet la collaboration entre les fonctions de l'organisation pour une planification efficace.
- Le plan prévoit une analyse et des calculs de données simples et directs pris en charge par des tableurs ou d'autres outils.
- Il permet de comparer différents cas de figure en fonction des différences entre les projections de financement, l'environnement logistique et/ou les conditions du marché.
- Il fournit des données regroupées et séparées.

2. Exigences minimales

- La responsabilité propre à la propriété du processus est attribuée pour l'équilibrage des fonctions de demande et d'offre.
- Toutes les sources de données sont vérifiées.
- Les processus d'équilibrage de l'offre et de la demande sont approuvés et documentés comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Le plan tient compte des fluctuations des cycles de demande et d'offre et des conditions de l'environnement de fonctionnement.[1]
- Le circuit doit être approuvé par le cadre dirigeant et les gestionnaires du programme et/ou du budget.

3. Meilleures pratiques

- Les gestionnaires ont une visibilité totale de la demande et de l'offre au cours de la période de planification souhaitée.
- L'équilibrage entre offre et demande est flexible et réactif.
- Le plan prévoit des solutions pour répondre à la demande en fonction des conditions de fonctionnement dynamique.
- Des articles de remplacement ainsi que des alternatives de sourçage et de livraison sont étudiés et identifiés.
- Les utilisateurs disposent de solutions pratiques qui permettent le partage avec les parties intéressées, leurs collègues et d'autres parties prenantes. (Il est préférable que l'exercice d'équilibrage offre/demande soit réalisé à l'aide d'un document électronique comme Excel).

1 Par exemple, l'achat de médicaments contre le paludisme doit prendre en considération les périodes de pic et les périodes d'accalmie relatives à l'infection du paludisme ; l'achat de produits agricoles doit prendre en considération la baisse des prix immédiatement après la récolte ; la difficulté d'accès à certaines zones pendant la saison des pluies doit être prise en compte en cas d'achat d'articles pour de telles zones.

ÉTAPE 7.1.4 – PLANIFICATION DU RÉSEAU LOGISTIQUE

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DU RÉSEAU LOGISTIQUE
Numéro de l'étape	7.1.4
Ressources	1. Circuit 2. Calendrier des commandes 3. Planification des stocks 4. Plan d'urgence 5. Historique des transactions (expédition) 6. Registres de maintenance de l'entrepôt
Effets	1. Analyse du marché de l'entreposage 2. Analyse du marché du transport 3. Rapport sur l'état des installations de stockage : emplacement, taille, aménagement, capacité, coûts, débit, conditions de sécurité, etc. 4. Rapport sur l'état du transport : emplacement, capacité et conditions 5. Plan d'atténuation du risque : sécurité, maintenance, fumigation, lutte antiparasitaire, etc. 6. Contrat de transport 7. Contrat d'entrepôt
Rôles organisationnels	1. Le responsable du budget/programme fournit des ressources. 2. Le gestionnaire logistique dirige le processus. 3. Le directeur du parc automobile fournit des ressources au gestionnaire logistique.
Points d'intégration	1. Planification du programme 2. Approvisionnement 3. Gestion des stocks 4. Gestion logistique 5. Gestion du budget
Résumé	En fonction du circuit d'achat et d'approvisionnement, l'équipe de gestion de la chaîne logistique doit planifier en détail les conditions matérielles dans lesquelles le circuit sera réalisé.

La planification logistique comprend la planification de l'entreposage et du transport. Elle inclut l'identification des emplacements des entrepôts, la capacité et les conditions, y compris l'aménagement structurel, la sécurité et l'accessibilité. Elle prévoit également la planification des modes de livraison des produits aux points de distribution prévus, en toute sécurité et en temps voulu.

Lorsque le circuit est approuvé, les activités et les conditions physiques et transactionnelles pour la réalisation du circuit doivent être planifiées en détail par les unités de chaîne logistique et d'approvisionnement. Cette planification comprend l'identification et l'évaluation détaillées des entrepôts et des autres installations de stockage ainsi que l'identification préalable des fournisseurs et des prestataires de services.

La planification logistique comprend aussi des plans d'achat, d'approvisionnement, de réception, de stockage, d'expédition et de distribution détaillés étape par étape, un plan de gestion du parc automobile et du transport, un plan de production de rapports sur la GCL ainsi que l'analyse et la planification des besoins du personnel et de l'entrepreneur.

1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des feuilles de calcul ou d'autres technologies.
- Il prévoit une analyse simple et directe des données ainsi que des calculs pris en charge par des tableurs ou d'autres technologies.
- Le plan permet de comparer différents cas de figure en fonction des différences entre les variables de l'entreposage et du transport.
- Il comprend la réalisation d'analyses sur l'emplacement et la capacité des installations, en prenant en compte les coûts.
- Il comprend la réalisation d'analyses sur les besoins de transport et la capacité, en prenant en compte les coûts.
- Le plan examine les alternatives du réseau logistique.
- Il s'adapte aux changements fréquents ou à court terme des exigences de service.
- Le plan fournit un référentiel d'entreprise pour les données d'entreposage et les données liées au transport, et un moyen de diffuser ces données.

2. Exigences minimales

- Une responsabilité spécifique est attribuée pour la fonction de planification du réseau logistique.
- Toutes les sources de données sont vérifiées.
- Les processus de planification du réseau logistique sont approuvés et documentés comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Une méthodologie simplifie les processus répétitifs.

3. Meilleures pratiques

- Le calendrier de planification est défini et respecté rigoureusement.
- Une planification partagée est effectuée.
- Le plan utilise des sources de données existantes, y compris des prévisions de l'offre, des calendriers des commandes, des rapports sur les écarts, des plans des stocks et des plans d'urgence.
- Un processus structuré officiel permet de recueillir et d'analyser des informations commerciales et des données internes provenant de sources multiples.
- L'information commerciale et les données internes sont régulièrement validées et mises à jour.
- L'échange en temps réel des informations est garanti entre les fonctions de la chaîne logistique.
- Une liste des prestataires de services de transport existants et potentiels, de leur emplacement, de leur capacité et de leurs tarifs est tenue à jour.
- Une liste des entrepôts existants et potentiels, de leur emplacement, de leurs conditions et de leur capacité est tenue à jour.

PROCESSUS PROFESSIONNEL D'APPROVISIONNEMENT 7.2 – SOURÇAGE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Le sourçage désigne un certain nombre de processus visant à faciliter les demandes de biens, de matériel et de services du département/de l'unité, la conversion de ces demandes en achats, la livraison des produits ou services achetés et, dans le cas de produits, le stockage et la livraison aux parties/utilisateurs finaux à l'origine de la demande.

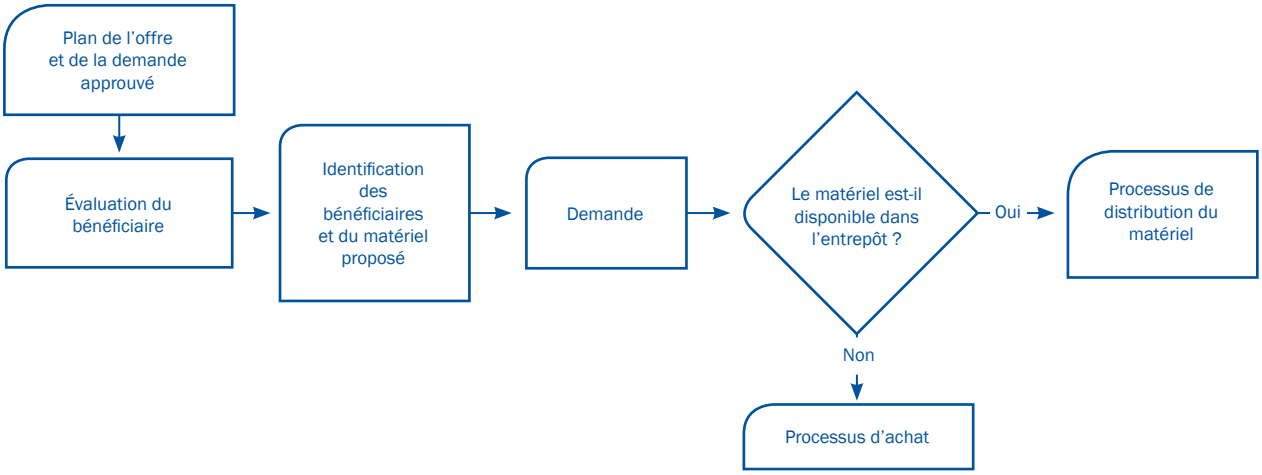
Le sourçage requiert une compréhension des conditions du marché d'approvisionnement. Les responsables doivent savoir trouver, évaluer et engager des fournisseurs et alimenter une base de données sur ces derniers. Ils doivent aussi savoir suivre et gérer la circulation des biens et du matériel du fournisseur ou du donneur jusqu'à la destination finale.

ÉTAPE 7.2.1 – DEMANDE

NOM DE L'ÉTAPE	DEMANDE
Numéro de l'étape	7.2.1
Ressources	1. Spécifications du produit incluant des descriptions quantitatives et qualitatives 2. Destination des produits requis et utilisations prévues
Effets	1. Formulaire de demande approuvé
Rôles organisationnels	1. Demandeur 2. Propriétaire du budget/chef de l'unité 3. Responsable de l'approvisionnement 4. Responsable financier
Points d'intégration	1. Le demandeur soumet une requête. 2. Le propriétaire du budget/chef de l'unité est l'approbateur du système. 3. Le responsable de l'approvisionnement reçoit les demandes. 4. Le responsable financier reçoit des exemplaires des demandes.
Résumé	Le demandeur génère une demande d'approvisionnement basée sur un plan d'achat approuvé.

Une demande de fournitures est déclenchée par un besoin existant dans une unité fonctionnelle soit pour un projet approuvé (comme des denrées alimentaires ou des fournitures médicales pour les bénéficiaires du projet) ou pour une consommation interne (comme du matériel ou des meubles de bureau). Le demandeur doit suivre les procédures appropriées pour demander des fournitures.

Les biens, le matériel ou les services demandés (ci-après dénommés « produits ») doivent déjà être identifiés dans le plan de l'offre et de la demande et dans le circuit approuvé, à moins qu'il ne s'agisse d'un besoin imprévu ou urgent approuvé par la direction de l'organisation. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



À la fin du processus de planification, un plan de l'offre et de la demande est approuvé sous la forme d'un circuit et d'un plan logistique (voir Étape 7.1.4). L'exécution du plan logistique commence par une demande d'approvisionnement émise par l'unité fonctionnelle de l'organisation qui demande des produits soit pour consommation interne, soit pour distribution aux utilisateurs finaux externes (bénéficiaires).

Pour les produits requis pour un usage interne, chaque unité fonctionnelle prépare une demande de biens ou une demande de services (DDB/DDS), de préférence une fois par période (par exemple au début de l'exercice financier). La demande est approuvée par la direction de l'organisation et soumise à l'unité d'approvisionnement pour être traitée.

Dans le cas des produits requis pour une distribution externe, un plan de distribution est préparé par l'unité de programme et soumis pour approbation par la direction de l'organisation. Au sein du plan de distribution, un certain nombre de produits requis est identifié et une DDB ou DDS est préparée par le propriétaire du plan de distribution (demandeur). La demande est approuvée par la direction de l'organisation et soumise à l'unité d'approvisionnement pour être traitée et à l'unité de GCL/logistique pour une planification appropriée de la logistique.

Pour les DDB, le responsable de GCL ou logistique vérifie la disponibilité des marchandises en stock. Si les produits sont en stock, la demande est satisfaite par les stocks existants. Si les articles ne sont pas en stock, un processus d'achat est initié.

1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre à des sources d'informations existantes, comme les systèmes d'informations sur le marché, le fournisseur et le produit.
- Il reflète les informations relatives à la planification telles que contenues dans le plan d'opération, les programmes approuvés, le plan de l'offre et de la demande et le plan logistique.
- Les produits sont identifiés par le demandeur (gestionnaire du budget ou de programme, ou un autre utilisateur final) qui fournit toutes les spécifications pertinentes sur un formulaire de demande d'achat ou une DDB/DDS. Dans le cas de produits récurrents, on peut se référer à des livraisons antérieures pour s'assurer que les produits sélectionnés répondent aux attentes de la demande.
- Le demandeur collabore avec le responsable de l'approvisionnement et/ou de la logistique pour identifier l'état de la disponibilité du produit et d'autres facteurs qui peuvent influer sur la demande.
- Les formulaires de demande sont vérifiés et confirmés par le propriétaire du budget et/ou le chef du service et approuvés par la direction de l'organisation avant d'être soumis au service de l'approvisionnement.
- Les demandes sont documentées à l'aide d'un système de tenue des comptes prédéfini. Les informations sont validées périodiquement.

2. Exigences minimales

- Les demandes sont documentées à l'aide de procédures et de formulaires préapprouvés.
- Les spécifications et les quantités précises sont fournies.
- Les demandes sont vérifiées et autorisées par un autorisateur (propriétaire du budget/chef d'unité) et approuvées par la direction de l'organisation.

3. Meilleures pratiques

- La demande est établie sur base de besoins rigoureux et d'une évaluation des stocks, dès confirmation de la disponibilité des produits requis à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation à travers l'unité d'achat.
- Le demandeur remplit les formulaires standard de demande d'achat et fournit des spécifications exhaustives sur les produits et les exigences de livraison.
- Le formulaire de demande d'achat est examiné par le propriétaire du budget ou le chef de l'unité dès confirmation du financement et de la pertinence de la demande, puis approuvé par la direction de l'organisation.

- Le formulaire de demande d'achat est soumis au service de l'approvisionnement pour être traité dans un délai d'analyse et de livraison approprié. Il n'est pas souhaitable de déposer fréquemment des demandes « urgentes ».
- L'unité des approvisionnements fournit une première réponse rapide sur la demande soumise et tient le demandeur informé de l'évolution du traitement de la demande.
- Le demandeur ne peut pas approuver ses propres demandes.
- Dans les cas où l'organisme fait une demande au nom d'un partenaire tiers, la demande initiale du partenaire doit être incluse dans le formulaire de demande présenté par le responsable/service demandeur.
- Dès l'exécution de la demande, le demandeur fournit un commentaire constructif sur la qualité du service à des fins de contrôle des performances.

ÉTAPE 7.2.2 – ACHATS ET ACQUISITION

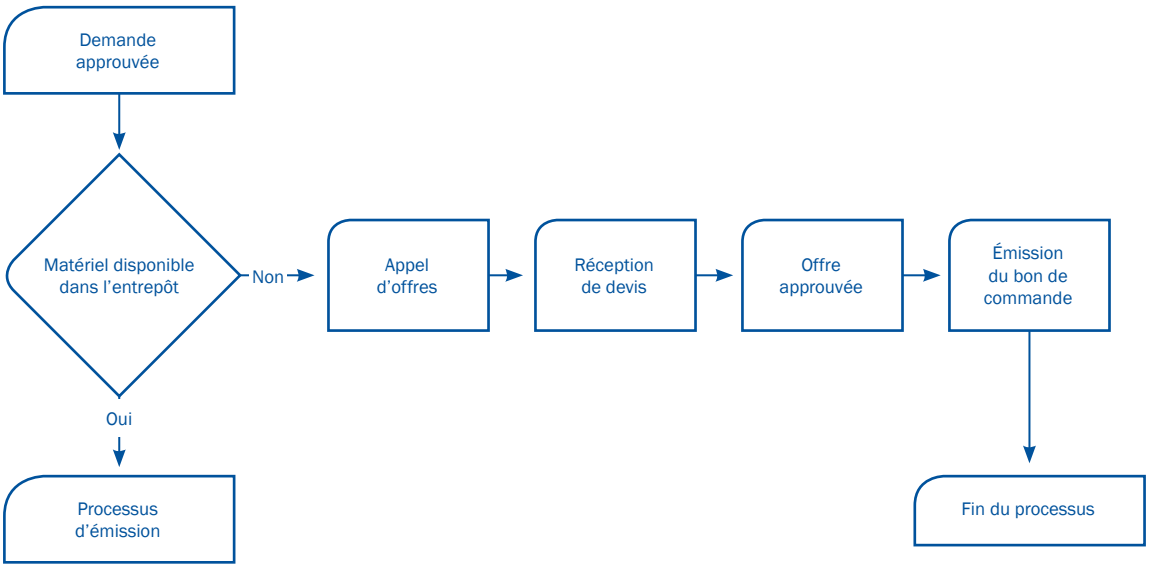
NOM DE L'ÉTAPE	ÉTAPE 7.2.2 – ACHATS ET ACQUISITION
Numéro de l'étape	7.2.2
Ressources	1. Politique d'approvisionnement 2. Planification et circuit de l'offre et de la demande approuvés 3. Formulaires de demande approuvés 4. Liste des fournisseurs approuvés 5. Liste des spécifications des articles approuvés/autorisables 6. Exemplaire passe-partout ou échantillons de contrats d'approvisionnement 7. Pour les achats récurrents, le contrat existant, y compris le coût unitaire négocié utilisé précédemment
Effets	1. Appel d'offres (AO) 2. Rapport d'analyse des appels d'offres 3. Bon de commande ou contrat approuvé
Rôles organisationnels	1. Demandeur 2. Responsable de l'approvisionnement 3. Comité des approvisionnements 4. Fournisseurs 5. Autorité gouvernementale locale (si nécessaire)
Points d'intégration	1. Unité à l'origine de la demande : produit le formulaire de demande. 2. Unité financière : fournit la codification des comptes et les informations sur les flux de trésorerie. 3. Comité des approvisionnements, dont le personnel de différentes unités : observe le processus de l'AO jusqu'à la commande. 4. Responsable de la logistique : saisit les produits dans le système de gestion des stocks. 5. Unité chargée de la conformité : examine les accords d'approvisionnement. 6. Dirigeants de l'organisation : accordent les approbations.
Résumé	Une demande d'achat approuvée déclenche un processus d'achat, commençant par un appel d'offres et se terminant par un bon de commande ou un contrat avec les fournisseurs sélectionnés.

L'achat fait partie du processus d'approvisionnement, au cours duquel les demandes d'approvisionnement approuvées sont effectivement traitées en communiquant le bon de commande au fournisseur sélectionné. Le processus d'achat suit généralement les étapes suivantes :

1. Soumission d'un appel d'offres basé sur le formulaire de demande d'achat
2. Réception des offres de fournisseurs potentiels
3. Analyse des offres et sélection d'un fournisseur
4. Soumission d'un bon de commande ou d'un bordereau d'achat au fournisseur sélectionné

Un bon de commande est créé et préparé en fonction des données fournies par le formulaire de demande et du devis reçu de la part du fournisseur sélectionné. L'achat de matériel, de biens et de services (ci-après dénommés les « produits ») doit être commandé à l'aide soit d'un bon de commande, soit d'un contrat d'approvisionnement approuvé.

Dans le cas de dons en nature, le processus d'acquisition consiste à déposer une demande de livraison ou une demande de fonds et de matériel, ou à accepter un avis de don ou une autorisation de transfert. Dans ce cas, l'organisation ne choisit pas de fournisseur, mais peut participer avec le donateur à la définition des spécifications du produit et à la planification de la livraison. Pour faciliter la présentation, cette section se concentre sur les achats, étant entendu que certains processus de l'achat ne seront pas adaptés aux dons en nature. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Le processus d'achat suit les étapes suivantes :

- La demande d'achat est approuvée si les produits requis ne sont pas disponibles en stock.
- Le responsable des achats demande des devis de fournisseurs.
- Une personne autre que le responsable des achats reçoit les devis.
- Le comité d'offre examine les devis. L'organisation peut définir différents niveaux de réception et d'approbation des devis en fonction de la valeur des biens. (Voir « Risques associés à l'approvisionnement » dans la **Liste de vérification de la conformité** pour en savoir plus.)
- La direction de l'organisation approuve le rapport de comparaison des offres.
- Un bon de commande ou un contrat est préparé par le responsable des achats, vérifié par le comité d'offre et approuvé par la direction de l'organisation.
- Le bon de commande ou le contrat est communiqué aux fournisseurs sélectionnés.

1. Caractéristiques clés

- Un système d'informations (manuel ou informatisé) a été mis en place pour enregistrer les informations, des demandes d'achat approuvées jusqu'à l'achat réel et l'utilisation des produits. Il vise à assurer la cohérence dans la préparation et la réalisation de l'achat, ainsi qu'une gestion adéquate des stocks.
- Une politique d'approvisionnement est en place et définit les normes d'approvisionnement, les procédures et les étapes à suivre. La politique détermine la justesse et la transparence de l'achat de produits et établit des seuils d'approbation et des seuils de valeurs d'approvisionnement qui nécessitent un achat direct sans demande d'offres, ainsi que les achats qui doivent passer par un appel d'offres (AO) et un processus d'analyse des offres.
- L'approbateur du bon de commande confirme que les lois locales et les pratiques commerciales autorisent l'achat des produits selon les modalités utilisées. (L'achat et le traitement de certains types de produits suivent des règles et des normes nationales et internationales très précises.)
- Les AO sont préparés à partir des informations contenues dans la demande approuvée.
- Les procédures de soumissions permettent une concurrence juste, équitable et transparente.

- Le bon de commande prévoit une description des conditions et des règles d'achat auxquelles les fournisseurs doivent se conformer afin d'éviter d'éventuels conflits au cours du processus d'achat.
- Le processus d'achat et les documents connexes répondent aux exigences, aux politiques et aux règlements du gouvernement local et des donateurs.

2. Exigences minimales

- Des politiques d'achat et des modes opératoires normalisés (MON) ont été mis en place et fournissent des directives claires concernant chaque catégorie d'achat, y compris les seuils et la matrice d'approbation.
- Les termes de référence de l'achat définissent les rôles et les responsabilités du personnel d'achat et des demandeurs, ainsi que l'approche et la stratégie à adopter dans les relations avec les fournisseurs.
- Un formulaire de bon de commande approuvé contient les conditions requises lors du traitement de l'achat.
- Un code de bonne conduite comprend une politique sur le conflit d'intérêts.

3. Meilleures pratiques

- Des formulaires de bons de commande et des échantillons de contrats d'approvisionnement existent pour différents types d'achats (par exemple, des achats locaux et internationaux, des contrats de service, etc.) et sont utilisés de manière cohérente.
- Un système d'enregistrement des performances des fournisseurs et de toute autre information pertinente a été mis en place et est mis à jour. Il permet la gestion des fournisseurs et l'atténuation des risques et des responsabilités de l'organisation.
- Un seuil d'achat est approuvé et un tableau d'autorisation est en place. Cela permet à l'organisation de traiter des achats appropriés de biens et de services et d'utiliser les catégories d'achat adéquates.
- Des rapports sur l'état des approvisionnements réguliers sont envoyés au personnel compétent pour lui fournir des informations actualisées et le statut à jour de chaque bon de commande traité. Des réunions de coordination régulières ont lieu entre les gestionnaires, le service des approvisionnements et celui des finances.
- Un processus de paiement a été mis en place et comporte des étapes précises à suivre ainsi qu'une liste des pièces justificatives à joindre à chaque demande de paiement.

RICHARD LORD POUR CRS



Une réunion coopération des fermiers à Svay Rieng au Cambodge.

- Les modes opératoires normalisés (MON) contiennent des directives sur la soumission des AO et sur la réception des offres des fournisseurs intéressés, y compris sur la méthode de correspondance (par exemple, courriel, télécopie, enveloppes fermées), les délais et le mécanisme (par exemple, une boîte d'offres ou la désignation d'un responsable de la réception des offres).
- Un système de suivi de l'approvisionnement est en place. Il fournit l'état de la commande passée, des informations détaillées, des renseignements sur les performances des fournisseurs, des historiques sur les affaires de l'organisation avec les fournisseurs, des données sur la qualité des articles pour lesquels un devis a été fait et des articles livrés, et la durée de la livraison des biens ou services après réception d'un bon de commande approuvé.
- Un système d'information est en place pour confirmer que les biens et le matériel achetés sont adaptés aux contraintes de la chaîne d'approvisionnement (capacité de stockage, etc.).
- Les procédures de sélection des fournisseurs permettent d'obtenir des informations détaillées sur le traitement des devis reçus et des documents attestant l'équité et la transparence de l'appel d'offres.
- Un système de classement permet de conserver les commentaires des examinateurs et donc de les utiliser comme référence lors des prochaines affaires avec les mêmes fournisseurs.
- Un système d'information permet à l'organisation d'envoyer des avis de rejet des offres aux fournisseurs dont les offres n'ont pas été acceptées.
- Le bon de commande comprend des options qui permettent d'attribuer les coûts à des centres de coûts précis (par exemple, un projet particulier ou une source de financement).

ÉTAPE 7.2.3 – CONTRATS

NOM DE L'ÉTAPE	CONTRATS
Numéro de l'étape	7.2.3
Ressources	1. Politique des contrats 2. Formulaires de demande approuvés 3. Liste des fournisseurs approuvés 4. Exemplaire passe-partout ou échantillons de contrats
Effets	1. Appel d'offres 2. Rapport d'analyse des appels d'offres 3. Bon de commande ou contrat approuvé
Rôles organisationnels	1. Demandeur 2. Responsable de l'approvisionnement 3. Comité des approvisionnements 4. Fournisseurs et prestataires de services 5. Gouvernement du pays hôte, selon le cas (certains pays exigent que les contrats soient enregistrés)
Points d'intégration	1. Unité à l'origine de la demande : produit le formulaire de demande. 2. Unité financière : s'occupe de la codification des comptes et des informations sur les flux de trésorerie. 3. Comité des approvisionnements, dont le personnel de différentes unités : observe le processus, de l'AO jusqu'à la commande. 4. Responsable de la logistique : saisit les produits dans le système de gestion des stocks. 5. Unité chargée de la conformité : examine les accords d'approvisionnement. 6. Dirigeants de l'organisation : émet les approbations.
Résumé	Des contrats doivent être créés pour tous les achats de produits ou de services.

Les présentes directives portent sur le processus de création d'un accord commercial. Au cours de ce processus, les demandes approuvées de produits, conseils, services ou équipement sont traitées à travers la conclusion d'un contrat avec un fournisseur particulier ou commercial ou un prestataire de services.

Le processus lié au contrat suit généralement les étapes suivantes :

- soumission d'une demande de devis basée sur le formulaire de demande d'achat et sur l'étendue du travail ;

- réception des offres de fournisseurs ou des prestataires de services potentiels ;
- analyse des offres et sélection d'un fournisseur ou d'un prestataire de services ;
- soumission d'un bon de commande[2] ou d'un contrat avec le fournisseur ou le prestataire de services sélectionné.

Le contrat est préparé en fonction des données fournies dans le formulaire de demande, dans l'énoncé des travaux (EDT) et dans le devis reçu du fournisseur ou du prestataire de services sélectionné, de préférence à l'aide d'un modèle de contrat approuvé.

Le responsable des achats, avec l'aide de l'unité des finances et de l'unité à l'origine de la demande, doit élaborer un contrat pour chaque entrepreneur recruté. Le contrat doit être basé sur les lois du travail locales, les exigences de travail, la valeur du contrat et d'autres exigences particulières, si nécessaire.

Les entrepreneurs ne sont pas des employés de l'organisation. Leurs contrats doivent clairement le mentionner et indiquer les limites de leur lien avec l'organisation. Veuillez vous référer au Chapitre 8, Guide des ressources humaines, pour connaître les différences entre les employés et les entrepreneurs.

1. Caractéristiques clés

- Un registre des accords et des contrats (manuel ou informatisé) permet d'enregistrer des informations sur tous les contrats.
- Une politique approuvée pour la signature des accords est en place et respectée.
- Tous les contrats sont basés sur un modèle qui a été vérifié et approuvé d'un point de vue juridique.

2. Exigences minimales

- Des politiques sur les contrats et les accords ainsi que des modes opératoires normalisés sont en place et fournissent des directives claires sur les seuils d'examen et d'approbation.
- Les accords s'appuient sur une étendue des travaux et une nomenclature claires qui incluent des spécifications détaillées sur les biens ou les services commandés.
- Tous les contrats doivent être examinés pour éviter les conflits avec les programmes des autres unités fonctionnelles de l'organisation.

2 Remarque : un bon de commande est un contrat.

- Des examens budgétaires doivent avoir lieu pour vérifier que les obligations des contrats sont prévues d'un point de vue financier.
- Un registre complet et approprié de toutes les négociations de contrat doit être conservé, ainsi que la correspondance connexe.
- Seuls les membres du personnel identifiés dans les délégations de pouvoir de signature des contrats peuvent négocier, vérifier et conclure des contrats au nom de l'organisation.
- Un code de bonne conduite existe et comprend une politique sur les conflits d'intérêts.
- Dans le cas de contrats prévoyant une soumission, le processus de soumission doit être documenté.

3. Meilleures pratiques

- Tous les contrats et accords sont examinés et documentés d'un point de vue juridique de façon à garantir qu'ils mentionnent leur objectif sans pour autant engendrer de charge juridique inutile ni de risque excessif pour l'organisation.
- Tous les contrats doivent être inscrits dans le registre des contrats de l'organisation.
- Chaque contrat comprend le titre du poste du membre du personnel de l'organisation responsable de la gestion du contrat.
- Un dossier de contrat officiel doit être établi pour tous les nouveaux contrats. Les ébauches de contrat, les exemplaires modifiés et un exemplaire intégral de l'original signé doivent être placés dans le dossier et conservés par le service concerné.
- Le personnel qui a participé à la négociation ou à l'établissement de contrats doit avoir une connaissance appropriée du droit des contrats.

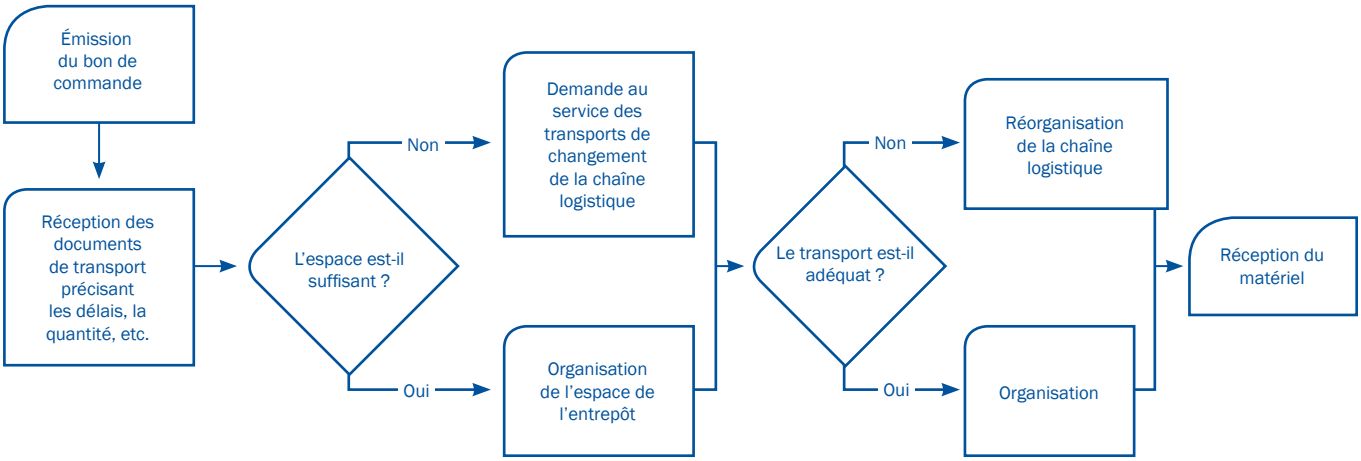
ÉTAPE 7.2.4 – GESTION DES EXPÉDITIONS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES EXPÉDITIONS (TRANSPORT ET LIVRAISON ASSURÉS PAR LES FOURNISSEURS)
Numéro de l'étape	7.2.4
Ressources	1. Capacité et conditions du ou des entrepôts de réception 2. Exigences au niveau de la quantité, de la qualité et de l'espace 3. Période de stockage prévue et taux d'utilisation 4. Devis, bon de commande ou certificat de don 5. Dates, modalités et conditions de la livraison 6. Informations sur le transporteur et délais de transit habituels
Effets	1. Commandes/contrats de transport 2. Lettres de transport ou bordereaux de réception des biens 3. Réception des biens en bon état 4. Rapport d'expertise sur les livraisons 5. Demandes d'indemnisation pour pertes et avaries
Rôles organisationnels	1. Responsable de l'approvisionnement/logisticien 2. Partie chargée de la réception (responsable de l'entrepôt ou gestionnaire du budget/programme) 3. Transporteurs et fournisseurs 4. Autres prestataires de services comme les agents en douane, les experts ou les ouvriers
Points d'intégration	1. Transporteurs : fournissent des informations sur les expéditions entrantes prévues et l'heure, les modalités et les conditions de livraison. 2. Fournisseurs : fournissent des renseignements sur l'expédition. 3. Partie à l'origine de la demande : fournit des informations sur la livraison.
Résumé	L'expédition comprend le déplacement et la livraison de biens et de matériel achetés, de l'entrepôt du fournisseur à l'entrepôt du responsable ou de l'organisation à l'origine de la demande. Elle peut aussi s'étendre ensuite à la livraison à l'utilisateur final.

Les produits achetés doivent être livrés du fournisseur à la partie à l'origine de la demande. Le processus de livraison comprend le transport. Dans certains cas, les produits sont achetés localement (par exemple, dans le même pays)

puis récupérés par l'agence ou livrés par le fournisseur. Dans d'autres, les biens sont achetés au niveau international et doivent être expédiés par voie aérienne, maritime, ferroviaire, routière, ou toute combinaison de celles-ci, jusqu'au point de livraison désigné.

Les biens provenant de l'étranger doivent passer par les douanes et sont soumis aux lois de commerce international et aux lois locales relatives à l'importation de biens. Le transport peut être organisé par le fournisseur ou par l'organisation/acheteur. Les modalités de livraison et les modalités de transfert de propriété et des risques connexes doivent être convenues au moment du passage de la commande (voir ***Étape 7.2.2***). Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Les biens sont expédiés par le fournisseur et livrés à l'entrepôt de l'organisation ou à la partie à l'origine de la demande, conformément au bon de commande ou au contrat émis. Dans le cas de biens volumineux à stocker dans l'entrepôt de l'organisation, le logisticien doit déterminer s'il y a assez d'espace pour stocker les biens avant l'achat et la livraison. S'il n'y a pas assez d'espace, le logisticien ou le responsable des achats doit en prévoir plus. La livraison est retardée jusqu'à ce que suffisamment d'espace soit disponible.

Si l'organisation est responsable de la récupération des biens au niveau de l'entrepôt du transporteur, le logisticien ou le responsable des achats doit également s'assurer que des options de transport adéquates sont disponibles pour faciliter le processus de livraison. Pour obtenir une explication détaillée sur les modalités de livraison, veuillez vous référer aux Incoterms 2000[3].

3 Pohjola (n.d.). Incoterms 2000 : Critical points in international transports (Points critiques en transport international). Extrait le 14 décembre 2010 de *http://logistics.wfp.org/documents/file/incoterms2000.pdf*
ou
PBB Global Logistics (n.d.) Incoterms 2000. Extrait le 14 décembre 2010 de *http://www.tradev.net/Downloads/Tools/incotermscolorchart.pdf*

Toutes les livraisons doivent être documentées par une lettre de transport et la réception doit être reconnue sur la lettre de transport ou le bordereau de réception des biens. Tout écart sur le plan de la qualité ou de la quantité doit être enregistré.

Pour les biens volumineux ou confidentiels, le processus de livraison doit être observé par un expert indépendant et documenté dans un rapport d'expertise. Le rapport d'expertise doit clairement décrire les conditions de livraison et enregistrer les écarts sur le plan de la qualité et de la quantité entre les biens commandés et livrés. La responsabilité pour les pertes et les avaries doit être clairement attribuée pour permettre la production d'un rapport sur les pertes et le traitement des réclamations.

Les biens reçus doivent être stockés de manière ordonnée en fonction des directives spécifiques de stockage et de manutention ou des meilleures pratiques. En principe, le fournisseur ou le donateur fournit des directives précises pour la manutention et le stockage des biens.

1. Caractéristiques clés

- Des systèmes manuels et électroniques fiables sont prévus pour l'enregistrement et la gestion des informations relatives à l'inventaire.
- Un système est en place pour certifier la quantité et la qualité des biens reçus par rapport à la commande et/ou la documentation, et pour gérer les pertes et les réclamations au niveau du bon de commande et du contrat de transport.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique reçoivent des informations sur la livraison à l'avance et des avis d'expédition des fournisseurs.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique sont capables de déterminer si des contraintes (capacité de l'entrepôt, ressources, etc.) empêchent la réception d'une expédition entrante prévue car le délai ne permet pas de prendre des dispositions correctives.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique communiquent régulièrement avec les fournisseurs, les transporteurs et d'autres parties tout au long de la chaîne logistique pour assurer le suivi des livraisons.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique reçoivent les documents nécessaires comme les lettres de transport et les factures dans un délai suffisant pour permettre le passage en douane et la réception des biens en temps opportun.

- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique sont informés des temps de transit ainsi que des délais et des débits de livraison souhaités pour permettre une planification adéquate de la livraison et de la réception. Dans la mesure du possible, ils sont également consultés sur ces aspects.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique sont en mesure d'alimenter une liste des transporteurs disponibles et des tarifs qui justifient un itinéraire prévu et les coûts de transport.
- Lorsque le transport est prévu par l'organisation, le comité des approvisionnements doit soumettre le contrat de transport de fret, ainsi qu'une expertise et un passage en douane, selon le cas. L'obtention du transport, de l'expertise et des services de passage en douane doit suivre le processus décrit dans la section Achat.

2. Exigences minimales

- Le processus de collecte, d'expédition et de livraison est documenté à travers la facture commerciale, le bon de livraison ou la lettre de transport, ainsi que le bordereau de réception des biens ou le formulaire d'attestation de réception.
- L'infrastructure et l'équipement sont adaptés à la réception et au stockage des livraisons. Ils comprennent un espace de stockage approprié et des outils/formulaires de gestion des stocks.
- Le responsable de la réception est informé des dates et des heures de livraison estimées, ainsi que des modalités et conditions, avant les livraisons.
- Les contrats d'approvisionnement et de transport doivent définir clairement les modalités de livraison et utiliser un lexique propre aux Incoterms.

3. Meilleures pratiques

- Un système d'information complet sur l'inventaire, en version papier et électronique complet, est disponible et offre de bonnes possibilités de classement et de récupération.
- Un système de certification de la quantité et de la qualité des biens reçus est disponible pour permettre la gestion des pertes, des réclamations et du paiement des transporteurs.
- Si les biens sont spécialisés et/ou livrés en grande quantité (par exemple, des produits agricoles) il convient d'embaucher un expert professionnel indépendant.

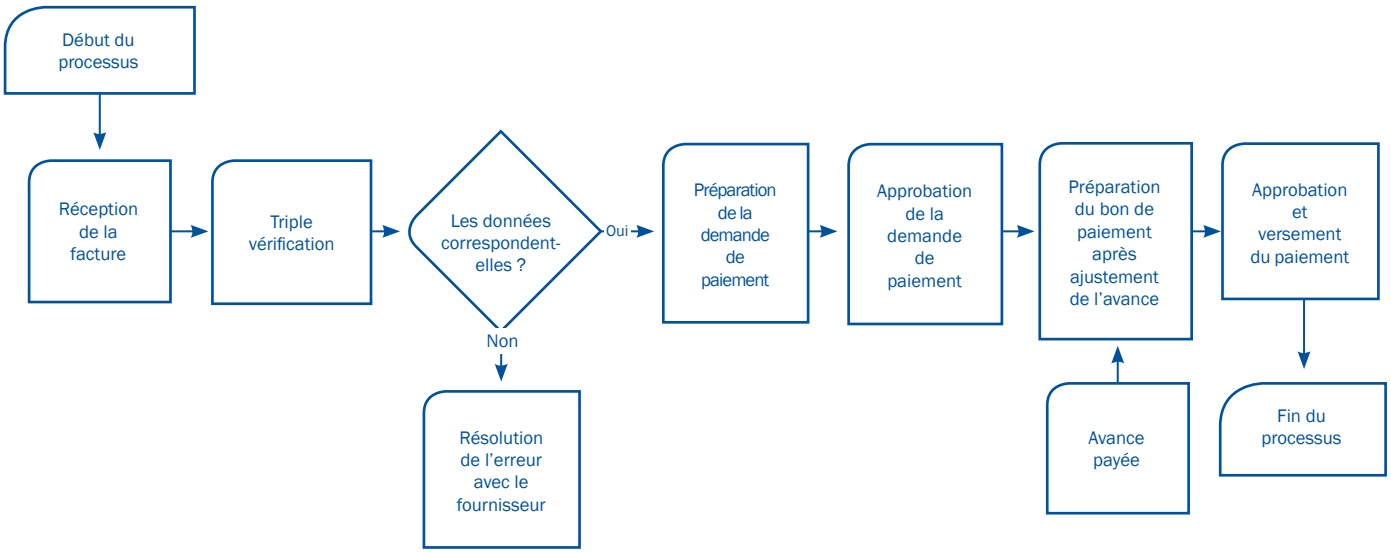
- Si les biens sont importés et livrés en grande quantité, il est judicieux de recruter un transitaire professionnel et/ou un agent en douane pour faciliter la gestion des documents liés à l'importation.
- Les contrats d'approvisionnement et de transport doivent préciser les niveaux de tolérance sur la qualité, la quantité et les modalités de la livraison.

ÉTAPE 7.2.5 – GESTION DES PAIEMENTS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES PAIEMENTS
Numéro de l'étape	7.2.5
Ressources	1. Demande d'achat 2. Bon de commande 3. Bordereau de réception des biens 4. Facture 5. Expertise et autres rapports d'analyse
Effets	1. Demande de paiement 2. Documents sur le paiement (finances)
Rôles organisationnels	1. Fournisseurs 2. Responsable des achats 3. Gestionnaire d'entrepôt 4. Responsable financier 5. Directeur de l'organisation
Points d'intégration	1. Unité financière : assure la vérification et le traitement des paiements. 2. Base de données des fournisseurs et système d'information sur le marché : vérifications sur les performances des fournisseurs et des produits
Résumé	Les factures des fournisseurs doivent être vérifiées par rapport à leurs performances et les paiements doivent être traités rapidement.

Les paiements des fournisseurs doivent être effectués par l'organisation uniquement lorsque toutes les exigences d'approvisionnement de matériel, de biens ou de services ont été satisfaites par le fournisseur, conformément au bon de commande/contrat. Ces exigences comprennent les spécifications matérielles ou de services, le calendrier de livraison, les modalités de livraison et l'état des biens à la livraison.

Les responsables chargés d'effectuer et d'approuver les paiements des fournisseurs doivent en premier lieu s'assurer que les intérêts de l'organisation sont protégés. Dans le cas des livraisons nécessitant un rapport d'expertise, le paiement doit uniquement être initié lorsque le rapport d'expertise a été finalisé. Les pertes ou les avaries attribuables au fournisseur ou à un autre entrepreneur doivent être déduites du paiement, à moins que d'autres modalités de règlement des réclamations aient été conclues. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Le fournisseur envoie une facture après la réception des biens. La personne responsable de la réception des factures effectue une triple vérification pour s'assurer que les biens ont été livrés et reçus conformément au bon de commande, que le prix du devis correspond à celui du bon de commande et que la facture correspond au compte de réception final et à la certification de la qualité. Si la triple vérification identifie un problème avec l'un de ces éléments, la facture est renvoyée au fournisseur pour être ajustée.

Une demande de paiement est préparée en fonction de la facture sur base du bon de commande, de la demande d'achat, de la comparaison des offres, du bordereau de réception des biens ainsi que de tout autre renseignement qui peut être nécessaire. La demande de paiement est approuvée par le responsable du service à l'origine de la demande.

L'unité des finances prépare les documents de paiement sur base de la demande de paiement après avoir effectué les ajustements nécessaires pour tout prépaiement versé et les pénalités ou intérêts qui peuvent être applicables. Le paiement est approuvé conformément à l'autorité d'approbation.

Pour obtenir des conseils d'ordre financier sur la gestion des approvisionnements et des comptes fournisseurs, veuillez vous référer au Chapitre 6, Guide des finances.

1. Caractéristiques clés

- Le système d'approvisionnement et de gestion de l'inventaire s'intègre au système financier pour permettre la vérification et l'autorisation des paiements aux fournisseurs.
- L'initiateur de la demande de paiement effectue un triple rapprochement entre le bon de commande, le bordereau de réception des biens et la facture. Le montant facturé ne doit jamais être supérieur à ce qui a été indiqué dans le bon de commande ou à la valeur de ce qui a été reçu en bon état, comme indiqué dans le bordereau de réception des biens.

- Les factures, ainsi que toutes les pièces justificatives, doivent être fournies par les vendeurs. L'organisation doit désigner la personne, le service ou le bureau chargé de la réception des factures.
- Tous les écarts doivent être notés et communiqués au fournisseur. Le paiement doit être versé au fournisseur après ajustement des écarts. Seul le montant ajusté doit être payé au fournisseur.
- La personne à l'origine de la demande de paiement doit veiller à ce que les clauses de pénalités applicables basées sur le bon de commande ou le contrat initial soient mises en œuvre si le fournisseur n'a pas répondu aux spécifications requises ou aux modalités de livraison.
- Les paiements ne doivent jamais être versés avant que tous les biens aient été confirmés comme en bon état et que tous les services aient été certifiés comme complets et satisfaisants. Aucun paiement ne doit être versé pour des produits défectueux, des produits non reçus ou des services qui ne répondent pas aux normes convenues.
- Le prépaiement ou le paiement des biens à l'avance aux fournisseurs peut être autorisé dans certains environnements en fonction des circonstances de l'achat. Cependant, l'organisation ne doit en aucun cas avoir à prendre un risque « moins qu'acceptable ». En règle générale, aucune avance à des fournisseurs ne doit être d'une valeur supérieure à la quantité de biens et/ou de services déjà fournis et reçus par l'organisation. L'organisation ne doit jamais se retrouver dans une position de crédit vis-à-vis du fournisseur.
- Toute demande de paiement doit être appuyée par des documents, y compris, au minimum, la demande d'achat, le bon de commande, le bordereau de réception des biens et la facture. Dans le cas d'un approvisionnement nécessitant un rapport d'expertise et/ou d'autres analyses de la qualité, les documents pertinents doivent également être joints en tant que pièces justificatives.

2. Exigences minimales

- Une personne autre que le responsable des achats approuve la demande de paiement.
- La triple vérification est effectuée et examinée dès réception de la facture du fournisseur.

3. Meilleures pratiques

- La politique d'approvisionnement de l'organisation et le bon de commande et les contrats doivent préciser les modalités de livraison et les modalités de paiement correspondantes pour éviter tout malentendu ou litige.

MATTHEW BREMAN/CRS



Photo d'une tente servant de maison pour une famille de Touloum, au Tchad. Le Service de Secours Catholique répond aux besoins urgents des refugiés soudanais qui ont fuit les conflits dans la région du Darfour.

- Aucune avance de paiement ne doit être supérieure au niveau de performance de l'approvisionnement au moment de l'avance. Les avances aux fournisseurs doivent être l'exception et non la règle. Toute avance ne doit couvrir qu'une partie de l'achat qui a déjà été livré.
- Tous les paiements sont approuvés à l'aide d'une matrice d'autorisation validée.
- Des informations au sujet des paiements et des performances des fournisseurs sont fournies au responsable de la mise à jour de la base de données des fournisseurs.

ÉTAPE 7.2.6 – GESTION DES FOURNISSEURS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES FOURNISSEURS
Numéro de l'étape	7.2.6
Ressources	1. Formulaire d'informations sur le fournisseur 2. Rapports d'étude de marché 3. Examen spécial des performances des fournisseurs 4. Approbation lors du processus de présélection
Effets	1. Base de données d'informations sur le marché (produit et fournisseur) 2. Rapports sur les performances des fournisseurs
Rôles organisationnels	1. Responsable des achats 2. Responsable d'entrepôt 3. Responsable de la mise à jour 4. Directeur de l'organisation
Points d'intégration	1. Système financier 2. Système de gestion des stocks 3. Partage d'informations sur le marché entre unités fonctionnelles 4. Direction de l'organisation pour les relations avec les fournisseurs
Résumé	Les organisations doivent conserver des informations adéquates sur les fournisseurs et entretenir de bonnes relations, ouvertes et transparentes, avec les fournisseurs clés.

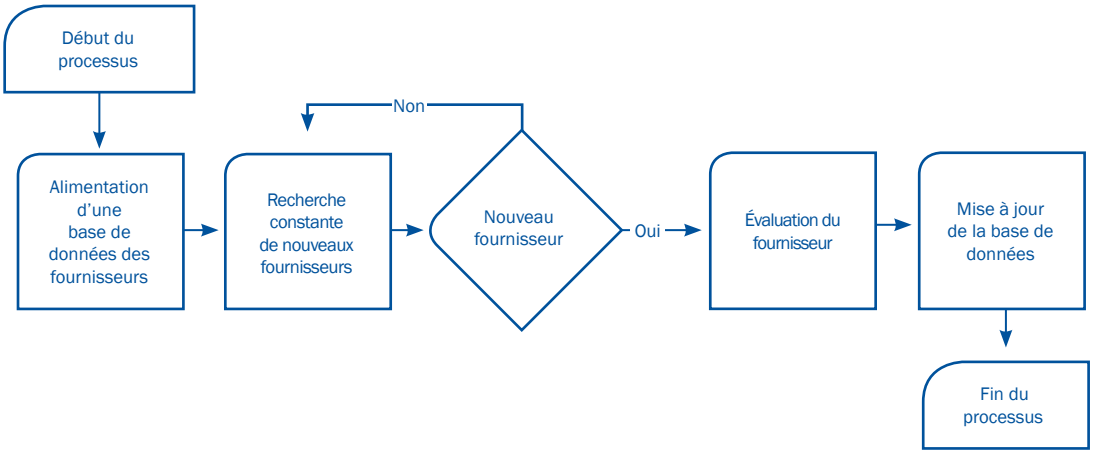
La gestion des fournisseurs est l'un des rôles de l'unité des achats. Elle est chargée des informations sur le fournisseur, le produit et le marché ainsi que de la gestion des performances des fournisseurs et de la gestion des relations avec les fournisseurs.

Les informations sur le fournisseur, le produit et le marché sont réunies dans un système ou une base de données de collecte d'informations ou de stockage qui permet de suivre et d'évaluer le marché et les produits régulièrement achetés ainsi que les fournisseurs habituels en fonction de leurs performances.

La gestion des performances des fournisseurs comprend le suivi de la livraison, le recueil de commentaires d'utilisateurs sur la qualité des produits, la vérification de la qualité et de la cohérence du service et l'obtention de prix compétitifs. Ces indicateurs et d'autres peuvent varier selon le marché, le fournisseur, le produit ou le service, mais au fil du temps ces écarts montrent des tendances claires.

Lorsque l'organisation mène des activités régulières avec un fournisseur, les relations avec ce dernier sont importantes. Une relation d'affaires honnête et transparente avec le fournisseur permet de recueillir des informations et de négocier de bons contrats et garantit le respect et un bon service. La relation avec un fournisseur ne doit toutefois pas être une cause de conflit d'intérêts, de favoritisme ou de corruption. Les responsables qui interagissent avec les fournisseurs doivent toujours suivre les comportements décrits dans le code de conduite.

Certains donateurs et/ou gouvernements donnent des directives précises en ce qui concerne les sources de produits et/ou les fournisseurs admissibles. L'organisation doit toujours s'assurer qu'elle connait et respecte les politiques, procédures, directives ou restrictions du donateur/gouvernement liées à la source du produit, à ses spécifications et au fournisseur qui vérifie ou filtre l'exigence. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



1. Caractéristiques clés

- Un registre manuel ou une base de données électronique des fournisseurs actuels et potentiels est tenu à jour.
- Le registre ou la base de données contient des informations comme le nom et les coordonnées du fournisseur, les emplacements de livraison possibles (y compris la possibilité pour le fournisseur de livrer directement à l'entrepôt) et les types de produits fournis. Il documente également l'historique des transactions avec le fournisseur et permet de catégoriser le fournisseur par type de produit, emplacement, taille et indicateurs de performance qui montrent la fiabilité du fournisseur.
- Une personne (ci-après appelée le responsable de la mise à jour) autre que le responsable des approvisionnements est désignée pour

mettre à jour la base de données. Cette tâche comprend la création, la modification et la suppression des fournisseurs et des informations sur les fournisseurs. Le responsable des approvisionnements et le service de réception doivent en permanence fournir des données sur les performances des fournisseurs.

- Un supérieur hiérarchique du responsable de la mise à jour examine périodiquement la base de données.
- La base de données peut stocker et extraire des informations concernant les performances des fournisseurs.
- Le responsable des approvisionnements et d'autres cadres de l'organisation entretiennent des relations avec les fournisseurs réguliers grâce à une communication récurrente au travers de réunions, appels téléphoniques, etc.
- Le responsable des approvisionnements effectue des études de marché régulières sur les produits et les fournisseurs fréquemment utilisés et met la base de données à jour en conséquence.

2. Exigences minimales

- La base de données des informations sur le marché est conservée sous bonne garde.
- Le responsable de la mise à jour est une personne autre que le responsable des achats.
- Un supérieur hiérarchique du responsable de la mise à jour examine régulièrement la base de données.
- Tous les fournisseurs sont périodiquement examinés et mis à jour dans la base de données.
- Tous les fournisseurs et leurs produits respectifs sont régulièrement vérifiés pour garantir leur conformité aux exigences des donateurs ou du gouvernement. Il est interdit aux fournisseurs non conformes de participer aux appels d'offres de l'organisation.

3. Meilleures pratiques

- Le responsable de la mise à jour suit périodiquement les indicateurs de performance de chaque fournisseur et de chaque produit selon des normes prédéfinies (y compris la qualité, le coût, le temps et le service). La période maximale autorisée est d'un an.
- L'organisation cherche continuellement de nouveaux fournisseurs et d'autres modes d'approvisionnement.
- Un système de codage officiel est en place pour les fournisseurs et les produits.

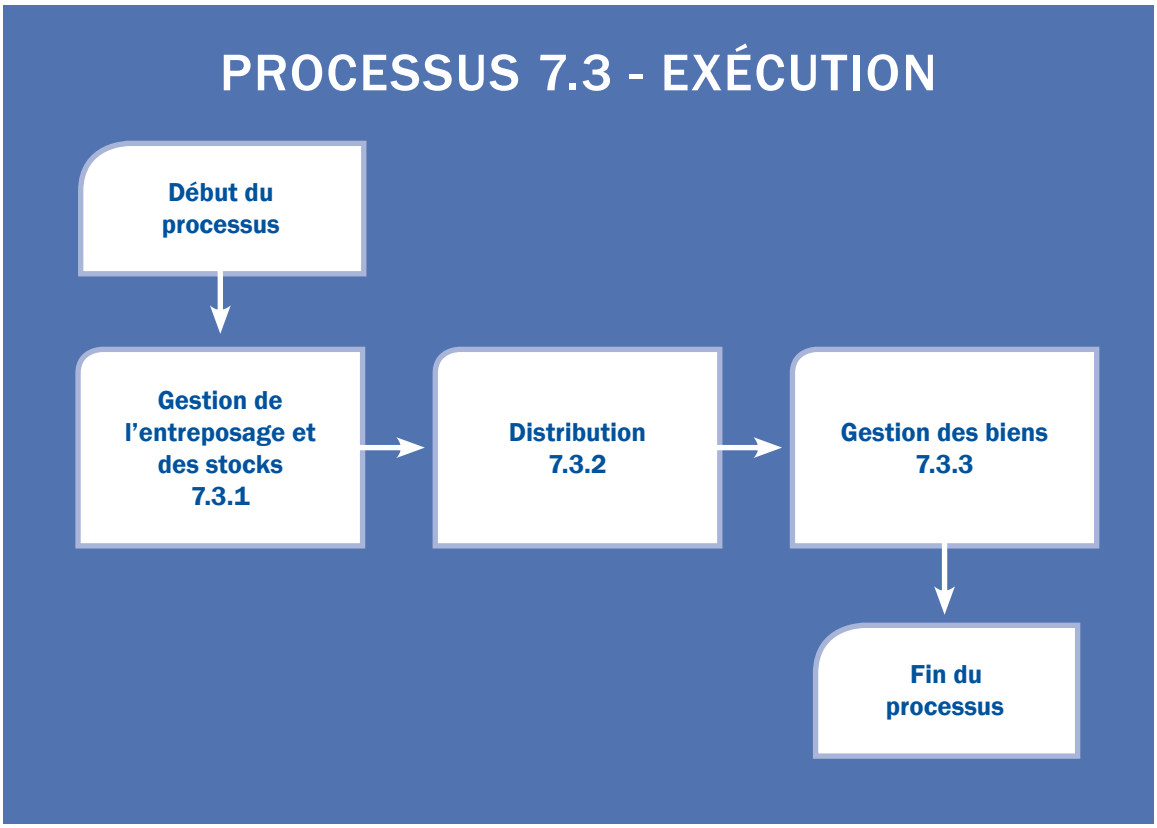
- Le système d'information sur le marché permet de comprendre la ventilation des coûts totaux et du détail des coûts des produits, y compris les frais de port, les frais d'entretien, les frais de formation, la facilité d'entretien, les coûts de stock de lot/des stocks, les coûts de l'obsolescence par rapport aux technologies, les contrôles gouvernementaux, etc.

PROCESSUS PROFESSIONNEL D'APPROVISIONNEMENT 7.3 – EXÉCUTION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

L'exécution désigne un certain nombre d'étapes qui permettent la gestion du flux et du stockage des biens, matériels, services et informations connexes, du point d'origine jusqu'au point de distribution. L'exécution comprend les mouvements entrants et sortants de produits, les magasins, les entrepôts et la gestion des stocks, les inspections, la manutention de la livraison, les répartitions, les renvois, la distribution et l'utilisation des biens, matériels et/ou services et l'élimination des stocks endommagés, périmés ou non souhaités.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 7.3.1 – GESTION DES ENTREPÔTS ET DES STOCKS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES ENTREPÔTS ET DES STOCKS
Numéro de l'étape	7.3.1
Ressources/Effets	1. Bon de commande 2. Lettre de transport/bordereau d'expédition/bon de livraison 3. Rapport d'expertise 4. Rapport sur l'état des stocks 5. Aménagement/carte de l'entrepôt
Rôles organisationnels	1. Responsable de l'approvisionnement : traite l'approvisionnement jusqu'à réception des produits. 2. Partie chargée de la réception (responsable de l'entrepôt ou gestionnaire du budget/programme) : s'occupe de la réception et de la gestion des stocks. 3. Fournisseurs : fournissent des produits. 4. Prestataires de services, y compris des transporteurs, des agents en douane, des experts, des ouvriers, etc. 5. Auditeurs : évaluent la conformité aux règlements et politiques.
Points d'intégration	1. Unité financière : assure l'évaluation des stocks et des actifs et l'amortissement, s'occupe du traitement des réclamations. 2. Unité du programme : se charge du progrès des activités du programme et des rapports finaux. 3. Prestataires de services, y compris des transporteurs, des experts, des responsables de la santé, etc.
Résumé	La gestion des entrepôts et la gestion des stocks sont deux fonctions étroitement liées qui, lorsqu'elles sont menées conjointement, assurent une gestion sécurisée et adéquate des produits achetés, stockés et expédiés à l'intention des utilisateurs finaux.

La section sur la gestion des entrepôts définit les exigences de stockage et le déplacement de tous les produits stockés, y compris toutes les transactions relatives aux produits en cours de réception dans l'entrepôt ou expédiées hors de l'entrepôt.

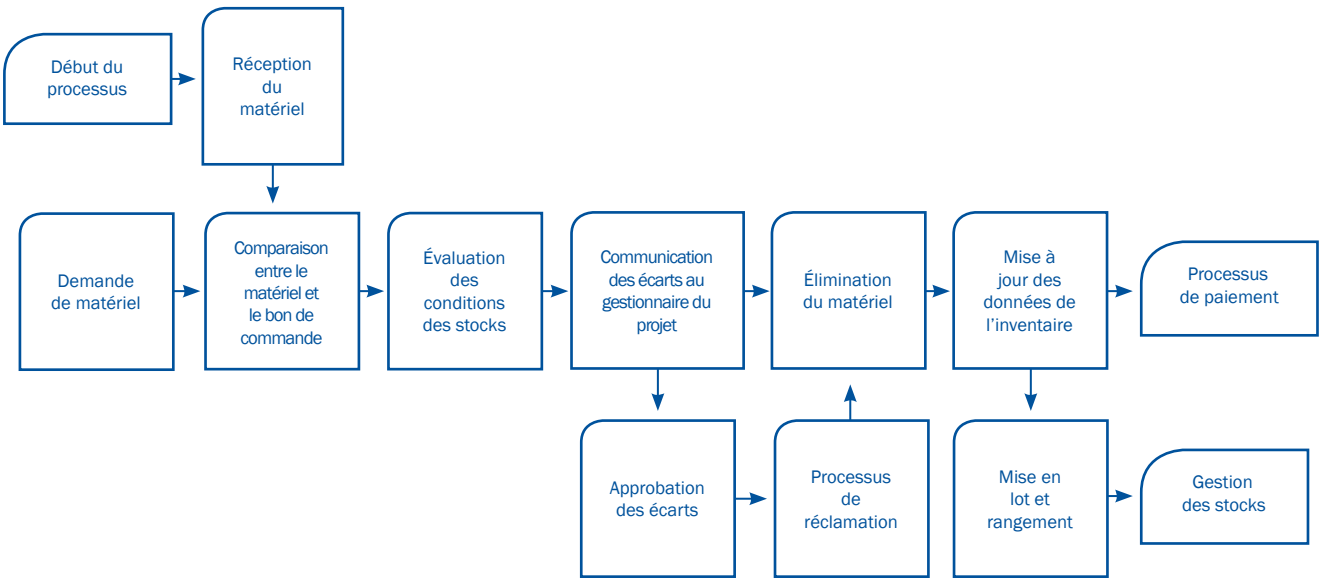
Dans cette section, le terme *entrepôt* désigne toute zone où des produits sont stockés. Quels que soient la taille et l'emplacement de l'entrepôt, l'organisation doit s'assurer que les produits peuvent être reçus en toute sécurité, stockés convenablement et expédiés efficacement pour les activités du programme. Les inspections de qualité, l'optimisation de l'espace et du stockage, ainsi que les systèmes et les pratiques de suivi des stocks sont régulièrement analysés

pour améliorer l'efficacité. Selon le type et l'utilisation des produits gérés par l'organisation, les opérations de gestion des entrepôts et des stocks peuvent être aussi simples que la gestion d'un magasin d'équipement pour petite entreprise ou aussi complexes que la gestion de grandes quantités d'une multitude de produits médicaux sensibles. Dans tous les cas, les principes fondamentaux et les exigences commerciales sont identiques.

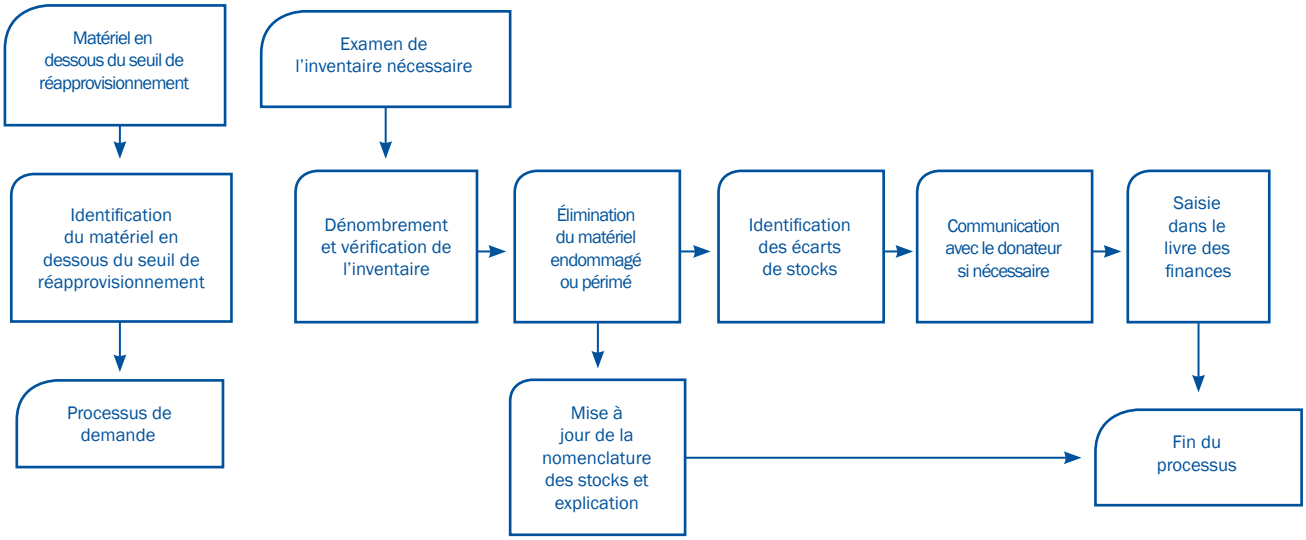
Le terme *inventaire* désigne les produits détenus en stock. La gestion des stocks est composée de fonctions liées au suivi et à la gestion de produits. Cela comprend la surveillance des produits reçus, stockés et expédiés hors des lieux de stockage et le rapprochement des soldes de l'inventaire, la définition des objectifs, l'apport de techniques de réapprovisionnement et la création de rapports sur l'état réel et prévu des stocks.

La gestion des entrepôts et des stocks est un processus qui permet à l'organisation d'avoir une gestion adéquate de ses produits et de prendre des décisions et des mesures pour veiller à ce que suffisamment de produits soient disponibles pour soutenir les activités du programme d'une manière opportune et efficace. Le processus fournit des directives et des instructions nécessaires et adéquates pour :

La gestion des entrepôts : comment l'organisation prépare ses installations d'entreposage et prend des mesures pour veiller à ce qu'elles soient prêtes, dans des conditions adéquates et selon un aménagement clair et pour garantir que tous les documents et les équipements nécessaires (par exemple, le grand livre du magasin, la fiche d'inventaire, les palettes) sont en place.



La gestion des stocks : les procédures et instructions pour la réception, le stockage et l'expédition de produits sont élaborées et mises en œuvre ; un système de contrôle et d'inspection est en place ; les règles et les procédures de gerbage des produits sont en place et respectées ; les documents de circulation et de stockage des produits (par exemple, lettre de transport, formulaire de demande, formulaire d'expédition) sont en place et utilisés.



Différentes techniques de gestion des stocks (comme l'analyse ABC, le suivi des lots, le soutien de l'inventaire tournant, etc.) peuvent être utilisées. Ces outils aident à gérer efficacement les stocks et le flux de produits, à utiliser efficacement les personnes et l'équipement, à coordonner les activités internes et à communiquer avec les clients/utilisateurs.

1. Caractéristiques clés

Un système de classement simple et cohérent est en place pour l'enregistrement des réceptions, les comptes de stocks, les mouvements internes quotidiens, les expéditions, les pertes et les cessions.

Un grand livre général des produits indique toutes les transactions pour tous les articles et lots conservés. Le grand livre général permet à l'organisation d'obtenir à tout moment des informations précises et détaillées sur la circulation des produits et sur les stocks.

Des rapports réguliers sur l'inventaire et les transactions sont préparés et soumis au responsable de l'approvisionnement. Le rapport permet à l'organisation et à ses unités d'approvisionnement/logistique de prendre des mesures appropriées et en temps opportun pour répondre aux demandes

de produits et pour passer de nouvelles commandes si nécessaire, afin de compléter et/ou de réapprovisionner l'entrepôt en fonction de la planification de la demande et de l'offre.

Des critères minimums (emplacement, accessibilité, capacité de stockage, aménagement et conditions de la structure, sécurité, etc.) sont définis pour sélectionner le ou les entrepôts dans lesquels les produits peuvent être stockés en toute sécurité et en bon état.

Les procédures de gestion des entrepôts et des stocks permettent à l'organisation de stocker adéquatement les produits de manière ordonnée dans des piles sécurisées qui sont facilement accessibles et séparées par type, nature, emballage, lot, utilisation prévue, source et destination, condition de stockage requise, etc. Le système doit faciliter le contrôle de l'inventaire, l'inspection et le dénombrement et garantir un renouvellement des stocks adéquat. Les procédures de gestion comprennent tous les équipements nécessaires pour la circulation des marchandises dans l'entrepôt, ainsi que des équipements pour l'entretien des installations d'entreposage. Les procédures fournissent également des directives et des instructions ainsi que la documentation de contrôle nécessaire sur ce qui doit être effectué lors de la réception, du stockage, de l'expédition et de la distribution des produits.

Un processus d'approbation est en place pour veiller à ce que tous les produits entrants et sortants de l'entrepôt soient préapprouvés par les cadres autorisés de l'organisation. La préapprobation peut se trouver sur le formulaire de demande d'expédition ou sur les lettres de transport ou le bon de livraison. Des normes claires pour la circulation des stocks sont en place. Elles contiennent des instructions et des directives pour chaque type de produit stocké dans l'entrepôt. Les systèmes les plus couramment utilisés sont la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS), celle du dernier entré, premier sorti (DEPS) et celle du premier périmé, premier sorti (PPPS). Ces méthodes permettent à l'organisation de protéger les produits et de conserver une liste des produits à expédier en priorité.

- Des procédures de remise en état/reconditionnement sont élaborées dans le cadre des procédures de gestion de l'entrepôt et des stocks. Elles permettent à l'organisation de protéger les produits et de réduire les risques de perte en prenant des mesures appropriées, telles que la remise en état ou le reconditionnement, et de signaler les écarts.
- Un dénombrement des stocks régulier est effectué pour rapprocher les informations documentées et la réalité physique. Cette procédure permet à l'organisation d'être à jour sur les produits physiques disponibles et de prendre des décisions sur l'achat de produits supplémentaires pour

s'assurer que les demandes du programme peuvent être satisfaites sans délai. Un exemple de formulaire de rapport d'inventaire est présenté dans l'Annexe A.

- L'entrepôt possède des espaces spécifiques pour l'emballage, la mise en lot et l'expédition. Cela permet à l'organisation d'emballer et de mettre les produits en lot avant l'expédition.
- Un espace est réservé aux articles dangereux et aux articles nécessitant une attention particulière (pour éviter les interactions entre les articles et la contamination croisée).
- Tous les stocks de produits sont enregistrés dans les documents d'enregistrement des stocks (par exemple, un grand livre des stocks, des fiches d'inventaire, un registre des actifs). Ce système d'enregistrement (papier ou électronique) permet à l'organisation d'obtenir un état des stocks précis et mis à jour à tout moment. Il permet également l'évaluation financière de tous les produits.
- Le système de gestion des stocks (papier ou électronique) fournit des directives et des procédures sur la façon de conserver des informations adéquates sur les spécifications du produit, la date d'expiration, la durée de conservation, etc. Ce système permet à l'organisation d'agir sans tarder pour protéger les produits et planifier la distribution et la cessions. Les spécifications des produits sont clairement indiquées. Dans le cas des articles possédant des dates d'expiration, la durée de conservation est clairement enregistrée.
- Le système de gestion des stocks permet la vérification croisée des stocks disponibles. Un compteur indépendant est nécessaire pour documenter le caractère adéquat du stock enregistré dans les documents de l'entrepôt (par exemple, grand livre, fiches d'inventaire) ainsi que pour assurer le contrôle interne de l'utilisation des produits.
- La gestion des stocks permet à l'organisation de préparer et de soumettre des rapports réguliers sur l'état des stocks. La fréquence des rapports dépend des exigences de l'organisation, des donateurs ou des autorités de réglementation et des demandes de l'unité de programme.
- Les mouvements de stocks sont enregistrés d'une manière convenue et définie dans les modes opératoires normalisés (MON).
- Le système de gestion des stocks permet d'enregistrer la valeur réelle des produits inventoriés, à des fins comptables.
- Tous les formulaires et documents comme les lettres de transport, les BRB, les fiches d'inventaire, etc., sont numérotés au préalable et utilisés séquentiellement.

2. Exigences minimales

- Les niveaux des stocks (maximum, minimum et le stock d'exploitation) sont surveillés et périodiquement enregistrés. Le dénombrement garantit que les produits physiques et existants sont rapprochés des registres de l'entrepôt (en utilisant un grand livre de magasin, des fiches d'inventaire, etc.). Tout écart est étudié et ajusté.
- Des registres d'inventaire corrects et constamment mis à jour sont convenablement tenus à jour.
- Le protocole pour le dénombrement physique est en place et le dénombrement physique effectif est effectué conformément aux MON.
- Les pertes sont correctement enregistrées à l'aide de rapports d'experts, d'images, d'analyses de laboratoire, etc. Les pertes sont vérifiées et certifiées de façon indépendante par des personnes autres que le magasinier, comme des inspecteurs ou des auditeurs indépendants. Les écarts et les pertes sont enregistrés et approuvés par le responsable autorisé de l'organisation, comme défini dans les MON.
- En ce qui concerne les produits comme la nourriture : lorsqu'ils sont partiellement endommagés ou quand les emballages sont déchirés, leur remise en état doit être autorisée au préalable par la direction de l'organisation et observée indépendamment (en principe par un auditeur interne ou un gestionnaire du budget/programme). Un rapport de remise en état indiquant la quantité et la qualité au début, les pertes et la qualité et la quantité recouvrées doivent être rédigées. Toutes les parties présentes doivent signer le rapport de remise en état.
- La cession des biens endommagés ou inadaptés est autorisée par la direction de l'organisation, en présence de personnes autres que le magasinier et fait l'objet d'un rapport de cession signé par toutes les parties présentes.
- La direction de l'organisation élabore et approuve un plan d'inventaire entrant et sortant.
- Des spécifications de produits détaillées sont fournies dans le classement des articles et chaque pile est clairement étiquetée avec ses spécifications (par exemple, le numéro de lot, la date de production, la date d'expiration, la composition chimique, les détails d'emballage) sur la fiche d'inventaire.
- Les modes opératoires normalisés pertinents sont développés et entièrement mis en œuvre.
- L'entrepôt est bien éclairé et bien aéré. On vérifie régulièrement qu'il n'y a pas d'insectes, de saletés, de poussière et d'autres éléments indésirables. Idéalement, l'entrepôt doit être traité avec un insecticide de contact.

Un espace de stockage approprié est en place et satisfait à toutes les conditions minimales de stockage pour sécuriser les produits et les outils comme des palettes, des balances, des sacs, des boîtes et des échelles.

- L'entrepôt est équipé d'une protection adéquate contre les incendies et dispose d'un équipement ignifuge bien visible et accessible, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entrepôt. Il doit être interdit de fumer dans ou autour de l'entrepôt.
- L'entrepôt contient des installations sanitaires adéquates qui donnent accès à des toilettes et à un point d'eau.
- Tous les visiteurs de l'entrepôt sont contrôlés et inscrits dans un registre des visiteurs. Ils signent à l'entrée et à la sortie. Le personnel qui ne fait pas partie de l'entrepôt doit être accompagné à tout moment.
- Des panneaux indiquant les règles de sécurité et les comportements attendus sont affichés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entrepôt et les visiteurs sont tenus de lire et d'accepter les règles avant d'entrer.

3. Meilleures pratiques

- Un système d'information complet sur l'inventaire, en version papier ou électronique, est disponible et offre de bonnes possibilités de classement et de récupération. Il est parfaitement appliqué et mis à jour quotidiennement.
- Un système de certification de la quantité et de la qualité des biens reçus est disponible. Il permet aussi de gérer les pertes et le paiement des transporteurs.
- Des politiques de gestion des stocks et un manuel de procédures sont prévus et comprennent des procédures d'évaluation des stocks.
- Des formulaires standard sont créés, approuvés par la direction de l'organisation et utilisés pour tous les processus (par exemple, la réception, l'expédition, les pertes, la cession).
- Toutes les réceptions sont confirmées par un bordereau de réception des biens ou une lettre de transport. Tout écart entre ce qui est censé être livré et ce qui est effectivement reçu est documenté correctement. Un exemple de lettre de transport est présenté dans l'Annexe B. Un exemple de bordereau de réception des biens est présenté dans l'Annexe C.
- Les registres d'inventaire de l'entrepôt sont régulièrement envoyés au service des finances et à l'administration pour permettre le rapprochement du budget et des actifs, au moins une fois par an.

- Les produits avec la date d'expiration la plus proche doivent toujours être envoyés en premier. Les produits qui risquent de présenter une dégradation ou des dommages doivent être physiquement séparés du reste de l'inventaire afin de minimiser le risque de contamination. Les produits douteux doivent être mis en quarantaine jusqu'à ce qu'ils soient certifiés comme étant sûrs et sains ou remis à neuf, ou éliminés.
- Le dénombrement des stocks est effectué tous les mois. L'inventaire complet est enregistré et sa valeur est documentée correctement à des fins comptables et d'audit.
- Des dénombrements physiques non prévus sont régulièrement effectués et enregistrés par des personnes indépendantes sélectionnées.
- Les documents de réception et d'émission sont enregistrés et les outils électroniques sont mis à jour en conséquence. Tout écart ou dommage au niveau des produits est documenté et examiné par la direction de l'organisation.
- Des mesures de sécurité claires sont en place pour les articles présentant des conditions particulières comme une date d'expiration, une sensibilité à lumière, à l'humidité ou à la température, et contenant des matières dangereuses.

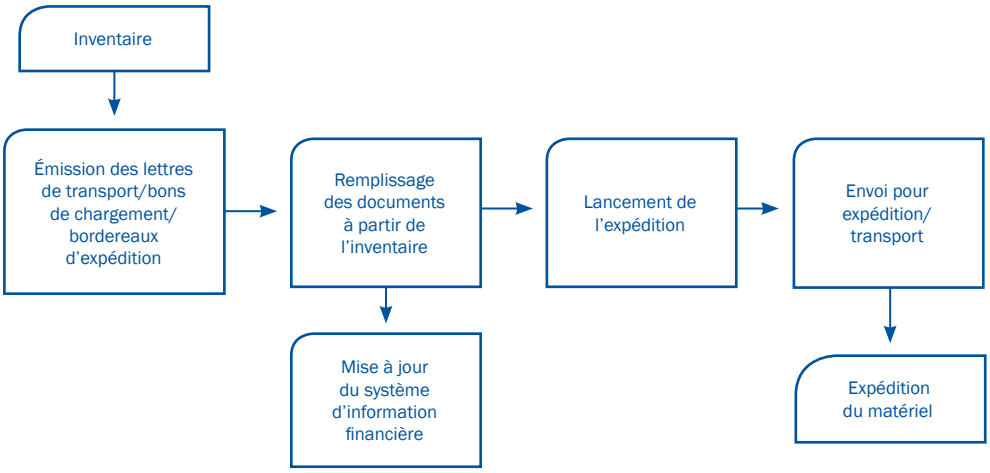
ÉTAPE 7.3.2 – DISTRIBUTION

NOM DE L'ÉTAPE	DISTRIBUTION
Numéro de l'étape	7.3.2
Ressources	1. Formulaire de demande 2. Lettre de transport (expédition et retour) 3. Liste et tarifs des transporteurs
Effets	1. Distribution et rapport de l'utilisateur final/du destinataire 2. Rapport sur l'état des stocks 3. Fiche de réception du destinataire
Rôles organisationnels	1. Transporteurs 2. Gestionnaire du point de distribution final : garantit que les produits sont reçus et distribués conformément au protocole de distribution (nombre de destinataires, ration, etc.). 3. Gestionnaire d'entrepôt : se charge du contrôle de l'inventaire. 4. Responsable du budget/programme : conçoit des activités et des objectifs stratégiques pour lesquels les ressources de produits sont utilisées.
Points d'intégration	1. Base de données des bénéficiaires/destinataires/utilisateurs finaux 2. Système financier : enregistre la valeur d'inventaire. 3. Suivi et évaluation : veille à ce que la distribution soit conforme aux objectifs du projet.
Résumé	La distribution est la dernière étape de la chaîne logistique. Les produits sont remis aux utilisateurs finaux ou aux destinataires visés et quittent l'inventaire.

L'organisation doit mettre au point un système de distribution des produits aux utilisateurs finaux qui assure une circulation rapide et simple de l'entrepôt central au point de distribution final, d'où les produits seront ensuite remis aux destinataires visés. Le système doit veiller à ce qu'il y ait suffisamment de contrôles pour réduire les risques de perte et/ou de mauvaise utilisation et créer un environnement conforme.

Le système doit veiller à ce qu'il y ait un délai minimum entre la réception et la distribution (c'est-à-dire un temps de rétention minimal dans l'inventaire), et à ce que les biens soient endommagés le moins possible. L'unité de distribution doit être conforme à un ensemble bien défini de règles et d'exigences. Le système de distribution doit être lié à la planification de la demande et de

l'offre afin de réduire les risques de situations de rupture de stock ou de stocks excessifs et de minimiser les coûts de transport.[4] Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le schéma ci-dessous.



1. Caractéristiques clés

- Le système et les procédures de distribution permettent à l'organisation de contrôler de manière adéquate la distribution des produits et de planifier une distribution efficace des produits en fonction du nombre et du type de bénéficiaires visés et de la taille de la ration et du contenu des produits par bénéficiaire, ces deux derniers points ayant été approuvés au préalable.
- Le système apporte de la clarté, de la simplicité, une visibilité totale et une traçabilité de la circulation des produits de l'entrepôt jusqu'à l'utilisateur final à l'aide de documents approuvés (par exemple, formulaire de demande, lettre de transport, bordereau de réception des biens, fiche de réception des destinataires, rapport de distribution) et permet un suivi adéquat des produits renvoyés à l'entrepôt après leur distribution.
- Tous les documents de transfert et de distribution sont créés en plusieurs exemplaires pour veiller à ce que chaque partie (responsable de l'entrepôt, transporteur, destinataire, responsable de la logistique, responsable des finances) conserve un exemplaire à titre justificatif. Voir ***l'Étape 7.2.4,*** « Gestion des expéditions », pour obtenir des directives détaillées sur les règles et la documentation.
- Un accusé de réception de la livraison au point de distribution final est nécessaire.

4 Russell, R.S., &Taylor, B.W. (2006). Gestion des Opérations: Qualité et compétitivité dans un environnement global (5ieme Edition). New York, NY: John Wiley &Sons

- Le système de distribution tient compte de la quantité de produits demandée dans le circuit (en fonction de la planification de l'offre et de la demande). Le système de distribution fournit un système de notification au niveau de l'entrepôt grâce auquel les responsables du programme et des achats sont informés du risque d'insuffisance ou d'excédent de stock.
- Dans certaines circonstances, le matériel peut être reçu et émis directement au point de distribution final sans passer par l'entrepôt. Le cas échéant, une lettre de transport est émise et saisie dans le grand livre de l'inventaire et il est important de bien indiquer que le matériel n'est pas passé par l'entrepôt.
- Les responsables de la distribution disposent d'une fiche de réception sur laquelle les destinataires accusent réception.
- Les responsables de la distribution doivent rédiger un rapport de distribution basé sur les données de la fiche de réception et sur les renseignements figurant sur la lettre de transport et portant sur l'inventaire. Le rapport de distribution doit comprendre des informations sur les stocks reçus, distribués et restants, ainsi que les données sur le destinataire et la ration.

2. Exigences minimales

- L'approbateur du formulaire de demande de produits n'est pas la même personne que l'approbateur de la lettre de transport. L'approbateur de la lettre de transport n'est pas la même personne que l'émetteur de la lettre de transport.
- Les produits sont toujours comptés à chaque point de transfert (chargement et déchargement). Le compte est confirmé par le personnel de l'entrepôt, le transporteur et le récepteur.
- Les lettres de transport doivent être approuvées par la direction de l'organisation.
- Les récepteurs doivent rapidement renvoyer à l'entrepôt tous les produits non distribués. Le retour doit être documenté dans une lettre de transport de retour. La lettre de transport de retour doit contenir des détails sur la quantité et l'état des biens renvoyés et doit faire référence à la lettre de transport originale. Les biens et le matériel doivent être retournés et enregistrés dans le grand livre de l'inventaire sur base des détails figurant dans la lettre de transport originale et le bon de retour.

- La demande d'émission de l'inventaire doit préciser le numéro du bénéficiaire, le lieu de distribution, le projet et la source de financement. Cela permet à la comptabilité de l'entrepôt de transmettre les renseignements à la comptabilité du bénéficiaire, à la comptabilité des ressources et au service de suivi et d'évaluation des projets.

3. Meilleures pratiques

- L'émission des produits commence par un formulaire de demande de produits dûment approuvé. Ce formulaire contient des informations détaillées qui permettent au responsable de l'entrepôt de préparer les produits appropriés (quantité correspondante, type, numéro de série, spécification, emballage nécessaire, etc.).
- Les produits ne sont jamais émis sans une pièce justificative approuvée, comme une lettre de transport, un formulaire de demande ou un bon de commande.
- L'organisation utilise une méthode de rotation de l'inventaire bien définie (la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS) est la plus fréquemment utilisée) et une méthode pour l'évaluation des biens et pour une bonne gestion des stocks.
- Le coût de l'entretien de l'entrepôt ainsi que les taxes douanières et autres taxes font partie du coût d'inventaire. La publication du coût d'inventaire indique ces coûts ajustés.
- Les produits sont empilés d'une manière qui permet une distribution rapide, conformément aux procédures de distribution et aux objectifs du projet de l'organisation et des donateurs.

ÉTAPE 7.3.3 – GESTION DU PARC DE VÉHICULES

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DU PARC
Numéro de l'étape	7.3.3
Ressources	1. Fichier du véhicule incluant les spécifications, la date d'achat, la valeur, etc. 2. Feuilles du registre incluant le kilométrage, les déplacements, l'entretien et les réparations, et le ravitaillement en carburant
Effets	1. Analyse coûts-avantages pour les décisions d'entretien 2. Programme d'entretien du véhicule 3. Rapport sur la consommation de carburant 4. Rapport sur l'amortissement et plan de remplacement et de cession
Rôle Organisationnel	1. Responsable des transports : coordonne les demandes de transport et analyse les frais de transport et les coûts de gestion du parc de véhicules. 2. Agent d'administration : gère les actifs et les contrats d'entretien. 3. Responsable financier : enregistre les informations sur le transport dans le système financier et l'analyse des coûts du parc de véhicules 4. Responsable du budget/programme : gère la planification consolidée des déplacements et les demandes de transport.
Points d'intégration	1. Suivi de véhicules et système de rapports 2. Unité financière : planifie, enregistre et analyse les coûts de transport.
Résumé	L'organisation doit avoir une politique de gestion du parc de véhicules claire avec des systèmes de contrôle solides et un système de suivi de l'utilisation et des coûts.

La gestion du parc de véhicules comprend la gestion et le suivi des véhicules appartenant à l'organisation. La gestion des transports est un processus qui permet à l'organisation d'acheter des véhicules, d'analyser tous les coûts associés, y compris l'entretien, les réparations, le carburant et les pièces de rechange, ainsi que tous les autres aspects de la gestion liée aux véhicules.

Les véhicules motorisés sont des actifs importants qui permettent à l'organisation de travailler efficacement au jour le jour. Malgré leur importance, l'achat et l'entretien des véhicules sont très onéreux et ces derniers risquent souvent d'être mal utilisés et exposés à des risques élevés.

Afin de protéger au mieux le personnel et les actifs de l'organisation, la gestion des transports fournit des directives sur l'utilisation des véhicules de l'organisation afin de protéger les intérêts de l'organisation et d'assurer ainsi la bonne intendance des ressources.

La gestion du parc de véhicules est habituellement la fonction principale de l'agent administratif.

Les organisations doivent mettre en place une politique de gestion du parc de véhicules et la doter de systèmes de contrôle et des procédures connexes conformes aux lois et aux règlements de l'organisation, des donateurs et du gouvernement. Ces systèmes et ces procédures comprennent, mais sans s'y limiter, la désignation des personnes autorisées à conduire des véhicules, les conditions de transport et les consignes de sécurité comme l'utilisation des ceintures de sécurité, le respect des limitations de vitesse et le nombre maximal d'heures de conduite.

L'organisation doit avoir un dossier pour chaque véhicule, comprenant tous les détails pertinents pour le suivi d'un véhicule pendant toute sa durée de vie utile et à des fins d'audit.

Le système de gestion du parc de véhicules doit présenter les caractéristiques suivantes :

1. Caractéristiques clés

- Le système enregistre les frais de carburant et d'entretien par véhicule et par activité du programme.
- Il est complémentaire avec d'autres outils utilisés pour enregistrer et suivre d'autres dépenses de l'organisation.
- Le système identifie et planifie les principaux coûts de transports prévus, y compris les coûts d'entretien, les coûts de réparation et les coûts de carburant.
- Il définit un calendrier d'entretien préventif des véhicules motorisés pour que ces derniers soient toujours opérationnels.
- Le plan prévoit l'amortissement des véhicules motorisés et leur remplacement ou leur cession.
- Le plan est conforme aux lois, règles et règlements du gouvernement local sur l'utilisation des véhicules motorisés. Il décrit un système qui permet le traitement rapide du paiement des frais locaux requis comme l'assurance, l'entretien des routes et les permis.

2. Exigences minimales

- Une liste de l'inventaire des véhicules motorisés est en place et régulièrement mise à jour. L'inventaire doit identifier chaque véhicule et correspondre aux informations du fichier du véhicule.
- Les procédures pour l'affectation d'un véhicule motorisé et d'un chauffeur sont claires et respectées. Cela permet d'assurer que l'affectation d'un véhicule motorisé et d'un chauffeur réponde adéquatement aux demandes de déplacement reçues. En particulier, les véhicules attribués doivent être adaptés aux conditions de la route et au nombre de voyageurs.
- Un système de suivi et d'analyse des coûts de transport est en place. Il fournit des informations sur le total des dépenses de transport réelles par rapport aux budgets approuvés.
- Le programme d'entretien des véhicules motorisés est suivi pour permettre des entretiens en temps opportun et pour assurer un soutien adéquat aux activités du programme.
- L'organisation doit adopter des procédures de demande de transport afin d'assurer un contrôle interne adéquat de l'affectation et de l'utilisation de véhicules motorisés.

3. Meilleures pratiques

- Un système informatisé de gestion des véhicules permet l'enregistrement et l'analyse de toutes les informations concernant les véhicules motorisés, les chauffeurs autorisés, les utilisateurs, le type d'utilisation (professionnelle ou personnelle), les dépenses par projet et le code du budget, les conditions, l'entretien et les réparations, ainsi que les performances et la consommation de carburant.
- Un rapport d'analyse des coûts de consommation de carburant et d'entretien est rédigé régulièrement (tous les mois) par véhicule, par projet, par utilisateur et par code de budget.
- L'organisation obtient des contrats avec des postes d'essence et des stations-service qui lui permettent de bénéficier de réductions sur le carburant et de facilités de crédit, d'éviter de transporter des espèces pour payer le carburant et d'être prioritaire pour l'entretien et les réparations.
- Des procédures de rapport des incidents et des accidents des véhicules informent promptement la direction de l'organisation de tout incident/accident lié à un véhicule motorisé et aident les chauffeurs et les utilisateurs à prendre des mesures appropriées.

- Les journaux de bord prénumérotés des véhicules contiennent des informations relatives à l'utilisation et à la circulation du véhicule. Le journal de bord contient tous les frais de transport et est utilisé comme pièce justificative pour le système de gestion des véhicules et la gestion du système financier et budgétaire.
- La planification consolidée des déplacements mensuels est préparée par le coordonnateur du transport, qui tient compte des demandes de déplacement de chaque unité fonctionnelle. Le calendrier contient au moins les informations suivantes : les noms des voyageurs et leur unité fonctionnelle, les dates/heures de départ et de retour, le nom du chauffeur, le type et le numéro d'immatriculation du véhicule, la destination, l'objectif et les codes de projet et de budget pour le déplacement.
- Une liste de contrôle des véhicules garantit un bon transfert entre les chauffeurs. Elle est aussi utilisée comme pièce justificative pour la réparation et l'entretien des véhicules.
- Un plan de remplacement et de cession des véhicules motorisés approuvé par la direction de l'organisation est en place et respecté.

PROCESSUS D'AFFAIRES D'APPROVISIONNEMENT 7.4 – PRODUCTION DE RAPPORTS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Toutes les organisations doivent rendre compte des ressources qui leur sont confiées aux membres qu'elles représentent. Elles sont responsables à l'égard des bénéficiaires, donateurs, membres du conseil, partenaires et gouvernements, ainsi que du grand public. En particulier, les organisations humanitaires et de développement qui sont financées par des donateurs pour réaliser des projets ont une obligation envers leurs donateurs et les bénéficiaires d'atteindre les objectifs du projet en utilisant les ressources attribuées de manière appropriée.

- Dans la plupart des projets de développement, les produits qui sont achetés, transportés, stockés et distribués aux bénéficiaires constituent la plus grande partie du budget du projet et présentent les plus grands risques de perte, de fraude et de mauvaise utilisation.
- Tout au long de la chaîne logistique, les donateurs et les bénéficiaires ainsi que la direction de l'organisation doivent être informés et assurés que les chefs de projets et les gestionnaires de la chaîne logistique s'efforcent au mieux d'assurer une livraison efficace des produits aux destinataires visés. Des rapports réguliers sur les stocks de produits et les bénéficiaires sont nécessaires pour maintenir une clarté et une visibilité et doivent s'intégrer aux rapports de contrôle et d'évaluation, aux rapports financiers et aux rapports généraux du programme. Pour en savoir plus sur la cohérence des rapports et de la tenue des comptes, veuillez vous référer au Guide de S&E (chapitre 10) et au Guide des finances (chapitre 6).
- Les rapports sur les stocks et les bénéficiaires doivent être basés sur des documents sources exacts. Les principaux dossiers papier et électroniques doivent être conservés en lieu sûr aux fins d'audit et d'archivage. Les organisations doivent tenir un système de classement systématique pour faciliter la récupération et la vérification. La qualité des données doit régulièrement être vérifiée.
- Les différents donateurs, gouvernements et organisations ont des obligations précises de rapport et de tenue des comptes. L'organisation doit veiller à ce que ses systèmes et ses politiques de rapport et de tenue des comptes respectent ces obligations. Des extraits des règlements sur la tenue des comptes et sur les rapports sur l'inventaire et les bénéficiaires

sont disponibles dans le code des règlements fédéraux des États-Unis (22 CFR 211.10, « Records and Reporting Requirements » (Obligations de rapport et de tenue des comptes)[5]). Un exemple de rapport sur l'état des denrées, un exemple de rapport sur l'état des stocks du destinataire ainsi qu'un exemple de rapport sur l'approvisionnement et la distribution de moustiquaires de lit sont fournis dans les annexes D, E et F.

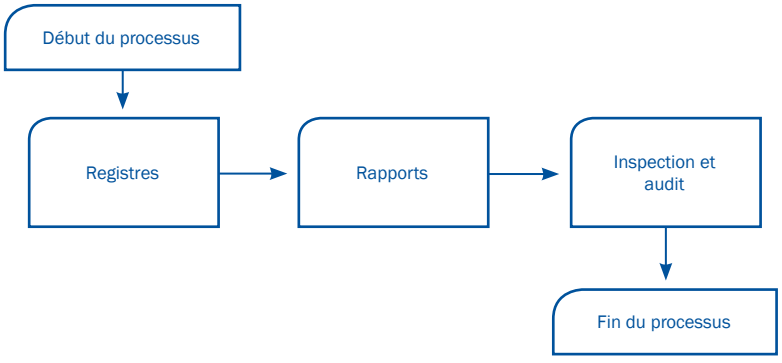
DÉROULEMENT DU PROCESSUS



5 USAID, extrait de *http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/reg11p.htm#211.10*

ÉTAPE 7.4.1 – PRODUCTION DE RAPPORTS ET TENUE DES COMPTES

NOM DE L'ÉTAPE	PRODUCTION DE RAPPORTS ET TENUE DES COMPTES
Numéro de l'étape	7.4.1
Ressources	1. Fichier d'achat 2. Documents de demande d'achat 3. Journaux sur la gestion du parc de véhicules 4. Fichier de planification de la chaîne logistique
Effets	1. Rapports sur les achats mensuels 2. Système de classement des achats
Organizational Role	1. Responsable du transport : produit les rapports sur le parc de véhicules. 2. Agent administratif : produit les rapports sur les actifs et l'entretien. 3. Responsable des finances : produit tous les documents d'achats originaux. 4. Gestionnaire du budget/programme : produit toutes les demandes et les mises à jour relatives aux dépenses. 5. Responsable des achats : produit tous les fichiers d'achats.
Points d'intégration	1. Rapports sur le budget 2. Finances : planifie, enregistre. 3. Journal d'achat
Résumé	Les organisations doivent définir des rapports hiérarchiques clairs et une politique de gestion des registres dotée de systèmes de contrôle appropriés pour permettre un système de suivi de l'utilisation et des coûts.



Vous trouverez ci-dessous un extrait de la réglementation américaine régissant la tenue des comptes, telle que décrite dans le document communément appelé « 22 CFR 211 »[6]."

(a) Registres

Les commanditaires et les agences bénéficiaires coopérants doivent tenir des registres et des documents d'une manière qui reflète fidèlement les activités du programme et toutes les transactions se rapportant à la réception, au stockage, à la distribution, à la vente, à l'inspection et à l'utilisation des marchandises et à la réception et au décaissement des produits monétaires et des revenus du programme. Ces registres doivent être conservés pendant une période de trois ans à compter de la fin de l'exercice financier des États-Unis à laquelle ils se rapportent ou plus longtemps à la demande de l'agence pour le développement international (« A.I.D. »), comme dans le cas d'un litige relatif à une réclamation ou d'un audit portant sur ces registres. Le commanditaire coopérant doit transférer à l'A.I.D. tous les registres ou copies demandés par cette dernière.

(b) Rapports

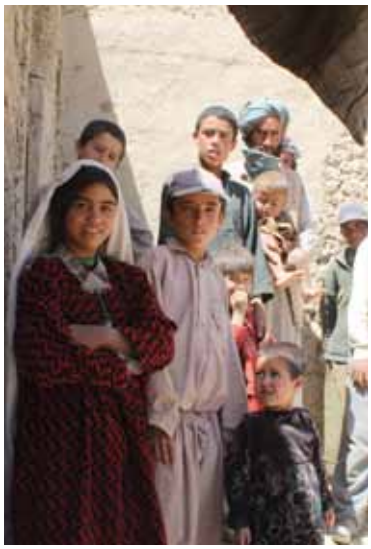
Les commanditaires coopérants doivent présenter deux exemplaires des audits effectués conformément à la Section 211.5 (c). De plus, les commanditaires coopérants doivent soumettre à l'USAID ou au poste diplomatique et à l'AID/W les rapports que l'A.I.D. peut raisonnablement demander. La liste ci-après comprend les principaux types de rapports qui doivent être soumis au moins une fois par an :

(1) les récapitulatifs périodiques indiquant la réception, la distribution et l'inventaire des marchandises et les calendriers d'expédition proposés ou les demandes de fonds et de matériel ;

(2) les rapports relatifs à la production de produits monétaires, les revenus du programme et l'utilisation de ces fonds à des fins précisées dans le plan opérationnel ou l'autorisation de transfert (TA). Voir la Section 211.5 (l) ;

(3) les rapports relatifs aux progrès et aux problèmes dans la mise en œuvre du programme ;

(4) les rapports doivent être soumis de manière suffisamment détaillée pour permettre à l'USAID ou au poste diplomatique d'évaluer et de formuler des recommandations quant à la capacité des commanditaires coopérants à bien planifier, gérer, contrôler et évaluer les programmes de Food for Peace sous leur administration ;



LAURA SHEAHEN/CRS

Des enfants en Afghanistan, dans le village de Tagha-e-Timor qui a été ravagé par la sécheresse et la faim. Dans des villages lointains en Afghanistan, le CRS rémunère des hommes pour creuser des canaux qui véhiculent la neige fondante des montagnes aux champs, en début de printemps.

6 Code des règlements fédéraux des États-Unis. (2010). Titre 22, *Foreign Relations (Relations extérieures).* Chapitre II « Agency for International Development. » (Agence pour le développement international) Section 211.10 « Records and Reporting Requirements » (Obligations de rapport et de tenue des comptes) Washington, District de Columbia : U.S. Government Printing Office (Bureau d'impression du gouvernement des États-Unis).

(5) lorsqu'un programme d'urgence en vertu de la Public Law 480, titre II[7] est initié par un commanditaire coopérant gouvernemental ou non gouvernemental, l'USAID ou le poste diplomatique doit :

(i) déterminer la capacité du commanditaire coopérant à effectuer la tenue des comptes exigée par la présente Section 211.10 et

(ii) dans les cas où ces exigences spécifiques de tenue des comptes ne peuvent pas être respectées en raison de circonstances d'urgence, préciser de façon exacte les informations essentielles qui seront enregistrées pour tenir pleinement compte des marchandises et des produits monétaires en vertu du titre II.

(c) Inspection et audit

Les commanditaires coopérants et les agences bénéficiaires doivent coopérer et aider les représentants du gouvernement des États-Unis de façon à leur permettre à tout moment raisonnable de :

(1) examiner les activités et les registres du commanditaire coopérant, des agences bénéficiaires, des responsables du traitement ou d'autres, relatifs à la réception, au stockage, à la distribution, au traitement, au reconditionnement, à la vente et à l'utilisation des marchandises par les bénéficiaires ;

(2) inspecter les marchandises stockées ou les installations utilisées pour la manutention ou l'entreposage des marchandises ;

(3) examiner et vérifier les livres et les registres, y compris les livres et registres financiers et les rapports relatifs à l'entreposage, au transport, au traitement, au reconditionnement, à la distribution, à la vente et à l'utilisation des marchandises et relatifs au dépôt et à l'utilisation des produits monétaires et des revenus du programme ;

(4) examiner l'efficacité globale du programme en ce qui concerne les objectifs énoncés dans le plan opérationnel ou TA ; et

(5) examiner ou vérifier la procédure et les méthodes utilisées dans l'exécution des exigences du présent règlement. Les inspections et les audits des programmes d'urgence du titre II prennent en compte les circonstances dans lesquelles ces programmes sont réalisés.

7 Title II Food Aid de la loi Agricultural Trade Development and Assistance Act de 1954 (Public Law 480), extrait de *http://www.usaid.gov/policy/budget/cbj2009/101430.pdf*

LISTES DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ DE L'APPROVISIONNEMENT

L'approvisionnement désigne l'acquisition de biens et/ou de services appropriés au meilleur coût total de possession possible pour répondre aux besoins de l'acheteur en termes de qualité, de quantité, de temps et d'emplacement.

L'approvisionnement est l'un des processus les plus vulnérables aux abus. La mauvaise gestion de l'approvisionnement peut prendre plusieurs formes et peut se produire à toutes les étapes du cycle d'approvisionnement, de la décision initiale à la réception et au paiement des biens ou des services. Pour réduire les risques de mauvaise gestion, il est important d'utiliser des listes de vérification de la conformité de l'approvisionnement.

Objectifs des listes de vérification de la conformité de l'approvisionnement

Les listes de vrification de la conformité de l'approvisionnement sont utilisées pour surveiller efficacement les processus d'approvisionnement et identifier les risques de fraude et de corruption à toutes les étapes du cycle d'approvisionnement. Elles permettent de vérifier la conformité aux normes et aux exigences existantes dans le but de veiller au respect des politiques et des directives d'approvisionnement d'une organisation. Les listes de vérification améliorent les directives et les politiques d'approvisionnement en définissant des attentes claires et détaillées pour toutes les étapes du processus d'approvisionnement. Elles peuvent être utilisées comme un outil complet permettant d'examiner les processus d'approvisionnement et d'évaluer la conformité aux directives existantes.

De nombreux risques sont souvent associés à l'approvisionnement. Le déontologue doit prendre note des risques inhérents suivants et chercher à déterminer leur existence dans l'organisation.

Risques associés à l'approvisionnement

- Achats non autorisés
- Achats de biens qui ne sont pas nécessaires ou justifiés
- Dépassement du budget
- Échec de l'optimisation des ressources ; gaspillage des ressources ; double emploi des ressources
- Faillite ou défaut de livraison du fournisseur

- Enregistrement de la réception d'un envoi ne correspondant pas à ce qui a effectivement été reçu (par exemple, nombre de colis)
- Biens certifiés à tort comme ayant été reçus ; volume/type de produits commandés non reçus ; paiement de biens non reçus ; détournement de biens
- Paiement de services non effectués ou effectués de manière inadéquate (risque particulièrement élevé en cas de sous-traitance)
- Paiement effectué avant la réception des biens ; paiement effectué supérieur à la valeur de la livraison ; paiement effectué inexact
- Paiement à un fournisseur, compte de fournisseur ou succursale incorrect
- Paiement supérieur à la valeur de ce qui a été reçu
- Risque de paiements en double et de trop-perçus n'ayant pas été convenus dans le cadre du bon de commande original
- Travail non effectué en raison du manque de clarté et de contrôle des conditions du contrat ; paiement de montants excessifs
- Paiement pour un travail inachevé
- Travail non conforme aux normes ; paiement pour un travail inadéquat
- Renouvellement d'un contrat auprès d'un fournisseur insatisfaisant

(Adapté de The Crown Prosecution Service. (2010). *Procurement guide for managers (Guide sur l'approvisionnement pour les gestionnaires).* Extrait de http://www.cps.gov.uk)

1. Listes de vérification de l'approvisionnement

Les listes de vérification suivantes seront utilisées pour évaluer le caractère adéquat du système d'approvisionnement et la conformité aux politiques et procédures écrites et aux lois locales, aux règles des donateurs et aux règlements. Les questions de la liste de vérification visent à minimiser les risques énumérés ci-dessus.

- Y a-t-il un code de bonne conduite pour le personnel chargé de l'approvisionnement ?
- Les membres du personnel concernés lisent-ils et signent-ils le code de bonne conduite relatif à l'approvisionnement ?
- Comment les facilités de crédit sont-elles examinées ?
- Quelles sont les politiques sur les devis ?
- Sont-elles conformes aux règlements des donateurs et aux exigences de l'organisation et d'attribution ?
- Que se passe-t-il si des devis demandés ne peuvent pas être obtenus ?

- Y a-t-il des vérifications indépendantes des devis des fournisseurs ?
- Les devis indiquent-ils les responsabilités relatives aux droits d'entrée, les taxes et les restrictions sur les hausses de prix ?
- Un calendrier d'achat annuel est-il établi dans le cadre du processus budgétaire ?
- Les règles d'achat local sont-elles clairement définies ?
- Comment les devis sont-ils examinés avant d'être acceptés ?
- Les procédures sont-elles conformes à la politique d'approvisionnement et aux réglementations des donateurs ?
- Des listes de fournisseurs sont-elles tenues à jour de façon à ce que les devis soient obtenus auprès de fournisseurs préalablement approuvés ?
- Y a-t-il une liste des produits fréquemment achetés et des prix ?
- La liste des produits fréquemment achetés est-elle régulièrement mise à jour ?
- Les niveaux de stock et les mouvements de stocks sont-ils examinés dans le cadre de la procédure d'achat pour veiller à éviter l'achat de stocks excédentaires ?
- Qui est autorisé à approuver les bons de commande ?
- Des bordereaux de réception des biens sont-ils émis ?
- Lors de la livraison, les biens sont-ils comparés aux bons de commande et aux bordereaux de réception des biens ?
- Les factures, bons de commande, devis et bordereaux de réception des biens des fournisseurs sont-ils regroupés pour permettre leur vérification par les personnes chargées de l'approbation des factures ?
- Les membres du personnel sont-ils vigilants lors de transactions dont les circonstances semblent inhabituelles et qui peuvent indiquer l'existence de parties liées ? Voici une liste d'exemples non exhaustive :
  - transactions dont les conditions commerciales sont anormales
  - transactions manquant de logique professionnelle
  - transactions pour lesquelles le fond diffère de la forme
  - transactions traitées d'une manière inhabituelle
  - transactions non enregistrées



KARL GROBL POUR CRS

Au centre de santé, Kdol Tahen, au Cambodge, le personnel médical fournit des médicaments aux patients et leur explique leur usage.

2. Listes de vérification sur la gestion des propriétés

Les organisations doivent établir des normes pour l'achat de fournitures et d'autres biens non durables, d'équipements, de propriétés immobilières et d'autres services avec les fonds des donateurs ou des fonds privés. Ces normes permettent de veiller à ce que ces matériels et services soient obtenus d'une manière efficace et conformément aux dispositions des politiques et procédures applicables, des exigences des donateurs et de la loi locale.

La liste de vérification suivante doit être utilisée dans la gestion des fournitures et des propriétés pour évaluer le caractère adéquat des contrôles.

Dénombrement des stocks (des stocks physiques aux fiches d'inventaire) :

- Effectuez un dénombrement par sondage et suivez la trace des articles jusqu'aux fiches de stock correspondantes pour vous assurer que les articles ont bien été enregistrés.
- Sélectionnez un certain nombre d'articles en stock à partir des fiches de stock et effectuez un dénombrement par sondage.
- Sélectionnez les articles de grande valeur.
- Examinez l'emplacement du stock dénombré ci-dessus :
    - L'inventaire est-il stocké dans un endroit sécurisé ?
    - La méthode de stockage permet-elle des dénombrements réguliers et précis ?
    - Le cas échéant, les jauges et les bascules sont-elles précises ?
    - Quand la dernière vérification de la précision des appareils de mesure a-t-elle eu lieu ?
    - Le stock est-il conservé dans des endroits bien identifiés ?
    - Le stock est-il conservé dans des conditions propres et sèches ? La température est-elle contrôlée ?
    - Veillez à ce que les stocks de carburant soient conservés de façon à éviter tout risque d'incendie.

Remarque : *chaque inscription au dossier de l'inventaire doit être clairement étiquetée à l'emplacement correspondant et une fiche doit indiquer l'inscription à laquelle les biens correspondent. Cela permet de réduire les erreurs, de limiter la dépendance du magasinier en termes de capacité d'identification et de contribuer à garder des types de stocks distincts.*

Examen des fiches de stock :

- Examinez un certain nombre de fiches de stock sélectionnées dans chaque catégorie de stocks (par exemple, les médicaments).

- Notez la date de leur dernier examen par un cadre (par exemple, un spécialiste de la comptabilité, des marchandises ou le directeur financier).
- Veillez à ce que chaque inscription au dossier de l'inventaire et chaque fiche de stock aient des numéros d'identification uniques.
- Suivez la trace d'une sélection de soldes reportés sur les fiches de stock jusqu'aux fiches précédentes.

Rapports sur les transferts d'entrepôts :

- Examinez les rapports sur les transferts d'entrepôts au cours des mois précédents. Vérifiez qu'ils ont été signés et datés par les personnes concernées par le transfert de la responsabilité des entrepôts.
    - Lorsque le contrôle des entrepôts est passé d'une personne à une autre, un rapport de transfert doit être créé pour formaliser le transfert de responsabilité.
- Effectuez des dénombrements de stock chaque semestre/année.
- Suivez la trace d'un certain nombre d'articles du dernier résumé annuel de dénombrement de stock jusqu'à l'entrée pertinente sur la fiche de stock.
- Veillez à ce que la fiche de stock ait été signée à l'occasion de ces contrôles.
- Examinez le dénombrement précédent.
    - A-t-il été documenté de façon adéquate ?
    - Des mesures de suivi appropriées ont-elles été prises pour les écarts ?
    - Vérifiez que les ajustements de stock suivants ont été dûment autorisés.
- Sélectionnez des articles du résumé du dénombrement de stock de l'année en cours et suivez les instructions suivantes :
    - Suivez la trace du montant total et/ou de la quantité (le cas échéant) de l'inventaire jusqu'aux notes complémentaires.
    - Suivez la trace des articles jusqu'à la date pertinente sur la fiche de stock pour vérifier l'exactitude de la quantité.
    - Vérifiez les prix des articles sélectionnés.

Pour les émissions des mouvements des stocks, sélectionnez un certain nombre d'émissions de stock à partir des fiches de stock et effectuez l'analyse comme suit :

- Suivez la trace jusqu'au bon d'émission de l'entrepôt pertinent.
- Vérifiez que le numéro du bon d'émission de l'entrepôt est indiqué sur la fiche de stock.

- Vérifiez que l'émetteur et le destinataire signent le bon.
- Vérifiez que les dates et les quantités correspondent à la fiche de stock.
- Suivez la trace jusqu'au bon de demande de l'entrepôt correspondant.
- Veillez à ce que la demande soit dûment autorisée.
- Sélectionnez plusieurs demandes de stock à partir des bons de demande et effectuez l'analyse comme suit :
    - Vérifiez que la demande est dûment autorisée.
    - Suivez la trace jusqu'au bon d'émission de stock connexe, en vous assurant que les détails, les quantités et les dates correspondent.
    - Vérifiez que l'émetteur et le destinataire signent le bon.
    - Suivez la trace jusqu'à l'entrée de la fiche de stock et vérifiez que la carte a été mise à jour le jour de l'émission.
    - Examinez et identifiez les anciennes demandes des entrepôts, le cas échéant, qui n'ont pas été rapprochées à des entrepôts et émettez des bons.
    - Sélectionnez plusieurs demandes non rapprochées et étudiez la raison pour laquelle elles sont toujours en souffrance.
    - Déterminez la méthode de traitement des demandes qui ne sont pas complètement rapprochées à des émissions.
    - Effectuez une analyse sur certains de ces articles pour voir comment les demandes non rapprochées sont satisfaites.

Circulations des stocks – Réceptions :

- Sélectionnez plusieurs bordereaux de réception des biens et suivez leur trace jusqu'à la fiche de stock pertinente.
- Comparez les dates à l'avis de passage et à la facture d'achat du fournisseur.
- Vérifiez que le bordereau de réception des biens a été signé par le magasinier pour confirmer que les biens ont été reçus en bon état.
- Vérifiez que le bordereau de réception des biens correspond aux informations sur le bon de commande.
- Sélectionnez plusieurs réceptions dans les fiches de stock et suivez leur trace jusqu'aux bordereaux de réception des biens.
- Comparez les dates à l'avis de passage et à la facture d'achat du fournisseur.

Remarques : *Chaque mouvement de stock doit correspondre à un numéro de référence des biens émis ou un bordereau de réception des biens dans la fiche de stock. Aucune émission ne doit être faite à partir d'entrepôts sans un bon de demande d'entrepôt autorisé ou une demande d'achat. Le gestionnaire de l'entrepôt doit comparer les articles de la demande d'achat avec la lettre de transport et vérifier la quantité et les spécifications. La lettre de transport doit être signée d'un « reçu » par la personne qui a fait la demande ou le représentant autorisé recevant les biens.*

Dès réception des biens de la part d'un fournisseur, un bon de livraison doit être obtenu auprès du fournisseur et comparé aux biens effectivement reçus et au formulaire du bon de commande. Un bordereau de réception des biens doit être rempli et signé par la personne recevant les biens et joint au bon de livraison du fournisseur. Un exemplaire du bordereau de réception des biens doit être envoyé au service de la comptabilité pour être joint à la prochaine facture et déclencher le paiement.

Obsolescence des stocks :

- Examinez les biens dans les entrepôts et notez les articles qui semblent contaminés, endommagés, lents ou obsolètes d'une manière ou d'une autre.
- Vérifiez que ces articles ont été sortis du bilan.
- Dans le cas contraire, obtenez-en les raisons.
- Notez les explications des raisons pour lesquelles ces articles n'ont pas été retirés des entrepôts.
- Sélectionnez plusieurs fiches de stock et suivez les instructions suivantes :
    - Obtenez des explications pour les articles qui n'ont pas été déplacés pendant au moins six mois.
    - Vérifiez que toute sortie du bilan ou tout autre ajustement a été dûment autorisé.
    - Vous devez également relever les raisons pour lesquelles certains stocks sont devenus obsolètes ou endommagés, car cela aide à renforcer les procédures de contrôle.

Procédures comptables :

- À la fin de l'année, tous les stocks doivent être dénombrés, comparés aux quantités des fiches de stock et résumés.
- Tout écart doit immédiatement être examiné et éliminé.
- Tous les biens donnés restant dans l'entrepôt doivent être dénombrés, évalués et compris dans la note complémentaire.

- Des rapports sur les stocks doivent être produits chaque mois pour indiquer les niveaux des stocks.

Au niveau des actifs fixes, déterminez les éléments suivants :

- L'organisation tient des registres appropriés de l'équipement et protège et entretient l'équipement de manière adéquate.
- L'élimination ou la charge de tout équipement ou propriété immobilière est conforme aux exigences des donateurs.
- Obtenez les politiques et les procédures de l'entité pour la gestion de l'équipement et vérifiez si elles sont conformes aux politiques et procédures de l'entité.
- Sélectionnez un échantillon de transactions d'équipement et effectuez une analyse de conformité aux politiques et procédures pour la gestion et l'élimination de l'équipement.
- Demandez si un inventaire physique de l'équipement a été acquis en vertu des réglementations des donateurs.
- Effectuez une analyse pour vérifier si les différences entre l'inventaire physique et les registres de l'équipement ont été résolues.

Vérification des immobilisations :

- Examinez le registre des immobilisations ou les pièces justificatives et cherchez des indications montrant que la direction a effectué une vérification physique des actifs détenus.
- Notez la fréquence de ces vérifications. Elles doivent être effectuées conformément au manuel des politiques et des procédures mensuellement, trimestriellement, semestriellement ou annuellement.
- Vérifiez que la gestion des actifs est conforme aux réglementations des donateurs.
- Confirmez que la direction a pris des mesures pour enquêter sur tout écart ou erreur.
- Vérifiez les réparations et l'entretien des comptes du grand livre nominal et cherchez les articles au-dessus du seuil monétaire prédéterminé compris dans le registre des immobilisations.

Amortissement (le cas échéant) :

- Évaluez le calcul de l'amortissement sur un certain nombre d'actifs en fonction de la politique d'amortissement.
- Si l'amortissement est applicable, il doit être imputé en utilisant la méthode décrite dans le manuel des finances de l'organisation.

- Veillez à ce qu'un responsable compétent examine les calculs de l'amortissement et les journaux dans le grand livre.
- Vérifiez que la dotation aux amortissements accumulée dans le registre des immobilisations correspond au grand livre.
- Veillez à ce que tous les actifs obsolètes aient été radiés.

Cession d'actifs :

- Vérifiez dans le grand livre et le registre des immobilisations les cessions réalisées au cours de l'année.
- Lors de la cession d'immobilisations, le produit des ventes doit être comptabilisé conformément aux réglementations des donateurs.
- Vérifiez que la cession a été dûment autorisée.
- Vérifiez que l'autorisation du donateur a été reçue pour la cession.
- Vérifiez que les conditions des donateurs ont été satisfaites.
- Le manuel des politiques et procédures doit comprendre les procédures d'autorisation de la cession.
- Vérifiez que la méthode de vente garantit l'obtention du meilleur prix.

Les cessions doivent être effectuées selon le processus d'appel d'offres suivant (selon la valeur de l'actif) :

- Évaluation indépendante
- Avis d'appel d'offres au public
- Date de l'appel d'offres
- Courrier ouvert par le comité d'appel d'offres constitué conformément aux règlements
- Les membres du comité d'appel d'offres ne doivent pas faire d'offre d'achat pour les biens.
- Conservation des documents
- Le traitement comptable doit suivre les procédures énoncées dans le manuel des politiques et procédures et être conforme aux règles des donateurs.
- Suivez la trace de la facture de vente jusqu'à la réception de fonds sur le relevé bancaire. Étudiez toutes les raisons des retards dans ce processus.
- Veillez à ce que les autorités appropriées aient été informées de la cession (par exemple, les compagnies d'assurance automobile, les autorités d'immatriculation des véhicules, les donateurs).

- Recherchez dans le registre des immobilisations les articles qui ont dépassé leur durée de vie utile pour le programme et les actifs qui n'existent plus physiquement et doivent être sortis du bilan (par exemple, les motos mises au rebut pour pièces de rechange, le matériel informatique obsolète, les objets volés, etc.).
- Renseignez-vous sur le traitement comptable des motos et d'autres véhicules motorisés qui ont été mis au rebut ou démontés en pièces de rechange.

3. Listes de vérification sur la gestion du parc de véhicules

Les véhicules sont des actifs importants de l'organisation. Il est essentiel d'empêcher la mauvaise utilisation et la perte des véhicules.

Objectifs de l'examen

Établir que les véhicules sont entretenus et correctement utilisés et que le parc de véhicules est suffisant pour les opérations de l'organisation.

La liste de vérification suivante permet d'examiner la gestion des véhicules.

Liste de contrôle sur l'utilisation du véhicule et questions :

- Y a-t-il une politique relative à l'utilisation du véhicule ?
- Un journal de bord de véhicule est-il émis pour chaque véhicule ?
- Est-il possible d'utiliser un véhicule financé par un donateur pour un autre projet ?
- Est-il possible d'émettre des factures aux différents donateurs/projets/services sur base des détails du journal de bord ?
- Des factures sont-elles émises en conséquence aux donateurs/projets/services ?
- Tous les membres du personnel qui conduisent des véhicules ont-ils des permis de conduire légaux comme les lois locales l'exigent ?
- La validité des permis de conduire est-elle contrôlée tous les ans ?
- Sélectionnez plusieurs carnets de kilométrage pour effectuer des tests.
- Vérifiez que le kilométrage du dernier mois (privé et officiel) correspond au rapport du véhicule.
- Vérifiez que le dernier kilométrage enregistré correspond au relevé du compteur kilométrique.
- Suivez la trace du kilométrage privé, le cas échéant, jusqu'à la retenue sur salaire, la contribution du personnel ou le compte débiteur du personnel correspondant. Veillez à ce qu'il ait bien été calculé.

- Veillez à ce que les journaux de bord soient correctement remplis, indiquent les utilisateurs et les conducteurs des véhicules, le kilométrage et la consommation de carburant, ainsi que la destination et le but de chaque déplacement.
- Vérifiez les calculs et les ajouts du kilométrage inscrits dans les journaux de bord.
- Cherchez dans les journaux de bord des indications montrant qu'ils ont été examinés tous les mois par le superviseur approprié et que les kilométrages enregistrés sont comparés au compteur kilométrique ou à la jauge.
- Les journaux de bord doivent être examinés tous les mois par un membre indépendant du personnel (par exemple, un auditeur financier ou interne). Le kilométrage privé, le cas échéant, doit être extrait pour être facturé dans les débiteurs de paie ou du personnel. Des examens périodiques doivent aussi comparer le kilométrage à la consommation de carburant au fil du temps.
- Pour les journaux de bord sélectionnés, assurez-vous que tous les véhicules ont des permis de circulation et sont assurés, enregistrés et régulièrement entretenus.
- Sélectionnez plusieurs registres de kilométrage privé dans les journaux de bord et vérifiez qu'ils ont été dûment autorisés.
- Le kilométrage privé doit être autorisé au préalable, soit lorsqu'un véhicule est attribué à quelqu'un, soit lorsqu'un véhicule non attribué est utilisé pour un usage personnel.
- Examinez le contrat de kilométrage privé, le cas échéant, et assurez-vous que cette politique est raisonnable et respectée par le programme.
- Veillez à ce que les conducteurs sélectionnés ci-dessus aient un permis de conduire approprié, car le recours à des conducteurs sans permis invaliderait une déclaration de sinistre.
- Examinez le tarif kilométrique privé, le cas échéant.
- Comparez le tarif kilométrique privé aux frais de carburant et à d'autres frais de transport.
- Quand le tarif kilométrique a-t-il été mis à jour pour la dernière fois ? Est-il raisonnable ?
- Obtenez un échantillon de factures de carburant pour automobiles et vérifiez que les entrées correspondent aux journaux de bord pertinents.
- Combien de véhicules l'organisation possède-t-elle ?
- Comment sont-ils attribués au personnel et aux projets ?
- Y a-t-il une politique relative à l'utilisation privée et officielle ?

- Les membres du personnel sont-ils soumis à un examen de conduite avant d'être autorisés à conduire les véhicules de l'organisation ?
- Où les véhicules sont-ils garés pendant la nuit ? Est-ce un endroit sûr et couvert par l'assurance ?
- Les permis sont-ils vérifiés avant que les membres du personnel soient autorisés à conduire ?
- Les pilotes utilisent-ils des ceintures de sécurité, des casques et des vêtements de protection, le cas échéant ?
- Chaque véhicule a-t-il un journal de bord distinct ?
- Vérifiez que chaque journal de bord indique ce qui suit :
  - les kilométrages de début et de fin quotidiens
  - la totalité du kilométrage privé
  - les litres de carburant achetés
  - les questions relatives à l'huile
  - les défauts du véhicule
- Qui vérifie le journal de bord et à quelle fréquence ?
- Les journaux de bord sont-ils clôturés à la fin de chaque mois ?
- Le rapport sur le transport comprend-il l'utilisation et la consommation de carburant de générateurs ?
- La direction reçoit-elle le rapport sur le transport ?
- Les véhicules, y compris les motos, sont-ils régulièrement vérifiés ? Cette vérification comprend-elle une vérification du moteur ?

Questionnaire sur l'entretien des véhicules (pour les organisations qui ont leurs propres mécaniciens) :

- quels examens ont été effectués pour établir la rentabilité de l'entretien en interne, le cas échéant ?
- Quelles sont les compétences du mécanicien ?
- Des dossiers sont-ils conservés pour vérifier quand les entretiens doivent être effectués ? Des étiquettes d'entretien sont-elles utilisées ?
- Qui examine les dossiers d'entretien du véhicule ?
- L'achat de pièces de rechange est-il une fonction distincte de celle de la mécanique ?
- Les pièces de rechange sont-elles renvoyées à l'organisation si elles sont remplacées ?
- Quels sont les plans de remplacement pour les véhicules motorisés ?

GLOSSAIRE

Analyse ABC

Classification d'un groupe d'articles dans l'ordre décroissant du volume annuel en dollars, ou selon d'autres critères. Ce classement est ensuite divisé en trois sections appelées A, B et C. Le groupe A représente 10 à 20 pour cent des articles et 50 à 70 pour cent de la valeur prévue en dollars. Le groupe B représente environ 20 pour cent des articles et environ 20 pour cent de la valeur en dollars. Le groupe C contient 60 à 70 pour cent des articles et représente 10 à 30 pour cent de la valeur en dollars.

Contrôle ABC des stocks

Approche de contrôle de l'inventaire basée sur l'analyse ABC de la valeur ou des recettes des ventes de produits (les articles A sont les plus importants en termes de valeur ou de recettes, les articles C sont les unités de gestion des stocks les moins importantes en termes de valeur ou de recettes).

Modèle ABC

Dans la gestion des coûts, représentation des coûts des ressources qui sont consommées pour des activités au cours d'une période et retracées aux produits, services et clients ou à tout autre objet qui génère une demande pour l'activité à effectuer.

Système ABC

Dans la gestion des coûts, système qui conserve les données financières et d'exploitation sur les ressources, les activités, les conducteurs, les objets et les mesures d'une organisation. Les modèles ABC sont créés et tenus à jour au sein de ce système.

Coût d'acquisition

Dans la comptabilisation des coûts, coût nécessaire pour obtenir une ou plusieurs unités d'un article. Il est calculé de la façon suivante : quantité de la commande multipliée par le coût unitaire.

Message d'intervention

Effet d'un système qui identifie la nécessité d'agir et le type de mesure à prendre pour corriger un problème actuel ou potentiel. Par exemple, les messages d'intervention dans un système de PBM comprennent l'envoi de la commande, l'approbation du processus, le report du processus et l'annulation. *Synonymes : message d'action, message d'exception.*

SEAN SPRAGUE POUR CRS



Un Project contre le trafic des personnes à Tra On dans la province Vinh Long, à Mekong dans la région du Delta au Viet Nam. Beaucoup de jeunes ont été trafiqués pour le mariage ou le travail dans les pays voisins. Ce projet travaille sur ce domaine.

Plan d'action

Méthode ou processus spécifique adopté pour atteindre les résultats demandés par un ou plusieurs objectifs. Un plan d'action peut être une version simplifiée d'un plan de projet.

Activité

Travail effectué par des personnes, des équipements, des technologies ou des installations. Les activités sont généralement décrites dans une construction « verbe-nom-adjectif ». Elles peuvent se produire successivement et être liées par des missions. 1) Dans la comptabilité des coûts par activité, tâche ou activité effectuée par ou sur une ressource et nécessaire pour la production des biens et des services de l'organisation. La ressource peut être une personne, une machine ou une installation. Les activités sont rassemblées en groupes, par type, et affectées aux produits. 2) Dans la gestion de projet, élément de travail sur un projet. Il a généralement une durée, un coût et des besoins en ressources prévus. Parfois, la locution *activité principale* est utilisée pour les travaux d'une plus grande échelle.

Analyse de l'activité

Processus d'identification et de catalogage des activités pour comprendre et documenter leurs caractéristiques de façon détaillée. L'analyse de l'activité est réalisée par des entretiens, des séances de groupe, des questionnaires, des observations et des examens des dossiers de travail.

Goulet d'étranglement

Contrainte, obstacle ou contrôle prévu qui limite le débit ou l'utilisation des ressources.

Zone de vrac

Zone de stockage réservée aux articles volumineux qu'il convient de manipuler avec un chargement par palette.

Stockage en vrac

Processus de stockage de matériels et de colis en plus grandes quantités, en principe en utilisant l'emballage, les conteneurs ou boîtes d'expédition d'origine.

Emballage en vrac

Processus ou fait de placer plusieurs petits cartons ou boîtes dans une seule boîte plus grande pour faciliter la circulation des produits et pour éviter les dommages ou le vol de boîtes ou de cartons plus petits.

Plan d'affaires

1) Énoncé des objectifs de la stratégie à long terme, des recettes, des coûts et des profits, en principe accompagné des budgets, d'un bilan prévisionnel et d'un état des flux de trésorerie (source et utilisation des fonds). Le plan d'affaires est généralement exprimé en dollars et classé par famille de produits. Il est ensuite transformé en plans fonctionnels tactiques synchronisés lors du processus de planification de la production (ou du processus de planification des ventes et des opérations). Bien que souvent exprimés dans des termes différents (dollars ou unités), ces plans tactiques doivent concorder entre eux et avec le plan d'affaires. *Voir aussi : planification à long terme, plan stratégique.* 2) Document comprenant les renseignements professionnels (organisation, stratégie et tactiques de financement) préparés par un entrepreneur pour planifier une nouvelle activité.

Facture commerciale

Document créé par le vendeur. Il s'agit d'un document officiel qui est utilisé pour indiquer, entre autres, les noms et adresses de l'acheteur et du vendeur, le ou les produits expédiés et la valeur des produits pour les douanes, les assurances, ou à d'autres fins.

Marchandise

Article qui est échangé dans le commerce. Le terme désigne généralement un produit indifférencié et entrant dans la concurrence principalement sur le plan du prix et de la disponibilité.

Stratégie d'approvisionnement de marchandise

Plan d'achat pour une famille d'articles. Il comprend le plan de gestion de la base de fournisseurs et de résolution des problèmes.

Offre

Offre de prix/service d'un fournisseur qui doit rivaliser avec celles des autres fournisseurs.

Contrat

Accord conclu entre au moins deux personnes ou entreprises compétentes dans le but d'effectuer ou de ne pas effectuer certains actes ou services, ou de livrer des marchandises. Le contrat peut être oral ou écrit. Un bon de commande, s'il est accepté par un fournisseur, devient un contrat. L'acceptation peut être faite par écrit ou par l'exécution du produit/service, à moins que le bon de commande n'exige une acceptation par écrit.

Gestion du contrat

Processus de gestion de tous les aspects d'un contrat qui permet de garantir que l'entrepreneur s'acquitte de ses obligations.

Distribution

Logistique externe de la fin de la chaîne de production jusqu'à l'utilisateur final. 1) Activités liées à la circulation du matériel, le plus souvent des produits finis ou des pièces de rechange, du fabricant jusqu'au client. Elles englobent les fonctions de transport, d'entreposage, de contrôle des stocks, de manutention, de gestion des commandes, d'analyse de site et d'emplacement, d'emballage industriel, de traitement des données et du réseau de communication nécessaires pour une gestion efficace. La distribution comprenant toutes les activités liées à la distribution physique ainsi qu'au retour des biens au fabricant. Dans de nombreux cas, cette circulation est effectuée par un ou plusieurs niveaux de centres de distribution. *Synonyme : distribution physique.* 2) Division systématique d'un tout en parties ayant des caractéristiques distinctives.

Normes éthiques

Ensemble de directives assurant la bonne conduite des professionnels.

Premier périmé, premier sorti (PPPS)

Premier périmé, premier sorti. La méthode du premier périmé, premier sorti vise à assurer la vente des produits périssables pendant qu'ils sont encore en bon état.

Prévision

Estimation de la demande future. Une prévision peut être établie en utilisant des méthodes quantitatives ou qualitatives, ou une combinaison des deux. Elle peut être basée sur des facteurs extrinsèques (externes) ou intrinsèques (internes). Diverses techniques de prévision visent à prévoir un ou plusieurs des quatre aspects de la demande : cyclique, aléatoire, saisonnier et la tendance.

Précision de la prévision

Mesure la précision de votre prévision en pourcentage des unités réelles ou des dollars expédiés, calculé ainsi : 1 moins la valeur absolue de la différence entre la prévision de la demande et la demande réelle, exprimée en pourcentage de la demande réelle.

Cycle de prévision

Temps de cycle entre la régénération des prévisions qui reflètent les changements réels de la demande du marché pour les produits finis pouvant être expédiés.

Prévisions

Prévisions de la quantité d'un produit qui sera acheté par les clients. Elles s'appuient sur des méthodes quantitatives et qualitatives. *Voir aussi : Prévision*

Logistique intégrée

Vision complète de l'ensemble du système de la totalité de la chaîne logistique comme un processus unique qui s'étend de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution des produits finis. Toutes les fonctions qui composent la chaîne logistique sont gérées comme une seule entité, plutôt qu'à travers une gestion séparée des fonctions.

Inventaire

Matières premières, produits en cours de fabrication, produits finis et fournitures nécessaires pour la production de biens et de services d'une entreprise. Aussi le nombre d'unités et/ou la valeur du stock des biens détenus par une société.

Exactitude de l'inventaire

Lorsque la quantité en stock est équivalente à l'équilibre perpétuel (plus ou moins les tolérances de dénombrement désignées). Souvent un pourcentage indiquant l'écart entre le stock comptable et le dénombrement réel. C'est une mesure de la performance majeure pour toute organisation qui gère des stocks importants. Les moyennes du minimum typique et des meilleures pratiques sont de 95 pour cent et 99 pour cent.

Gestion des stocks

Processus visant à assurer la disponibilité des produits au travers de la gestion de l'inventaire.

Systèmes de planification des stocks

systèmes qui aident à équilibrer stratégiquement la politique de l'inventaire et les niveaux de service à la clientèle tout au long de la chaîne logistique. Ils calculent les quantités de la commande à échéance et le stock de sécurité en utilisant plusieurs stratégies d'inventaire. Certains systèmes de planification des stocks effectuent des analyses de simulation qui comparent la politique d'inventaire actuelle à des cas de figure des stocks simulés dans le but d'améliorer le rendement du capital investi des stocks.

Indicateur clé de performance (ICP)

Couramment utilisés par une organisation pour évaluer sa réussite ou la réussite d'une activité particulière dans laquelle elle est engagée.

Dernier entré, premier sorti (DEPS)

Méthode comptable d'évaluation des stocks qui suppose que les derniers biens achetés sont les premiers biens utilisés au cours de la période comptable.

Délai d'exécution

Temps total qui s'écoule entre le moment où la passation et la réception de la commande. Il comprend le temps requis pour la transmission de la commande, le traitement de la commande, la préparation de la commande et le transit.

Logistique

Processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle des procédures qui garantissent un transport et un stockage efficients et efficaces des biens, y compris les services et les informations connexes, à partir du point d'origine jusqu'au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du client. Cette définition comprend les circulations entrantes, sortantes, internes et externes.

Stock maximal

Inventaire maximum permis prévu pour un article en fonction de la taille de son lot prévue et du stock de sécurité ciblé.

Quantité de commande maximale

Modificateur de quantité de la commande, appliqué après que la taille du lot a été calculée, qui limite la quantité de la commande à un maximum préétabli.

Commande

Type de demande de biens ou de services comme un bon de commande, un bon de travail, etc.

Cycle de commande

Temps et processus de la passation de la commande jusqu'à la réception de l'envoi.

Saisie et ordonnancement des commandes

Processus de réception et de saisie des commandes du client dans un système de traitement des commandes d'une entreprise. Les commandes peuvent être reçues par téléphone, fax ou communication électronique. Les activités peuvent comprendre l'examen « technique » des commandes pour assurer une configuration qui peut être commandée et un prix exact, la vérification du crédit et l'acceptation du paiement du client, l'identification et la réserve d'inventaire (à la fois la quantité en stock et prévue), ainsi que la promesse et la planification d'une date de livraison.

Intervalle de la commande

Période de temps entre les passations de commandes.

Système de niveau de commande

Niveau des biens auquel une nouvelle commande de fournitures doit être passée. En d'autres termes, ce niveau requiert une demande d'achat. Il est établi à un point entre les niveaux maximum et minimum.

Gestion des commandes

Planification, direction, surveillance et contrôle des processus liés aux commandes des clients, aux commandes de fabrication et aux bons de commande. En ce qui concerne les commandes des clients, la gestion des commandes comprend les promesses de livraison, l'entrée des commandes, la préparation des commandes, l'emballage et l'expédition, la facturation et le rapprochement du compte du client. En ce qui concerne les commandes de fabrication, la gestion des commandes comprend le lancement de la commande, l'acheminement, la fabrication, la surveillance et la réception dans les entrepôts ou les stocks de produits finis. En ce qui concerne les bons de commande, la gestion des commandes comprend la passation de commandes, la surveillance, la réception, l'acceptation et le paiement du fournisseur.

Préparation des commandes

Sélectionner ou préparer la quantité nécessaire de produits spécifiques à déplacer vers une zone de conditionnement (en principe en réponse à un ou plusieurs bordereaux d'expédition) et documenter que le matériel a été déplacé d'un endroit pour être expédié.

Traitement des commandes

Activités associées à l'exécution des commandes des clients.

Rupture de stock

Ne pas avoir de stocks disponibles pour la distribution ou la vente à un consommateur (zéro stock).

Approvisionnement

Fonctions commerciales de planification de l'approvisionnement, de l'achat, du contrôle des stocks, de l'acheminement, de la réception, du contrôle de réception et des opérations de récupération. *Synonyme : Achats*

Facture pro forma

Facture, transmise par le vendeur des biens avant l'expédition, qui informe l'acheteur de la valeur des biens et de leurs caractéristiques. Habituellement demandée par l'acheteur afin d'obtenir un permis d'importation ou une lettre de crédit.

Entrepôt public

Entreprise qui fournit un stockage à court ou à long terme à plusieurs entreprises, généralement sur une base mensuelle. Un entrepôt public utilise en principe son propre équipement et personnel. Toutefois, des accords prévoient parfois que le client achète ou subventionne l'équipement. Les frais d'un entrepôt public comprennent en principe une combinaison de frais de stockage (par palette ou par mètre carré réel) et de frais de transactions (entrantes et sortantes). Les entrepôts publics sont le plus souvent utilisés pour compléter les besoins d'espace d'un entrepôt privé.

Bon de commande (BC)

Autorisation de l'acheteur utilisée pour officialiser une transaction d'achat avec un fournisseur. C'est aussi le formulaire physique ou la transaction électronique qu'un acheteur utilise lorsqu'il commande des marchandises.

Achats

Fonctions associées à l'achat des biens et services requis par une organisation.

Quarantaine

En gestion de la qualité, pratique qui consiste à mettre de côté des articles disponibles pour l'utilisation ou pour la vente jusqu'à ce que tous les tests de qualité requis aient été effectués et que la conformité ait été certifiée. Dans un processus des meilleures pratiques, les articles en quarantaine sont étiquetés, enregistrés et conservés dans un endroit sûr en attendant la décision.

Matières premières (MP)

Matières brutes ou travaillées qui peuvent être transformées par la fabrication et/ou le traitement en un produit nouveau et utile.

Traitement en temps réel

Traitement des données dans une application commerciale dès leur apparition, par opposition au stockage de données pour une saisie à une date ultérieure (traitement par lots).

Réception

Fonction qui englobe la réception physique du matériel, l'inspection de la conformité de la cargaison entrante par rapport au bon commande (quantité et dommages), l'identification et la livraison à la destination et la préparation des rapports de réception.

Appel d'offres (AO)

Document utilisé pour solliciter des réponses des fournisseurs lorsqu'un produit a été sélectionné et que des offres de prix de plusieurs fournisseurs sont nécessaires.

Manutention des biens renvoyés

Processus entrant dans le cadre du retour de biens du client au fabricant. Les produits peuvent être renvoyés à cause de problèmes de performance ou tout simplement parce que le client n'aime pas le produit.

Niveau de service

Mesure, généralement exprimée par un pourcentage, de la satisfaction de la demande par l'inventaire ou par le calendrier de production actuel à un niveau de service qui permet de satisfaire aux dates de livraison et aux quantités demandées par le client.

Durée de conservation

Quantité de temps pendant laquelle un article peut être conservé dans l'inventaire avant de devenir inutilisable. La durée de conservation est à prendre en compte pour les aliments et les médicaments, qui se détériorent au fil du temps, et pour les produits de haute technologie, qui deviennent rapidement obsolètes.

Fournisseurs

1) Prestataire de biens ou de services. *Voir aussi : Prestataire.* 2) Vendeur avec lequel l'acheteur fait des affaires, par opposition à un marchand, qui est un terme générique désignant tous les vendeurs et les fabricants sur le marché.

Chaîne logistique

Échanges de matériel et d'informations dans le processus logistique qui s'étend de l'acquisition des matières premières à la livraison de produits finis à l'utilisateur final. Tous les fournisseurs, les prestataires de services et les clients sont des maillons de la chaîne logistique.

Gestion de la chaîne logistique (GCL)

Selon la définition du Conseil des professionnels de la gestion de la chaîne logistique (CSCMP), « la gestion de la chaîne logistique englobe la planification et la gestion de toutes les activités liées à l'approvisionnement et l'achat, la transformation et toutes les activités de gestion de la logistique. Elle comprend aussi notamment la coordination et la collaboration avec les partenaires du circuit, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services tiers et des clients. »

Planification de l'approvisionnement

Processus d'identification, de classement par ordre de priorité et de regroupement, en prenant en compte l'ensemble et tous ses composants, de toutes les sources d'approvisionnement qui sont nécessaires et qui ajoutent de la valeur à la chaîne logistique d'un produit ou d'un service au niveau, dans la perspective et dans l'intervalle appropriés.

Entrepôt d'approvisionnement

Entrepôt qui stocke les matières premières. Les biens provenant de différents fournisseurs sont choisis, triés, organisés ou ordonnés à l'entrepôt pour assembler les commandes des installations.

Inventaire en transit

Inventaire en transit entre les sites de fabrication et de stockage ou entre les entrepôts dans un modèle de stockage distribué.

Fournisseur

Fabricant ou distributeur d'un article ou d'une gamme de produits.
Voir aussi : prestataire.

Entrepôt

Lieu de stockage pour les produits. Les activités principales de l'entrepôt comprennent la réception des produits, le stockage, l'expédition et la préparation des commandes.

Entreposage

Stockage (ou conservation) de biens.

Système de gestion d'entrepôt

Système utilisé pour gérer efficacement les processus d'affaires de l'entrepôt et diriger ses activités, y compris la réception, le rangement, la préparation, l'expédition et les inventaires cycliques. Il comprend également le soutien de communications par radiofréquence qui permet le transfert de données en temps réel entre le système et le personnel de l'entrepôt. Il optimise aussi l'espace et minimise la manutention de matériel en automatisant les processus de rangement.

Lettre de transport

Document contenant une description des biens qui font partie d'une expédition commune d'un transporteur de fret. La lettre de transport montre l'origine, la destination, le destinataire/déposant et le montant facturé. Les exemplaires suivent les marchandises et sont conservés par les agents émetteurs/livreurs. Elle est utilisée par le transporteur pour les registres et les contrôles internes, en particulier pendant le transit. Il ne s'agit pas d'un contrat de transport.

RÉFÉRENCES

Catholic Relief Services. (2010). *Manuel des achats.* Baltimore, MD.

ANNEXE A: EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ENREGISTREMENT DES INVENTAIRES

FORMULAIRE D'ENREGISTREMENT DE L'ÉQUIPEMENT

N° d'inventaire : **CRS /**		N° de plaque :	N° de série :
Année/Marque/Modèle :		Description :	
N° de demande d'achat locale :		Demandeur :	Date :
N° de bon de commande local :		Approuvé par :	Date :
N° de FEE :	Date :		
N° de PO du siège :	Date :	Bon de commande du fournisseur :	Date :
Date d'acquisition :		Fournisseur :	Coûts (lettre de crédit) :
DSPN (achat) :		DSPN (après transfert) :	Coûts (USD) :
N° d'achat groupé :		N° de châssis :	
N° FAN :		Date :	N° de moteur :

Formulaire rempli par : **le (date) :**

Documents fournis dans le dossier : *(tous ne sont pas forcément nécessaires)* par (nom) :
COLLER UNE PHOTO DES VÉHICULES ICI

ANNEXE B : EXEMPLE DE NOTE DE TRANSPORT

Lettre de transport

Projet : (insérer l'intitulé et le numéro)

Numéro de lettre de transport : _____

1. Renseignements sur l'organisation destinataire Details

Nom de l'organisation destinataire (OD) :	Code :		
Adresse de l'OD :			
Lieu exact de livraison :	Destinataires approuvés par catégorie :	Cat 1:	
Nom du représentant légal de l'OD :		Cat 2:	
Nom du second destinataire autorisé[1] :		Total:	

2. Renseignements sur le chargement

Nº de demande :	Période de distribution :
Convoyeur/Transporteur :	Date de livraison prévue :

Section devant être remplie par le service de logistique ou d'entreposage de l'organisation						**Section devant être remplie par le réceptionniste**			
DESCRIPTION		**RENSEIGNEMENTS SUR LE MATÉRIEL**	**NB TOTAL DE COLIS**			**QUANTITÉ REÇUE**			
Articles	COLIS		NB COLIS	PDS B.	PDS N.	En bon état	Emballage déchiré	Endommagé	Manquant
TOTAL									

Remarques : COLIS : donner le type et le poids ; PR1-3 : répartir les quantités par type de programme/destinataire couvert par cet envoi ; NB COLIS : nombre de colis ; PDS B/N : poids brut/net

3. Organisation - Approbation

Préparé par (nom et titre) :	Approuvé par (nom et titre) :
Signature :	Signature :

4. Chargement à l'entrepôt de l'organisation

Date et lieu de chargement :	Nom du transporteur :
Heure de début du chargement :	Nom du livreur :
Heure de fin du chargement :	Numéro du permis de conduire :
Nom du magasinier :	Numéro de la plaque :
Signature et cachet du magasinier :	Signature du livreur :

5. Déchargement et réception à l'entrepôt de l'organisation destinataire

Nom et titre du réceptionniste	Date et lieu de déchargement :
Commentaires :	
Signature et cachet du réceptionniste :	Signature du livreur :

N.B. : les cinq exemplaires de la présente lettre de transport doivent être distribués comme suit : original/blanc au service de l'organisation chargé de la logistique, bleu au service de l'organisation chargé des programmes, jaune à l'entrepôt, vert à l'organisation destinataire et rose au transporteur.

[1] Chaque organisation destinataire doit autoriser une seconde personne, autre que le directeur, à réceptionner les biens.

ANNEXE C : EXEMPLE D'ACCUSÉ DE RÉCEPTION DES DENRÉES

CATHOLIC RELIEF SERVICES

Programme <<PAYS>>

Date : _____

Site de réception/Entrepôt _____

N° DE BORDEREAU DE RÉCEPTION DES BIENS BRB - _____

N° DN/WB : _____ Cie de transport : _____ N° du camion : _____

Origins : _____ Livreur : _____ N° de remorque : _____

Numéro de BC : _____

		État lors de l'arrivée et du déchargement					
Description du produit	Quantité unitaire selon DN/WB	Bon état	Unités manquantes (A)	Contenants présentant une déchirure ou une fuite (B)	Unités endommagées (humides, écrasées, etc.) (C)	Unités vides ou incomplètes (D)	Total des pertes (A + B + C + D)
TOTAUX :							

Nous soussignés déclarons avoir assisté au déchargement du camion identifié ci-dessus et convenons que les produits et les denrées répertoriés ont été reçus dans l'état indiqué :

REMARQUE : en signant, les personnes confirment l'authenticité du présent document. Ce dernier ne constitue PAS une reconnaissance de responsabilité à l'égard d'une perte ou d'un dommage.

Resp. de l'entrepôt : _____ Livreur : _____ Date : _____

APRÈS RÉPARATION

Description du produit	QTÉ réparée (a)	QTÉ inapte ou détruite (b)	Autres pertes (c)	Total des pertes (b + c)	Total réparé et/ou perdu (a + b + c)	Commentaires
TOTAUX :						

Opération effectuée le _____ 20 _____ à _____ h

Signature : Resp. de l'entrepôt : _____ Livreur : _____

ANNEXE D: EXEMPLE DE RAPPORT SUR L'ÉTAT DES DENRÉES:

RAPPORT SUR L'ÉTAT DES DENRÉES
Distribution
ÉF06 2e trimestre JAN - FÉV - MAR

ORGANISATION : Catholic Relief Services
Pays :
Date de présentation : 23/05/2006
Nom : Carla Brown-Ndiaye
Représentante nationale
Signature :

		CM	MM	PRÉP. BLÉ SOJA (WSB)	PRÉP. MAÏS SOJA (CSB)	LENTILLES	HUILE VÉGÉTALE	RIZ	PETITS	TOTAL
A.	INVENTAIRE PHYSIQUE								PEAS	
1	INVENTAIRE PHYSIQUE - 31/12/2005	10 875	0	675	43 175	89 900	16 371	500	18 378	1,175
2	AJUSTEMENT DE L'INVENTAIRE	0	0		0	0	0	0	0	0
3	**INVENTAIRE PHYSIQUE RÉEL - 31/12/2005**	**0**	**0**	**675**	**0**	**0**	**0**	**500**	**0**	**1,175**
B.	RÉCEPTIONS									
1	ARRIVÉES SELON PL06BJ0904, -0905, -0947, -0949	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	EN TRANSIT	0	0	349 175	0	0	99 995	0	323 600	0
4	EXCÉDENT DÉCHARGÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	DENRÉES RENVOYÉES PAR L'ORGANISATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	DENRÉES RENVOYÉES PAR LES ORGANISATIONS	0	80 000	0	0	0	0	0	0	0
7	**TOTAL DES RÉCEPTIONS**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
C.	TOTAL DISPONIBLE	0	0	675	0	0	500	0	0	1,175
D.	DISTRIBUÉ AU COURS DU TRIMESTRE									
1	SOUTIEN ALIMENTAIRE DES ENFANTS/ SANTÉ DES ENFANTS ET DES MÈRES	0	39 800	0	0	35 000	21 206	0	0	0
2	AIDE GÉNÉRALE/AIDE SOCIALE	0	31 350	0	37 900	24 850	14 505	0	18 200	0
3	SOUTIEN ÉDUCATIF (ALIMENTATION SCOLAIRE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	URGENCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	VIVRES CONTRE TRAVAIL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	SOUS-TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	PRÊTS ACCORDÉS À D'AUTRES AGENCES	0		0	0	0	0	0	0	0
8	PRÊTS ACCORDÉS À D'AUTRES AGENCES	0		0	0	0	0	0	0	0
9	TOTAL ENVOYÉ PENDANT CE TRIMESTRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E.	SOLDE SELON LES DOCUMENTS (C-D9)	0	0	675	0	0	0	500	0	1,175
F.	INVENTAIRE DU 04/04/2006	0	8 850	349,275	5 275	30 050	80,518	300	323,778	753,871
G.	**DIFFÉRENCE ENTRE E ET F**	**0**	**#VALUE!**	**-348,600**	**#VALUE!**	**#VALUE!**	**-80,518**	**200**	**-323,778**	**-752,696**
1	1. PERTES EN MER PL06BJ0905	0	0	0	0	0	123	0	0	123
2	2. PERTES DANS LES PORTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3. PERTES DANS LE PAYS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	4. PERTES DANS LES ENTREPÔTS	10 875	0	575	0		0,00	200	0	775
	5. BLÉ BOULGOUR TROUVÉ DANS LE STOCK DE LENTILLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H.	**DIFFÉRENCE TOTALE COMPTABILISÉE (G1 + G2 + G3)**	**0**	**0**	**575**	**0**	**0**	**123**	**200**	**0**	**898**
I.	**I. DIFFÉRENCE TOTALE NON COMPTABILISÉE (G - H)**	**0**	**#VALUE!**	**-349,175**	**#VALUE!**	**#VALUE!**	**-80,641**	**0**	**-323,778**	**#VALUE!**

MM = semoule de maïs/Denrée remboursée par le PAM à la place de la semoule de maïs empruntée
F/WSB : 349 175 kg sont stockés dans un magasin portuaire, inventaire non réalisé
F/Petits pois : 323 600 kg sont stockés dans un magasin portuaire, inventaire non réalisé
14 kg d'huile végétale doivent être justifiés auprès du prochain CSR

ANNEXE E : EXEMPLE DE RAPPORT DE RÉCEPTION PAR LE DESTINATAIRE

DESTINATAIRE	MOIS 1				
	STOCK INITIAL	RÉCEPTIONS	DISTRIBUTIONS	RENVOIS	STOCK FINAL
	0	450	380	3	67
Partenaire 1	0	450	380	3	67
Partenaire 2					0
Partenaire 3					0
					0
					0
					0
					0

DESTINATAIRE	MOIS 2				
	STOCK INITIAL	RÉCEPTIONS	DISTRIBUTIONS	RENVOIS	STOCK FINAL
	67	0	0	0	0
Partenaire 1	67				
Partenaire 2	0				
Partenaire 3	0				
	0				
	0				
	0				
	0				

ANNEXE F : EXEMPLE DE RAPPORT D'APPROVISIONNEMENT ET DE DISTRIBUTION DE MOUSTIQUAIRES

QUANTIFICATION DES MID POUR DEMANDE DANS LE CADRE DE LA SÉRIE 9 DU FONDS MONDIAL

	MID DISTRIBUÉES OU PRÉVUES DANS LE CADRE DE LA SÉRIE 6				
	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Enfants de moins de 5 ans ayant reçu des MID (estimation)					
Femmes enceintes ayant reçu des MID (estimation)					
Personnes handicapées ayant reçu des MID					
Total de la population ayant reçu des MID (Série 6)	0	0	0	0	0
Total général des personnes ayant reçu des MID - Série 6					0

	PRÉVISION DE DISTRIBUTION DE MID DANS LE CADRE DE LA SÉRIE 9				
	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Type de distribution					
Population visée (nouvelles MID)					
Population visée (remplacement des anciennes MID)					
Total de la population visée					
Total des MID à distribuer dans le cadre de la Série 9	0	0	0	0	0
Total général des personnes ayant reçu des MID - Série 9					0

Prévisions pour les prochains MID :

Exemple

1. 70 322 moustiquaires distribuées en 2009/2010, plus 297 256 moustiquaires distribuées en 2007/2008 et en 2008/2009 aux femmes enceintes, aux enfants de moins de 5 ans et aux personnes handicapées dans le cadre de la Série 6. Ce groupe ne recevra plus de moustiquaires jusqu'en 2011 (120 990) et en 2012 (176 257). Un total de 289 905 MID sera distribué à la population générale en 2010/2011
2. 70 322 moustiquaires distribuées et 120 999 moustiquaires remplacées dans le cadre de la Série 6, plus 297 256 MID distribuées l'année précédente, moins la population totale et en partant du principe qu'une moustiquaire est donnée pour deux personnes dans la population restante ayant besoin de MID en 2010 dans le cadre de la distribution de la Série 6. Ce groupe ne recevra plus de moustiquaires jusqu'en 2013. Si l'on prend en compte une croissance de la population de 30 396, un total de 67 287 MID seront distribuées à la population générale en 2010/2011 dans le cadre de la distribution de la Série 9.

3. 70 322 MID seront distribuées aux femmes enceintes, aux enfants de moins de 5 ans et aux personnes handicapées en 2011/2012 et 70 322 auront été distribuées au même groupe en 2009/2010 dans le cadre de la Série 6. 120 999 MID seront remplacées en 2010/2011 ; croissance de la population de 31 160 et remplacement de 176 257 moustiques dans le cadre de la distribution de la Série 6. Un total de 92 185 MID sera donc distribué à la population générale en 2010/2011 dans le cadre de la distribution de la Série 9.
4. 70 322 moustiquaires distribuées aux femmes enceintes, aux enfants de moins de 5 ans et aux personnes handicapées en 2011. Remplacement de 360 227 MID distribuées en 2010/2011 et croissance de la population de 31 116. Un total de 261 562 MID sera donc distribué à la population générale en 2012/2013 dans le cadre de la distribution de la Série 9.
5. Remplacement de 258 608 MID distribuées en 2013/2014 et croissance de la population de 32 865. Un total de 194 315 MID sera donc distribué à la population générale en 2013/2014 dans le cadre de la distribution de la Série 9.

ANNEXE G : EXEMPLE DE DESCRIPTION DES FONCTIONS DU RESPONSABLE DE L'APPROVISIONNEMENT

FONCTION : **RESPONSABLE DE L'APPROVISIONNEMENT**

SERVICE : **LOGISTIQUE - APPROVISIONNEMENT**

SUPERVISEUR : **DIRECTEUR/RESPONSABLE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE**

FONCTIONS PRINCIPALES : Assumer la gestion générale de l'approvisionnement et des actifs pour les activités d'urgence sur le terrain. Collaborer étroitement et s'arranger avec les services de logistique et d'approvisionnement (lorsque cela est possible). Superviser les appels d'offres, les activités d'achats locaux et l'approvisionnement international. S'arranger avec les divers services de programmation et d'administration pour s'assurer qu'ils commandent ce dont ils ont besoin en quantité appropriée et que les produits/services commandés sont de bonne qualité, qu'ils reçoivent ce qu'ils ont commandé en bonne quantité, au moment nécessaire et au prix correct. Créer des systèmes de gestion de l'approvisionnement selon le besoin et former le personnel à leur utilisation. Synchroniser les systèmes d'approvisionnement sur le terrain avec les systèmes de programme nationaux selon le besoin. Modifier ou réviser les systèmes qui ne sont pas efficaces. Créer des systèmes de classement et gérer le suivi des documents de façon transparente pour éviter les manquements à la conformité et les mauvais rapports d'audit.

SUPERVISE : responsable adjoint de l'approvisionnement, agent(s) d'achats

CONTACTS OPERATIONNELS : directeur, responsable administratif, directeurs et coordinateurs du programme, personnel des achats du programme national (PN) et autre personnel, représentants des douanes locales et divers représentants du gouvernement local

RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES :

- En tant que membre d'un service de soutien, incitez et renforcez de façon positive la coordination et la collaboration ouverte et continue avec tous les services de l'organisation, en particulier avec le personnel pour vous assurer que le bureau d'approvisionnement fournit des biens et services de la plus grande qualité, de façon la plus rentable et la plus efficace.
- Proposez des formations et du coaching, selon le besoin, au personnel du bureau d'approvisionnement et aux autres membres du personnel d'urgence
- Créez des systèmes d'approvisionnement et de gestion des actifs entièrement conformes ; passez en revue et révisez les systèmes de programme nationaux existants afin de répondre aux besoins de l'activité d'urgence. Vérifiez que tous les systèmes et toutes les activités sont conformes aux politiques et procédures.
- Documentez entièrement toutes les activités d'approvisionnement. Créez des systèmes de classement de l'approvisionnement, comme requis dans le manuel des politiques et procédures.
- Passez en revue et approuvez des bons de commande locaux et des formulaires de demande internationale (FDI). Passez en revue les commandes passées par les responsables des services et autres parties pour garantir la disponibilité budgétaire, ainsi que pour vérifier les critères de quantité, qualité et livraison. Remettez régulièrement des rapports d'état sur l'approvisionnement aux différents services.
- Créez des systèmes efficaces de demande et de commande de fournitures de bureau.
- Entretenez des relations et gardez le contact avec les fournisseurs locaux.

- Supervisez les appels d'offres et les contrats de sous-traitance avec les fournisseurs. Obtenez les prix et des factures pro forma pour tous les achats. Documentez entièrement toutes les activités d'achats locales.
- Analysez les demandes sur le terrain, les FDI et les bons de commande pour déterminer :
  a) que la description des biens et/ou des services est exacte en tout point, et qu'elle présente la qualité attendue pour le coût ;
  b) la méthode de tarification à utiliser (ex. : catalogue, demandes écrites ou téléphoniques, factures pro forma ou autres devis) ;
  c) que tous les documents d'aide requis sont joints ;
  d) que les quantités sont correctes et que les délais de livraison prévus sont réalistes ;
  e) le choix du fournisseur, en tenant compte des installations disponibles, et de la fiabilité, de la qualité, de la réputation et de l'emplacement géographique du fournisseur ;
  f) le prix total de CAF, notamment toutes les conditions de paiement ;
  g) le meilleur moyen de transport des articles achetés vers leur destination finale.
- Vérifiez que toutes les demandes de devis sont claires et complètes.
- Révisez et approuvez les FDI. Lorsque cela est requis, demandez l'approbation des cadres supérieurs ou du personnel régional. Passez les commandes urgentes par téléphone ou fax, et assurez-en le suivi au moyen de confirmations écrites (ou par e-mail).
- Créez un système de classement de l'approvisionnement, comme requis dans les directives des politiques et procédures. Saisissez et mettez à jour les informations dans les bases de données des achats et des fournisseurs.
- Créez et conservez les inventaires des biens achetés pendant la situation d'urgence.
- Assurez-vous de conserver un niveau adéquat de fournitures de bureau et de nettoyage et de créer et mettre en œuvre des mécanismes rationaux de distribution.
- En collaboration avec le responsable de la logistique, embauchez des sociétés de transport locales pour la livraison des fournitures et marchandises de secours de façon efficace et rentable.
- Évaluez constamment les performances des fournisseurs et rédigez des rapports.
- Le directeur peut attribuer d'autres tâches.

QUALIFICATIONS :

- Personne autonome ayant la capacité de se montrer efficace et de réussir ce qu'elle entreprend dans des conditions difficiles. La créativité et la flexibilité sont essentielles.
- Au moins 1 an d'expérience avec CRS et/ou formation et expérience importante dans le domaine de l'approvisionnement, gestion générale, logistique, gestion financière, comptabilité ou équivalent
- Excellentes connaissances et compréhension des principes comptables de l'approvisionnement et des actifs généralement admis
- Capacités éprouvées de planification et d'organisation
- Compétences solides de résolution de problème et d'analyse
- Compétences éprouvées de leadership
- A prouvé sa capacité à établir des priorités, à gérer plusieurs tâches à la fois, à déléguer ses responsabilités et à assurer le suivi
- Anglais écrit et parlé courant
- Connaissances professionnelles solides de l'informatique et des logiciels suivants : Windows, Outlook, MS Excel, MS Word ; connaissance de MS Access souhaitée

ANNEXE H : EXEMPLE DE DESCRIPTION DES FONCTIONS DU RESPONSABLE ADJOINT DE L'APPROVISIONNEMENT

FONCTION : **RESPONSABLE ADJOINT DE L'APPROVISIONNEMENT**

SERVICE : **LOGISTIQUE - APPROVISIONNEMENT**

SUPERVISEUR : **RESPONSABLE DE L'APPROVISIONNEMENT**

FONCTIONS PRINCIPALES : Répondre de façon efficace aux besoins d'approvisionnement et de livraison des différents bureaux. Superviser l'acquisition locale de factures pro forma et de devis. Gérer la comparaison des offres et le processus de sélection des fournisseurs. Fournir des analyses des coûts et de la qualité avant de demander l'approbation du responsable de l'approvisionnement. Préparer les bons de commande locaux et les FDI. Assurer le suivi des bons de commande et des services sous contrat. Contrôler les performances des fournisseurs et rédiger des rapports. Utiliser les systèmes de gestion de l'approvisionnement et former le personnel à leur utilisation. En collaboration avec le responsable de l'approvisionnement, créer des systèmes de classement et gérer le suivi des documents de façon transparente pour éviter les manquements à la conformité et les mauvais rapports d'audit.

SUPERVISE : S.O.

CONTACTS OPERATIONNELS : personnel administratif, directeurs et coordinateurs du programme, fournisseurs locaux et fournisseurs de services, représentants des douanes locales et divers représentants du gouvernement local

RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES :

1) Analysez toutes les demandes d'achat afin de déterminer :

   a) que la description de la qualité est exacte en tout point, et qu'elle est de bonne qualité ;

   b) la méthode de tarification à utiliser (ex. : catalogue, demandes écrites ou téléphoniques, ou devis) ;

   c) que les informations sur la quantité et la livraison sont correctes ;

   d) le fournisseur adéquat (local ou international), en tenant compte des installations disponibles, de la fiabilité, de la qualité, de la réputation et de l'emplacement géographique ;

   e) le tarif adéquat, notamment toutes les conditions de paiement, FAB ou CAF, et toutes les exemptions fiscales permises ;

   f) le meilleur moyen de transport des articles achetés vers leur destination.

2) Vérifiez que toutes les demandes de devis sont claires et complètes.

3) Préparez tous les bons de commande locaux et formulaires de demande internationale (FDI), conformément aux politiques et procédures d'approvisionnement de l'organisation. Soumettez tous les bons de commande et FDI au responsable de l'approvisionnement afin qu'il les approuve avant de passer commande. Passez les commandes urgentes par téléphone, e-mail ou fax, et assurez-en le suivi au moyen de confirmations écrites.

4) Ajustez, si nécessaire, les tarifs finaux en cas de différence entre le prix de la facture et celui du bon de commande. Négociez avec les fournisseurs selon le besoin et de façon appropriée.

5) Traitez la correspondance portant sur les écarts.

6) Établissez et maintenez une relation professionnelle avec les représentants commerciaux des fournisseurs locaux.

7) Rendez visite aux magasins et installations de production des fournisseurs lorsque la situation l'exige.

8) Recherchez constamment de nouvelles sources de fournisseurs, matières et services.

9) Sollicitez des offres secrètes lorsque cela est nécessaire et approprié, conformément aux directives d'approvisionnement de l'agence.

10) Vérifiez le bon classement de tous les documents pour les achats.

11) Créez des fichiers individuels pour les fournisseurs, ainsi que pour les marchandises et les services, afin d'accélérer les activités d'approvisionnement.

12) Réalisez toutes les tâches supplémentaires attribuées par le responsable de l'approvisionnement.

QUALIFICATIONS :

- Personne autonome ayant la capacité de se montrer efficace et de réussir ce qu'elle entreprend dans des conditions difficiles. La créativité et la flexibilité sont essentielles.
- Langue locale courante exigée. Anglais écrit et parlé fortement souhaité.Excellentes connaissances de l'environnement de fonctionnement local et des communautés fortement souhaitées.
- Formation et expérience quelconque dans le domaine de l'approvisionnement, gestion générale, logistique, gestion financière, comptabilité ou équivalent.
- Connaissances et compréhension des principes comptables de l'approvisionnement et des actifs généralement admis.
- Capacités de planification et d'organisation.
- Bonnes compétences de résolution de problème et d'analyse.
- Compétences de leadership et de supervision.
- A prouvé sa capacité à établir des priorités, à gérer plusieurs tâches à la fois, à déléguer ses responsabilités et à assurer le suivi.
- Connaissances professionnelles de l'informatique et des logiciels suivants : Outlook, MS Excel, MS Word.

ANNEXE I : EXEMPLE DE DESCRIPTION DES FONCTIONS DE RESPONSABLE LOGISTIQUE EFR

FONCTION : **RESPONSABLE LOGISTIQUE EFR**

SERVICE : **LOGISTIQUE**

SUPERVISEUR : **DIRECTEUR**

RESPONSABILITES PRINCIPALES : Fournir des conseils de leadership stratégiques et tactiques au bureau et service de la logistique. Créer, mettre en œuvre et surveiller la chaîne d'approvisionnement en marchandises et équipements de secours et le système de soutien des opérations. Négocier et obtenir sous contrat des entrepôts, transports et services logistiques. Créer des plans d'approvisionnement, de stockage et de répartition des marchandises et des équipements. Préparer et envoyer divers rapports. Collaborer avec les autres services de l'Organisation, en particulier le service de programmation, tout au long de la planification, de la mise en œuvre et de la clôture. Représenter l'Organisation lors de réunions du service de logistique (ex. : Logistics Cluster ; autorités civiles et militaires, etc.) et autres réunions de coordination. Coordonner les activités de la chaîne d'approvisionnement et de secours avec l'UNJLC, le PAM, le BCAH, partenaires IC, agences d'aide sœurs, agences partenaires locales, etc.

SUPERVISE : responsable de la gestion des marchandises, directeur du parc, responsable de l'approvisionnement, responsable de la distribution, responsables adjoints et secrétaire de la logistique

CONTACTS OPERATIONNELS : directeurs du programme, représentants de divers donateurs, ONG internationales et agences de l'ONU (notamment Logistics Cluster et le Centre logistique commun des Nations Unies), Organisation/Expédition et Organisation/Achats, responsables de l'USAID OFDA/DART, représentants partenaires et officiels et représentants des douanes locales et divers représentants du gouvernement .

- ***Conception, mise en œuvre et contrôle de la chaîne d'approvisionnement des marchandises et équipements de secours :***

  - En tant que membre d'un service de soutien, incitez et renforcez de façon positive la coordination et la collaboration ouverte et continue avec les autres services de l'ORGANISATION, en particulier avec les responsables du programme et leur personnel. Vérifiez que le bureau de la logistique fournit les biens et services de la plus grande qualité, de façon la plus rentable et efficace.
  - Arrangez-vous avec le personnel de programmation pour connaître les types et quantités de soutien d'opérations, fournitures et équipement de secours qui seront nécessaires à court et à long termes pour répondre aux objectifs du programme.
  - Prévoyez, d'un point de vue stratégique et tactique, les exigences logistiques à court et à long termes nécessaires pour stocker et transporter les fournitures de secours.
  - Évaluez les infrastructures logistiques à l'aide de connaissances locales, notamment : systèmes de transport routier, ferroviaire et nautique ; entrepôts (centraux, intermédiaires et étendus) ; moyens de transport (terrestre, aérien et nautique) ; fournisseurs de marchandises et équipements.

- Identifiez les installations de stockage, les transports disponibles et les possibilités de location ; si possible, partagez les installations de stockage et le transport avec les agences des Nations Unies, d'autres ONG et organisateurs partenaires. Profitez pleinement des « services communs » selon la disponibilité et si cela est approprié.
- Coordonnez la planification et la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement avec d'autres agences.
- Établissez le budget des coûts de personnel, des biens, des services et des actifs de location.
- Embauchez et formez le personnel.
- Créez et supervisez les ressources en marchandises.
- Préparez et partagez régulièrement des rapports sur l'acquisition, le mouvement, la distribution et le réapprovisionnement des marchandises.
- Mettez en place un système de classement viable de tous les documents du bureau de la logistique.
- Mettez à jour les inventaires des équipements et fournitures de bureau sur le terrain.
- Déterminez les exigences de service logistique, vérifiez que les procédures d'approvisionnement sont respectées pour sélectionner les fournisseurs de services, négociez les tarifs et les conditions, sélectionnez les fournisseurs de services et préparez les contrats.

• ***Supervisez le personnel du bureau de la logistique :***

1. Responsable de la gestion des marchandises (RGM)
   - Identifiez, établissez un contrat, rénovez et équipez des entrepôts selon le besoin.
   - Établissez et supervisez l'application des systèmes et procédures d'entrepôts et de marchandises.
   - Embauchez et formez le personnel d'entrepôt.
   - Mettez à jour les ressources en marchandises et les plans de répartition.
   - Avec le responsable de la gestion des marchandises, préparez les plans d'entreposage et de répartition.
   - Assurez la réception efficace et l'inventaire des fournitures et équipements de secours, ainsi que le chargement et le départ des camions de livraison selon les plans de répartition.
   - Communiquez les plans de livraison au personnel de programmation, aux fournisseurs de transport et/ou aux chauffeurs de l'ORGANISATION.
   - Assurez-vous que les bordereaux requis sont prêts et arrivent à l'entrepôt approprié bien avant le chargement des camions, conformément au plan de livraison.
   - Mettez à jour les registres de chaque entrepôt ; supervisez la préparation et l'envoi de « rapports hebdomadaires d'état des marchandises » et de « rapports hebdomadaires de la quantité totale transportée en tonne ».
   - Supervisez le planning des mouvements des camions et chauffeurs ; certifiez que les livraisons sont effectuées conformément aux règlementations (écrites et orales) du programme de secours de l'ORGANISATION.
   - Vérifiez les factures envoyées par les propriétaires d'entrepôts privés et les fournisseurs de services ; envoyez les copies vérifiées et approuvées au bureau des finances afin qu'il procède au paiement.

2. Responsable de l'approvisionnement
   - Évaluez les marchés locaux pour déterminer la disponibilité, la qualité et le coût des biens et services requis.
   - Organisez l'importation exempte de taxes des marchandises et équipements obtenus à l'international, ainsi que l'approvisionnement exempt de taxes de biens et services locaux. Déterminez les procédures d'importation (arrangez-vous avec l'UNJLC, Logistics Cluster, d'autres ONG et le gouvernement local).
   - Arrangez-vous avec le service de programmation pour planifier et établir les priorités d'approvisionnement à court, moyen et long termes. Déterminez les caractéristiques requises ou souhaitées des marchandises, emballage, calendriers des livraisons, etc. Informez le personnel des délais prévus des biens et équipements.
   - Normalisez les achats le plus possible, en particulier avec les véhicules et l'équipement informatique.
   - Assurez-vous que les politiques et procédures d'approvisionnement de l'ORGANISATION sont en place et sont respectées. Aidez à la mise en place d'un système de classement efficace.
   - Évaluez l'effet de l'approvisionnement local sur les prix du marché, et modifiez la stratégie en fonction.
   - Évaluez les donations en nature par rapport aux besoins, à l'à-propos, à la gestion et aux coûts de transport. Portez une attention particulière aux dates d'emballage et d'expiration.
   - Mettez en place l'inventaire des équipements, meubles, etc. importés pour l'intervention.
   - Gérez directement l'approvisionnement international ; supervisez l'approvisionnement local.

3. Responsable du parc
   - Évaluez la disponibilité locale des véhicules et les possibilités de location de véhicules (passagers et camions). Discutez de la possibilité d'emprunter des véhicules à d'autres programmes, à des missions et organisations catholiques locales, etc.
   - Louez des véhicules pour passagers et de transport selon le besoin. Prévoyez un dépassement de capacité (15-20 % au-dessus du besoin prévu).
   - Arrangez-vous avec le service de programmation et d'approvisionnement pour déterminer les modèles de véhicules à se procurer à l'international. Normalisez le plus possible.
   - Assurez la disponibilité suffisante de chauffeurs, carburant, lubrifiants, pièces détachées et pneus, ainsi que des solutions d'entretien et de réparation.
   - Arrangez-vous avec la communauté internationale pour garantir la disponibilité de carburant. Mettez en place des plantations d'énergie selon le besoin.
   - Embauchez et formez des chauffeurs.
   - Supervisez la mise en œuvre d'un système de gestion et de contrôle des véhicules : journaux des véhicules, vérifications quotidiennes, programmes d'entretien et de réparation, planification des déplacements, etc.
   - Lorsque cela est nécessaire, collaborez avec les communautés locales ou embauchez du personnel par intérim pour améliorer les routes et les infrastructures le long de la chaîne d'approvisionnement.
   - Vérifiez les factures envoyées par les sociétés de transport privées et les fournisseurs de services ; envoyez les copies vérifiées et approuvées au bureau des finances afin qu'il procède au paiement.

4. Inscription des bénéficiaires et responsable de la distribution
   - En collaboration avec d'autres agences, déterminez les modalités coordonnées pour la distribution de biens et services normalisés, notamment la taille des rations.
   - Déterminez les points de distribution, les besoins en personnel et les calendriers.

- Préparez divers documents et formats nécessaires à l'inscription de bénéficiaires, gérez la distribution et signalez les activités de distribution.
- Embauchez et formez le personnel de distribution selon le besoin.
- Assurez-vous que les bénéficiaires connaissent les lieux de distribution, les calendriers et les biens et services qu'ils vont recevoir.

- ***Préparation et envoi de rapports hebdomadaires et trimestriels :***

  - Préparez les rapports suivants (entre autres) pour usage interne : rapports de situation (pour le bureau de la logistique, BL) ; rapports d'état des marchandises ; rapports hebdomadaire et mensuel d'état des entrepôts et des marchandises ; rapports de distribution ; rapports d'état des destinataires ; rapports de pertes (océan et interne) ; rapports d'activités trimestriels ; rapports de résultats.
  - Préparez les rapports suivants (entre autres) pour le gouvernement local : types et quantités de biens de secours importés et livrés dans le cadre du programme de secours.
  - Autres rapports selon le besoin ou sur demande du chef d'équipe ou du service de programmation.

- ***Autres :***

  - Réalisez un inventaire physique mensuel de tous les entrepôts. Préparez et envoyez des rapports d'inventaires.
  - Administrez la disposition finale des denrées alimentaires expirées.
  - Aidez le personnel du service de la logistique à préparer et à envoyer les rapports de voyages, les coupons de salaire quotidiens, les autorisations de déplacement et autres documents (financiers et administratifs) requis par le directeur.
  - Servez de « ressource » aux autres bureaux de l'ORGANISATION nécessitant des informations sur le fonctionnement du programme de secours en général et sur le BL en particulier.
  - Offrez votre aide et vos connaissances à d'autres organisations, selon le besoin ou à leur demande.
  - Le chef d'équipe peut attribuer d'autres tâches.

Qualifications :

- Diplôme universitaire en développement international, gestion générale, finance, commerce ou autres domaines pertinents, ou formation importante en gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Au moins trois (3) ans d'expérience dans une ONG internationale ou une agence des Nations Unies à un poste similaire
- Capacité éprouvée à travailler sous pression et à respecter les délais
- Excellente compréhension et expérience de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Capacité à résoudre les problèmes de façon créative ; souplesse ; excellent jugement
- Capacité à travailler sur plusieurs tâches à la fois
- Volonté et capacité à travailler de façon efficace avec une grande variété de personnes dans des conditions difficiles
- Capacité à travailler au sein d'une équipe et à collaborer étroitement avec le personnel du projet
- Expérience dans le domaine de la formation et de la supervision du personnel
- Anglais courant
- Connaissances informatiques (bonnes connaissances de MS Word, MS Excel, MS Outlook et MS PowerPoint ; connaissances professionnelles de MS Access préférées)

Chapitre 8 :

Ressources Humaines



GUIDE

CATHOLIC RELIEF SERVICES

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes ..... **II**
Chapitre 8 : Ressources Humaines **1**
Diagramme des processus RH **2**
Objectif de ce guide **3**
Quelle fonction remplissent les Ressources Humaines ? **3**
Résumé **6**
Principes clés **7**
Processus professionnel RH 8.1 : dotation en personnel, recrutement et orientation **9**
Étape 8.1.1 – Ressources Humaines : plan de dotation en personnel 12
Étape 8.1.2 – Descriptions de postes 14
Étape 8.1.3 – Recrutement et embauche 16
Étape 8.1.4 – Orientation et intégration des nouveaux employés 22
Processus professionnels RH 8.2 : rémunérations et avantages **24**
Étape 8.2.1 – Créer une échelle de salaires générale 27
Étape 8.2.2 – Déterminer les propositions de salaire 30
Étape 8.2.3 – Déterminer les augmentations de salaire 32
Étape 8.2.4 – Instituer des avantages 35
Étape 8.2.5 – Pointage 38
Étape 8.2.6 – Administration de la paie 40
Processus professionnel RH 8.3 : gestion de la performance **42**
Étape 8.3.1 – Plan de performances et de perfectionnement 45
Étape 8.3.2 – Coaching et rétroaction 49
Étape 8.3.3 – Analyse et évaluation des données sur les performances 52
Étape 8.3.4 – Récompenses et reconnaissance 56
Étape 8.3.5 – Perfectionnement du personnel et apprentissage 59
Processus professionnel RH 8.4 : relations entre les employés **66**
Étape 8.4.1 – Établir un Code de Bonne Conduite 68
Étape 8.4.2 – Suivi de la satisfaction du personnel 71
Étape 8.4.3 – Résolution de conflit entre les employés 73
Étape 8.4.4 – Mettre en place des mécanismes de représentation et de protection de l'employeur et des droits des employés 75
Étape 8.4.5 – Garantir la confidentialité 77
Processus professionnel RH 8.5 : hygiène et sécurité du personnel **79**
Étape 8.5.1 – Sûreté et sécurité 82
Étape 8.5.2 – Hygiène du personnel 86
Étape 8.5.3 – Gestion des risques 88
Processus professionnel RH 8.6 : départs **90**
Étape 8.6.1 – Démission 92
Étape 8.6.2 – Retraite 94
Étape 8.6.3 – Contrat à durée déterminée 96
Étape 8.6.4 – Sur-effectif 98
Étape 8.6.5 – Licenciement motivé 100
Étape 8.6.6 – Décès 102
Liste de contrôle de conformité pour les RH **103**
Glossaire **110**
Références **114**
Annexe A : Modèle de formulaire de demande de personnel 116
Annexe B : Modèle de format de description de poste 117
Annexe C : Modèle de fiche de bilan d'entretien 118

Annexe D : Formulation et réception de commentaires 119
Annexe E : Liste de contrôle de rupture de travail pour résultats peu satisfaisants 121
Annexe F : Modèle d'évaluation des performances 122
Annexe G : Modèle de déclaration de confidentialité / d'acceptation des clauses 123
Annexe H : Conflits d'intérêts 125
Annexe I : Formation et plan d'apprentissage dans l'organisation 126

ACRONYMES

CV	Curriculum Vitæ
RH	Ressources Humaines
DP	Description de Poste
SGP	Système de Gestion de la Performance
SGRH	Société pour la Gestion des Ressources Humaines

OBJECTIF DE CE GUIDE

Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs ressources humaines (RH), processus professionnels, procédures et politiques connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce guide, étant donné que les organisations ont des contextes et des besoins professionnels spécifiques qui exigent une « personnalisation » des systèmes de ressources humaines.

Ce guide de gestion des ressources humaines traite de la nécessité d'utiliser de bonnes pratiques professionnelles, de systématiser le processus RH, d'assurer une gestion efficace et efficiente des ressources RH, d'éviter la confusion et de garantir l'égalité de traitement de tous dans l'organisation.

QUELLE FONCTION REMPLISSENT LES RESSOURCES HUMAINES ?

La gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui traite des questions liées à toutes les personnes de l'organisation qui, individuellement et collectivement, contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Parmi ces questions, on peut citer la dotation en personnel, le recrutement, la rémunération et les avantages, la sécurité et le bien-être, la communication, la spiritualité, la motivation des employés, le développement et la croissance. Les activités de gestion RH sont principalement destinées à attirer, développer, retenir et assurer la transition des employés. Les employés sont les atouts les plus précieux de l'organisation ; la gestion des ressources humaines promeut et gère les politiques et procédures qui assurent que les membres du personnel ont les compétences, la motivation et les opportunités leur permettant de contribuer du mieux possible à la mission de l'organisation.

Dotation en personnel, recrutement et orientation

L'organisation doit planifier le type de personnel et les postes dont elle a besoin à court et long terme, en fonction de ses objectifs et plans d'action. Ce plan appuie les décisions de recrutement et aide les nouvelles recrues à s'intégrer dans la culture de l'organisation ; à inspirer la confiance, la collaboration et la motivation ; et à contribuer de manière efficace à la réalisation des objectifs de l'organisation. C'est ce processus qui permet d'intégrer les nouvelles recrues dans les systèmes, les structures, les politiques et le flux de communication de l'organisation.

Rémunération et avantages

L'objectif du système de rémunération et des avantages est de payer de manière équitable les employés pour le travail qu'ils réalisent. En offrant des salaires et des avantages compétitifs, l'organisation répond aux besoins des employés et peut ainsi les attirer et les retenir. La rémunération totale est un terme qui décrit l'ensemble des éléments de rémunération que l'organisation offre à un employé, y compris le salaire et autres avantages.

Hygiène et sécurité du personnel

Les procédures d'hygiène consistent à aider les employés à maîtriser des techniques d'auto-soin et à apporter des réponses institutionnelles au stress dans des environnements particulièrement difficiles. Les procédures de sécurité sont conçues pour éliminer les risques de décès, de blessure ou de maladie sur le lieu de travail ou dans l'exercice des tâches en dehors du site, et pour sécuriser et protéger tous les biens de l'organisation.

Gestion de la performance

La gestion de la performance est le processus par lequel l'organisation aide les employés à maintenir ou à améliorer les performances à partir d'une définition claire des attentes et besoins en perfectionnement, d'un coaching et perfectionnement continus et d'une évaluation des résultats. La gestion de la performance clarifie les résultats attendus, aide l'employé à perfectionner ses connaissances, compétences et attitudes, et le tient responsable de son travail et de sa conduite. Une bonne gestion de la performance est cruciale pour le succès d'une organisation et / ou d'un projet.

Relations avec les employés

Les organisations doivent veiller à ce que le lieu de travail soit un environnement positif et équitable, propice au travail. Elles doivent donc instaurer des mécanismes permettant de maintenir de bonnes relations entre l'employeur et les employés, et des mécanismes qui permettent aux employés d'exprimer leurs besoins et qui assurent que leurs droits sont protégés. En s'assurant que des pratiques de relations sociales sont en place, l'organisation peut plus rapidement, et de manière préventive, résoudre des problèmes difficiles liés par exemple aux doléances, à la détérioration du moral du personnel ou aux mauvaises relations entre les membres du personnel.

Départs

Le processus de rupture de contrat d'un employé varie en fonction des motifs de la rupture. Le départ d'un employé doit être traité avec le plus grand soin, surtout lorsque c'est l'employé qui prend la décision de mettre fin à la relation de travail. L'organisation doit s'assurer que le processus respecte les droits de chaque personne concernée.

Gestion des heures et administration de la paie

En gérant les heures de travail et l'administration de la paie, le service RH fournit à la division / service des finances des informations précises et pertinentes sur le temps de travail et de présence des employés, et sur les changements du statut de l'emploi, les taux de rémunération, les retenues, etc. Ces informations seront exploitées par la division / service des finances pour préparer et exécuter le paiement des salaires.

Politiques et procédures relatives au personnel

Les politiques et procédures relatives au personnel définissent les pratiques et processus RH en vigueur dans l'organisation et les droits, rôles et responsabilités des employés. Le RH pilote le développement de ces politiques et procédures après une analyse minutieuse des exigences de la législation locale. Une fois approuvées par la haute direction, les politiques doivent être communiquées et expliquées à tous les employés et être appliquées de manière cohérente. Ce guide ne contenant pas une section distincte consacrée aux politiques et procédures relatives au personnel, tous les processus qui y sont décrits fournissent des conseils aux organisations pour les aider à développer leurs propres politiques.

RÉSUMÉ

La fonction RH couvre de nombreux domaines différents, chacun de ces domaines impliquant divers processus et activités. Bien que la gestion RH soit une tâche complexe, ce guide définit et décrit les divers processus RH qui doivent être considérés comme les meilleures pratiques permettant aux organisations d'exécuter les principales composantes de la fonction RH.

S'il est vrai qu'une organisation n'a pas nécessairement besoin d'avoir une division / un service RH, elle doit cependant avoir un personnel dont les responsabilités sont associées à la fonction des ressources humaines. Ce guide de gestion RH définit le poste de responsable / représentant RH comme le seul rôle RH de l'organisation ; les organisations définissent des titres de fonctions et les responsabilités qui s'y rattachent, et des rôles supplémentaires en fonction de leurs besoins spécifiques. La répartition des responsabilités de chaque composante de la fonction RH varie dans les organisations en fonction de facteurs tels que la taille de l'organisation, le budget et la structure de l'organisation, et de la décision de la direction de sous-traiter certaines activités. Quel que soit le cas de figure, la haute direction doit s'assurer qu'un minimum d'éléments clés de toutes les composantes de la fonction RH est exécuté d'une manière ou d'une autre.

PRINCIPES CLÉS

À l'instar de tout domaine fonctionnel, les ressources humaines sont guidées par des principes. Ces principes décrivent les normes de qualité de la performance des systèmes et processus RH. Ils indiquent également l'environnement organisationnel dans lequel s'exerce la fonction RH. En plus, ils assurent que la direction de l'organisation définisse les politiques et procédures appropriées en matière de contrôle interne. La direction s'assure périodiquement que les processus appropriés fonctionnent correctement et elle contrôle et gère les risques auxquels l'organisation est exposée. Enfin, la fonction HR s'assure que des systèmes de contrôle interne efficaces sont en place pour ramener ces risques à un niveau acceptable. Par ailleurs, les principes directeurs de la fonction RH permettent aux organisations de s'assurer que leurs employés sont rendus autonomes, motivés et engagés à réaliser pleinement leur potentiel et à contribuer ainsi au succès général de l'organisation.

Lors de l'institution de la fonction RH dans une organisation, il convient d'observer les principes clés suivants :

- **Engagement de la haute direction :** l'engagement de la haute direction est essentiel pour associer des systèmes et processus RH complets à la mission et à la stratégie de l'organisation. Les systèmes et processus doivent être institués dans l'organisation et être appliqués de manière cohérente afin de contribuer au succès de l'organisation.
- **Respect des exigences légales locales et des réglementations des donateurs :** les organisations doivent s'assurer que tous les systèmes et processus RH respectent les exigences légales locales et les réglementations des donateurs. Ceci permet de protéger l'organisation des responsabilités qui pourraient affecter le moral du personnel, la réputation et l'existence de l'organisation.
- **Un lieu de travail juste et équitable :** un lieu de travail juste et équitable affirme la dignité de chaque employé dans une organisation. Il permet de s'assurer que tous les employés sont traités de la même manière, indépendamment de leur race, couleur, religion, sexe, nationalité, infirmité ou handicap, ou de leur niveau dans la structure de l'organisation. Les caractéristiques d'un lieu de travail juste et équitable incluent l'application cohérente des processus professionnels et politiques RH, une rémunération et des avantages équitables pour tous les employés, un environnement de travail sûr et sain, et l'égalité des chances en matière de reconnaissance, d'apprentissage et de développement.



DAVID SNYDER/CRS

Des paysans du Guatemala écoutent des partenaires du CRS qui leur expliquent une méthode de culture visant à réduire la perte des sols.

- **Communication :** chaque organisation doit mettre en place des mécanismes garantissant une communication claire, ouverte et directe entre tous les membres du personnel, à tous les niveaux de l'organisation. Des mécanismes de rétroaction doivent être mis en place, du plus haut niveau de l'organisation vers le plus bas niveau, et vice-versa, pour assurer, le cas échéant, l'échange d'informations exactes, cohérentes et pertinentes. De tels mécanismes permettent aux employés d'accéder aux informations dont ils ont besoin pour réaliser leur travail correctement, et leur donnent la possibilité d'avoir un droit de parole dans les décisions qui les affectent.
- **Confidentialité :** la plupart des informations relatives aux activités RH sont de nature confidentielle et doivent être traitées comme telles. Il est considéré comme contraire à l'éthique de divulguer certains types d'information RH à des personnes ou entités autres que celles qui sont autorisées à accéder à de telles informations. Tout manquement à ce principe peut exposer l'organisation à des risques et engager sa responsabilité.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.1 : DOTATION EN PERSONNEL, RECRUTEMENT ET ORIENTATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Des processus de dotation en personnel et de recrutement rigoureux associés à un processus d'orientation tout aussi rigoureux permettent d'assurer une transition en douceur vers un nouveau poste ou une nouvelle organisation et aideront les nouveaux employés à intégrer l'environnement de travail et la culture de l'organisation. Avec de tels processus en place, il est très probable que les besoins des employés seront satisfaits et qu'ils pourront être performants dans leur nouveau poste.

La dotation en personnel et le recrutement constituent le système officiel appliqué à toutes les décisions de nouvelle embauche, d'affectation et de promotion. Un système de dotation en personnel et de recrutement performant doit être équitable et transparent, ce qui permet de s'assurer que les candidats sont embauchés sur la base des compétences, de l'expérience, de la certification, de la formation et d'autres qualifications. En mettant en œuvre un système de dotation en personnel et de recrutement équitable et transparent, une organisation prend des mesures concrètes pour s'assurer que la diversité est valorisée et qu'un candidat ou employé n'est pas discriminé par rapport à son âge, sa race, sa religion, son ethnie, son sexe ou son handicap.

Un recrutement efficace assure que les organisations ont le bon personnel, au bon poste et au bon moment. Le but est d'embaucher ou de donner une promotion au personnel ayant des compétences et qualifications qui contribuent à la réalisation des objectifs et de la mission de l'organisation. Un bon processus attire des candidats internes et externes qualifiés parmi lesquels sera choisi le candidat dont le profil correspond le mieux au poste. « Il est nécessaire de réunir le bon nombre de candidats, mais cela ne suffit pas. La qualité des candidats est le facteur important dans la réalisation des objectifs de recrutement ».

Les avantages d'avoir dans une organisation un système de dotation de personnel et de recrutement clair et puissant sont les suivants :

- des candidats qualifiés et compétents sont embauchés ;
- par le développement d'un plan de dotation de personnel, l'organisation dispose d'un nombre et d'une qualité adéquats de personnel pour mener à bien la mission de l'organisation et réaliser des objectifs stratégiques et les plans des programmes ;

- l'organisation, par l'application du plan de dotation en personnel, peut déterminer plus facilement les manques en dotation de personnel ;
- les employés sont incités à optimiser les opportunités de carrière au sein de l'organisation plutôt que de la quitter pour rechercher des opportunités à l'extérieur ;
- il est possible d'empêcher l'embauche d'une mauvaise personne à un poste. En conséquence, il s'agit d'éviter les « erreurs de sélection susceptibles d'affecter négativement le plan de gestion du capital humain de l'organisation, ainsi que le moral de l'entreprise, la gestion du temps, les budgets de formation, la productivité et la rentabilité » ;
- les pratiques discriminatoires à l'embauche sont évitées, réduisant ainsi la responsabilité.

Consultez systématiquement la législation locale lors d'institution de systèmes de recrutement.

Un programme d'orientation présente les avantages suivants :

- Il existe une moindre confusion dans les tâches, les structures de subordination et les attentes, du fait de la baisse des taux de rotation des employés.
- L'efficacité des tâches et leur impact sont accrus.
- La connaissance de l'histoire, de la mission, de la vision, des valeurs, des priorités, des objectifs et du travail de l'organisation est renforcée, ce qui aide l'employé à s'identifier à son nouvel employeur.
- L'intégration et la socialisation de l'employé dans la culture de l'organisation est prise en charge, ce qui crée un sentiment d'appartenance.
- L'orientation génère une attitude optimiste à l'égard de l'organisation.
- On observe une réduction de l'anxiété chez le nouvel employé.
- L'orientation définit les résultats attendus.
- Le programme fournit une référence d'informations pertinentes, réduisant ainsi la phase d'apprentissage associée à un nouveau poste.

ÉTAPE 8.1.1 – RESSOURCES HUMAINES : PLAN DE DOTATION EN PERSONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	RESSOURCES HUMAINES : PLAN DE DOTATION EN PERSONNEL
Numéro de l'étape	8.1.1
Ressources	• Objectifs organisationnels et plans d'action • Besoins dans les secteurs programmatiques • Budget disponible
Résultats	Ressources Humaines : plan de dotation en personnel
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH, directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Division / service des finances • Division / service de la programmation
Résumé	L'organisation établit d'abord un plan de dotation en personnel qui tient compte des objectifs et plans d'action de l'organisation et des besoins dans les secteurs programmatiques. Le service des finances est ensuite sollicité pour sa connaissance du budget disponible. Enfin, un plan de dotation en personnel est mis en place. L'objectif d'un plan de dotation en personnel est de prévoir les besoins pendant une période définie, généralement une année. Le plan de dotation en personnel permet à l'organisation de planifier à l'avance les ressources nécessaires pour le recrutement et l'embauche de personnel correspondant aux postes spécifiés dans le plan. Un plan de dotation en personnel ne nécessite pas systématiquement l'embauche de personnel externe à l'organisation. Des réaménagements et des promotions internes de personnel sont également possibles.

Le plan de dotation en personnel des ressources humaines est mis en œuvre, évalué et appliqué pour une planification stratégique à long terme (une année). L'organisation utilise la planification des ressources humaines pour s'assurer qu'elle n'est ni en sureffectif, ni en sous-effectif.

Il est très important pour l'organisation de planifier le type de personnel et les postes dont elle a besoin à court et long terme, en fonction des objectifs et plans d'action de l'organisation. La disponibilité des budgets, l'introduction de nouveaux secteurs programmatiques et d'autres facteurs renseignent le plan de dotation en personnel.

Lorsqu'un membre de l'organisation souhaite embaucher un nouveau membre du personnel, il / elle soumet généralement cette demande sous la forme d'une demande de personnel. Les informations figurant sur la demande de personnel sont vérifiées par rapport au plan de dotation en personnel pour confirmer que le poste supplémentaire ou de remplacement est conforme au plan général de l'organisation pour l'année en cours. Reportez-vous à l'annexe A pour découvrir un modèle de formulaire de demande de personnel.

ÉTAPE 8.1.2 – DESCRIPTION DE POSTES

NOM DE L'ÉTAPE	DESCRIPTIONS DE POSTES
Numéro de l'étape	8.1.2
Ressources	Plan de dotation en personnel du RH
Résultats	Document de description de poste
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH, supérieur hiérarchique direct, responsable de l'embauche
Points d'intégration	S.O
Résumé	Le responsable / délégué RH, le supérieur hiérarchique direct ou le responsable de l'embauche, selon le cas, préparent une description de poste détaillée pour chaque poste à pourvoir. La description de poste indique les responsabilités, les qualifications et les compétences requises, les relations de subordination et d'autres aspects importants du poste en fonction de la stratégie, des objectifs et des plans de l'organisation.

Sur la base du plan de dotation en personnel, du nouveau développement organisationnel et des besoins programmatiques, l'organisation prend la décision d'embaucher du personnel.

Une description de poste bien rédigée permet à l'organisation de fixer des critères de sélection pour s'assurer que seuls les candidats ayant la formation et l'expérience requises seront pris en compte. Le développement des descriptions de postes pour les nouveaux postes rend plus facile la définition de critères de sélection et l'évaluation des candidats. Une fois le bon candidat embauché, la description de poste devient un précieux outil de gestion qui permet de fixer les résultats attendus, d'évaluer les performances et d'identifier les besoins en perfectionnement et apprentissage du personnel, et les approches (se reporter à l'***Étape 8.3 : Gestion de la performance***). En concertation avec l'employé, le supérieur hiérarchique direct revoit de temps en temps les descriptions de postes. Il incombe aux supérieurs hiérarchiques directs et aux employés de réviser les descriptions de postes pour les actualiser et les rendre pertinentes.

Les descriptions de postes doivent être conçues en fonction du profil des employés recherchés. Il existe deux types d'employés : les employés permanents et les employés temporaires. Les employés temporaires incluent les « intérimaires » (floaters), les travailleurs intermittents et les travailleurs saisonniers. Généralement, le Code Local du Travail définit les différents types d'emploi ; l'organisation doit se conformer à ces définitions.

Veuillez noter que les entrepreneurs individuels ne sont pas des employés de l'organisation. Ils fournissent à l'organisation des services spécialisés dans des domaines tels que la gestion des données de projet, l'administration des données, l'évaluation, la consultation, l'informatique et le nettoyage. La relation entre un entrepreneur individuel et l'organisation est définie dans un contrat ou un accord qui est différent de la relation d'un contrat de travail définie par la législation locale. Les entrepreneurs individuels ne sont pas régis par les systèmes RH, les politiques et les procédures de l'organisation. Ils ne sont pas engagés dans une relation supérieur hiérarchique-subordonné avec un personnel quelconque de l'organisation. Cependant, le contrat doit désigner clairement la personne de contact entre l'organisation et l'entrepreneur. Le contrat / accord doit soit définir, soit faire référence au cahier des charges décrivant la nature des services, les réalisations à accomplir, le délai dans lequel le travail sera exécuté et la manière dont les réalisations seront contrôlées et vérifiées. L'organisation doit s'assurer de la conformité à la législation fiscale locale concernant le règlement des entrepreneurs individuels, et retenir les taxes et autres déductions obligatoires. Reportez-vous au Chapitre 7 : obtenir de plus amples informations sur les contrats de services.

ÉTAPE 8.1.3 – RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

NOM DE L'ÉTAPE	RECRUTEMENT ET EMBAUCHE 8.1.3
Numéro de l'étape	8.1.3
Ressources	• Avis de vacance de poste • Dossier de demande d'emploi et pièces justificatives • Entretien • Tests et vérification du parcours des candidats finalistes • Offres d'emploi
Résultats	L'offre d'emploi est acceptée par le candidat le plus qualifié.
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH, supérieur hiérarchique direct, responsable de l'embauche
Points d'intégration	Division / service des finances – paie
Résumé	Le processus de l'embauche est la partie principale du processus de recrutement. Informez des groupes de candidats internes et externes de la vacance du poste en publiant l'avis sur des tableaux d'affichage, dans des bulletins d'information envoyés par courrier électronique, dans des médias, etc. Une fois que l'organisation a identifié un groupe de candidats qualifiés, le processus de sélection implique l'analyse de leur dossier de candidature, l'entretien, le test et la vérification de leur parcours et l'offre d'emploi.

L'organisation peut choisir de rechercher des candidats en interne ou de faire appel à des candidats externes à partir d'une réserve de main d'œuvre générale. La pertinence de l'approche dépend des besoins, de la culture et de la stratégie de l'organisation. La décision de procéder à un recrutement en interne sera basée sur la volonté de l'organisation d'offrir des opportunités de promotion à son personnel. Si la culture et la stratégie de l'organisation consistent à publier d'abord en interne l'avis de vacance de poste, un tel choix offre alors au personnel actuel une opportunité de promotion professionnelle. (Pour de plus amples informations sur la promotion du personnel, reportez-vous à l'***Étape 8.3.4: Récompenses et reconnaissance***.)

Une fois la décision prise, l'avis de vacance de poste est publié en interne et / ou en externe, le cas échéant.

Offre d'emploi / avis de vacance de poste

Les avis de vacances de poste peuvent être publiés en interne et en externe. La publication en interne d'une vacance de poste est une bonne pratique en ce sens qu'elle donne aux employés actuels la possibilité de postuler à cet emploi. Une fois de plus, ce processus garantit l'égalité des chances à tous ceux qui postulent à un emploi. Il permet également à tous les employés qualifiés de concourir pour des postes. L'organisation doit décider de la durée de la publication en interne et externe de l'avis de vacance de poste en tenant compte de critères tels que le calendrier, le temps prévu pour pourvoir le poste et les besoins opérationnels. Les offres d'emploi peuvent être publiées simultanément en interne et en externe.

Elles peuvent être communiquées en publiant des avis sur un tableau d'affichage, dans des bulletins d'information, des notes internes, des bulletins électroniques, ou par téléphone. Pour les publications en externe, les sources externes sont les agences publiques pour l'emploi, les agences de placement, la publicité dans les médias et Internet. Les autres sources intéressantes de publication de vacance d'un poste passent par le réseautage permanent pour sous-traiter, partager l'information avec des groupes de coordination et des associations professionnelles, et ainsi de suite.



CHARLES J. SCHISLA

Des participants à un programme du CRS au Cuba.

Processus de sélection

Une fois que l'organisation a identifié un groupe de candidats qualifiés, il faut regrouper les informations requises pour prendre une décision pour la sélection du candidat. Ce processus doit être basé sur la législation locale. Le processus de sélection implique les étapes suivantes :

- analyse des dossiers des candidats,
- entretien,
- test des candidats,
- prises de références et vérification du parcours des candidats finalistes,
- offre d'emploi et contrat de travail.

Analyse des dossiers des candidats (présélection)

À ce stade, le personnel RH (chargé surtout du recrutement et de l'orientation) et le responsable de l'embauche « analysent les dossiers de demande d'emploi des candidats et leur CV pour identifier les candidats qui répondent aux critères de sélection minimums ». [1] Les dossiers de demande d'emploi doivent contenir des informations attestant de l'aptitude

1 Society for Human Resource Management Learning System. (2009). Module 2 : Planification de la main d'œuvre et emploi. Page 2-169.

du candidat à remplir correctement la fonction du poste auquel il postule. En d'autres termes, la demande d'emploi doit contenir bien plus que des données biographiques.

Les qualifications des candidats doivent systématiquement être comparées aux exigences du poste spécifiées dans la description de poste.

Entretien

Certaines organisations choisissent de procéder à une présélection des candidats. De brefs entretiens, souvent menés au téléphone et réalisées avec des candidats présélectionnés, permettent de confirmer l'intérêt, l'expérience, la disponibilité et les attentes de chaque candidat. Ces brèves conversations sont également utiles pour permettre aux candidats de comprendre le poste proposé et à l'organisation de juger si leurs aptitudes correspondent au poste et à leurs prétentions salariales. Si les deux parties sont toujours intéressées, il est alors demandé au candidat de se présenter pour un entretien.

Un jury d'entretien, ayant fait l'objet d'une sélection rigoureuse, doit interroger les candidats présélectionnés. Un jury d'entretien incluant des participants ayant des parcours différents dans l'organisation aide à réduire les risques de préjugé, de favoritisme, de corruption, etc. Le jury doit être composé d'une personne exerçant des fonctions RH (la fonction de recrutement, par exemple), du responsable de l'embauche et d'autres membres du personnel, si nécessaire.

Les entretiens ont pour but de vérifier les points qui intéressent l'enquêteur afin de déterminer si le candidat correspond bien au profil du poste et aux besoins de l'organisation. Il est important que les enquêteurs soient correctement préparés pour mener l'entretien, car l'entretien est une composante importante de la sélection.

« Certaines organisations mènent des séries d'entretiens allant du bref entretien de présélection (20 minutes maximum) à des entretiens plus poussés (une heure minimum). Le style d'entretien dépend du choix des enquêteurs et de la situation, mais le même style doit être maintenu avec chaque candidat au poste proposé. »[2]

Une des plus importantes recommandations de l'entretien est qu'il doit être planifié. Le CV et autres éléments du dossier de candidature doivent être vérifiés et comparés aux exigences du poste spécifiées dans la description de

2 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module 2 : Planification de la main d'œuvre et emploi. Page 2-172

poste. Ceci permet de planifier les questions de l'entretien qui permettront de révéler des informations pertinentes sur l'emploi.

Le jury doit avoir la liste des questions prédéfinies à poser, celle-ci pouvant être associée à un système de notation. Les questions de l'entretien doivent inclure des questions comportementales.

Voici quelques conseils pour mener un entretien en tant que membre du jury d'entretien :

- Les mêmes questions doivent être posées à chaque candidat à un poste donné.
- Les membres du jury d'entretien ne doivent pas se couper la parole et doivent poser des questions suivant un ordre prédéterminé.
- Donner la possibilité au candidat de poser des questions.
- Indiquer au candidat quand une décision sera prise et de quelle manière elle lui sera communiquée.

Tests (évaluation des compétences)

Les organisations peuvent choisir de tester les candidats avant ou après des entretiens poussés. Dans ce cas, le test doit être valide, fiable et en rapport avec l'emploi postulé. Les tests permettent de mieux révéler la pertinence des compétences et des connaissances du candidat par rapport au poste concerné. Part exemple, des tests sont souvent effectués pour des postes de comptable, de chauffeur et rédacteur de rapport, car ces emplois requièrent un ensemble spécifique de compétences techniques.

Prises de références et vérification du parcours des candidats finalistes

Sur la base de l'évaluation des candidats, des recommandations sont faites pour les candidats finalistes au poste. Pour éviter d'embaucher des candidats non qualifiés (des candidats qui ne répondent pas aux critères de formation, de compétence ou d'expérience exigés, par exemple) ou des candidats qui présentent des risques (vol, fraude ou faute professionnelle, par exemple), les organisations doivent vérifier minutieusement leurs références. De préférence, il convient de vérifier trois références. Ces références doivent être obtenues auprès des anciens employeurs ou supérieurs hiérarchiques des candidats. Les organisations doivent demander l'autorisation au candidat avant de procéder aux vérifications de ses références.

Les organisations peuvent également choisir de vérifier le parcours des candidats. Ceci peut inclure la vérification des diplômes universitaires, des historiques de crédit, du casier judiciaire et d'autres informations. Il convient de consulter les

dispositions de la législation locale en matière de vérification du parcours des candidats. L'employeur peut être légalement tenu de demander la vérification de certains documents avant de signer un contrat de travail, et la demande de nouveaux documents pourrait être soumise à des restrictions légales. Les vérifications de parcours des candidats sont généralement menées à la suite d'une offre d'emploi.

Offre d'emploi et contrat de travail[3]

Une offre d'emploi doit immédiatement suivre la décision finale d'embaucher un candidat. Cette offre d'emploi officialise la décision d'embauche et est communiquée de manière formelle dans une lettre d'offre d'emploi. L'organisation peut confirmer oralement l'offre d'emploi au candidat et discuter en même temps les termes de l'offre. L'offre doit spécifier le délai dans lequel candidat doit répondre à l'offre avant qu'elle ne devienne caduque. Il est important de rappeler que les offres d'emploi doivent être correctement formulées pour éviter les incompréhensions.

« Un contrat de travail est un accord juridiquement contraignant qui explique la relation entre l'employeur et l'employé ».[4] Le contrat de travail doit être rédigé pour clarifier les termes de référence de l'emploi qui, autrement, peuvent être mal compris et mal interprétés. Le modèle du contrat de travail doit être soumis à un examen juridique.

Il y a de nombreux éléments à prendre en compte dans un contrat de travail écrit, en fonction de l'organisation, de l'emploi et de la législation du travail en vigueur. Il est recommandé d'inclure dans le contrat de travail les éléments suivants :

- les termes de référence de l'emploi, y compris la période et les heures de travail ;
- la durée de la période d'essai ;
- Description de poste
- les clauses de confidentialité et de non-divulgation ;
- la rémunération et les avantages ;
- la référence aux politiques ;
- les clauses de démission et de licenciement ;
- les signatures appropriées et la date.

3 Également nommé accord de travail

4 Society for Human Resource Management Learning System (2009). *Module 2 : Planification de la main d'œuvre et emploi.* Page 2-195

Dossier personnel

Un système de dossier personnel doit être mis en place. Chaque dossier d'employé doit comprendre tous les documents associés à la relation de travail, notamment le contrat, la description de poste, le CV, les lettres d'avertissement, les fiches d'absence, les plans de performance et dossiers d'évaluation. Les documents doivent être accessibles aux employés sur simple demande mais doivent être confidentiels. Il convient de consulter la législation locale en matière de gestion des dossiers du personnel et de rétention de documents.

ÉTAPE 8.1.4 – ORIENTATION ET INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS

NOM DE L'ÉTAPE	ORIENTATION ET INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS
Numéro de l'étape	8.1.4
Ressources	• Description de poste • Mission et principes de l'organisation • Organigrammes de l'entreprise • Budget annuel • Politiques et procédures relatives au personnel • Formulaires destinés à l'employé • Manuels et guides techniques
Résultats	• Liste de contrôle pour l'exécution du processus d'orientation (facultative mais très recommandée) • Les formulaires appropriés sont collectés pour la paie et les avantages.
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	Les directeurs des différentes divisions doivent collaborer entre eux pour s'assurer que l'employé bénéficie d'un processus d'orientation approprié et complet.
Résumé	Le processus d'orientation et d'intégration des nouveaux employés est destiné à présenter les nouvelles recrues à l'organisation, aux collègues de travail et aux supérieurs hiérarchiques directs. Il leur permet également de prendre connaissance des politiques, pratiques et objectifs de l'organisation directement liés à la fonction du poste de l'employé.

Le processus d'orientation et d'intégration des nouveaux employés s'étend généralement sur plusieurs mois. Il inclut de fréquentes rétroactions, l'établissement de liens de confiance et le mentorat. Il est conçu pour aider la nouvelle recrue à s'intégrer dans la culture de l'organisation et à en devenir un membre productif. Un processus d'orientation et d'intégration des nouveaux employés « non seulement aide les nouvelles recrues à comprendre certaines informations professionnelles spécifiques mais leur fournit également des informations sur l'organisation qui leur permettent de comprendre parfaitement l'organisation. »[5]

Une organisation doit avoir une liste de contrôle d'orientation et d'intégration des nouveaux employés pour guider le supérieur hiérarchique direct et l'employé. L'employé doit signer la liste de contrôle pour confirmer qu'elle a été complétée à la fin de la période d'orientation. Un exemplaire de cette liste de contrôle doit être conservé dans le dossier personnel de l'employé.[6]

5 CARE. (2007). *Page de bienvenue.* Manuscrits sur disque compact.

6 Catholic Relief Services. (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures (Outils de renforcement des capacités institutionnels pour partenaires locaux, politiques et procédures des ressources humaines).* Manuscrit non publié.

PROCESSUS PROFESSIONNELS RH 8.2 : RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

DESCRIPTION DU PROCESSUS

L'objectif du système de rémunération et des avantages est de payer de manière équitable les employés pour le travail qu'ils réalisent. En offrant des salaires et des avantages compétitifs, l'organisation répond aux besoins des employés et peut ainsi les attirer et les retenir. La rémunération totale est un terme qui décrit l'ensemble des éléments de rémunération que l'organisation offre à un employé y compris le salaire et les avantages.

Les aspects qui suivent comptent parmi les avantages d'un système de rémunération et d'avantages :

- Chaque membre du personnel est payé de manière loyale et équitable et peut savoir comment son salaire a été calculé, ce qui réduit la tension éventuelle autour de la paie.
- Si l'organisation ne peut pas offrir des salaires compétitifs, elle peut proposer d'autres avantages (les congés par exemple) qui peuvent être attractifs pour des candidats potentiels.
- En communicant la proposition globale de la rémunération et des avantages, l'organisation peut être plus compétitive et mieux positionnée pour attirer et retenir le personnel.
- L'organisation pourra aborder de manière méthodique les questions d'augmentation générale des rémunérations et salaires.

Les systèmes RH performants adoptent une approche méthodique pour faire face aux questions de rémunérations et d'avantages. Voici quelques bonnes pratiques associées au système de rémunérations et d'avantages :

- Déterminer les niveaux de salaire et les avantages qui, au minimum, sont conformes aux exigences minimales de la législation locale. Consulter un conseiller juridique pour s'assurer de la conformité à la réglementation locale.
- Utiliser un système documenté pour déterminer les augmentations des rémunérations et des salaires. S'il est vrai que les informations sur les salaires des employés doivent être confidentielles, ce système doit être accessible à tout le personnel. Ceci assure la transparence du système et garantit que les salaires sont déterminés sur la base d'une approche méthodique approuvée par l'organisation.

- En relation avec ce qui précède, un système documenté réduit le risque juridique pour l'organisation, car il élimine la possibilité de payer des salaires sur la base de critères flous et / ou illégaux tels que le sexe, le handicap ou la religion.
- S'assurer que les avantages sont offerts de manière méthodique. Si l'organisation offre des avantages à un employé, ces mêmes avantages doivent être accordés aux autres employés appartenant à la même catégorie ou de la même ville. Il convient de veiller à ce que les avantages soient accordés de manière méthodique et sans discrimination.
- Maintenir la confidentialité des informations sur la santé des employés. Les supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail n'ont pas besoin de connaître des informations spécifiques, à part savoir si et dans quelle mesure l'employé est apte au travail. Le personnel RH est légalement tenu de refuser de répondre à des questions, même si elles viennent de responsables de la haute direction, concernant la santé d'un employé.

ÉTAPE 8.2.1 – CRÉER UNE ÉCHELLE DE SALAIRES GÉNÉRALE

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉER UNE ÉCHELLE DE SALAIRES GÉNÉRALE
Numéro de l'étape	8.2.1
Ressources	• Description de postes • Analyse des salaires du marché
Résultats	Échelle des salaires
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	• Division / service des finances • Directeur de l'organisation
Résumé	Une structure globale de rémunération doit être mise en place pour aider l'organisation à savoir le salaire à payer pour chaque poste. La structure globale de rémunération est un cadre regroupant les postes qui reçoivent la même plage de rémunération. L'organisation peut choisir de créer la structure en assignant à chaque emploi une bande ou un grade indiquant les salaires maximum et minimum de chaque poste. Il convient de noter que certaines exigences légales imposent de payer un salaire spécifique au personnel occupant certains postes.

La première étape de la création d'une échelle de salaires consiste à évaluer les emplois sur la base de certains critères afin de pouvoir les regrouper. L'organisation décidera des critères à utiliser. Voici quelques critères types :

- le niveau de responsabilité pour la gestion des ressources financières, matérielles et humaines ;
- la complexité des responsabilités ;
- l'autorité décisionnelle ;
- l'étendue de la représentation externe et les responsabilités relationnelles.

Veuillez noter que l'évaluation d'une fonction n'est en aucun cas une évaluation de l'utilité du membre du personnel qui occupe ce poste. Une méthode d'évaluation des fonctions consiste à regrouper les fonctions après avoir classé toutes les fonctions de l'organisation selon des critères tels que ceux cités ci-dessous.

DAVID SNYDER/CRS



Gladys Omboi, infirmière au centre de Nazareth Holy Family à Limuru, au Kenya, documente attentivement les conditions de santé de sa patiente.

L'organisation peut choisir de regrouper les fonctions par niveau de salaires avec une plage de salaires plus petite. L'échelle de salaires obtenue donnera une structure de grade salarial dont un exemple est présenté ci-après. Une structure de grade salarial répartit les emplois en plusieurs niveaux de salaires et peut comporter jusqu'à 20 niveaux. Chaque niveau est appelé grade salarial. Chaque grade a une plage salariale étroite et comprend un salaire minimum, médian et maximum.

Illustration d'un modèle de structure de grade salarial :

Grade	Minimum	Médian	Maximum	Répartition en pourcentage	Nombre d'emplois dans le grade
1	32 000 USD	38 500 USD	45 000 USD	40 %	10
2	36 880 USD	44 275 USD	51 669 USD	40 %	5
20	85 300 USD	102 400 USD	120 000 USD	40 %	2

Une fois les emplois affectés à un grade, des salaires maximum et minium doivent être déterminés pour chaque emploi. Le gouvernement peut exiger un salaire minimum pour un type d'emploi particulier ou pour tous les employés ; il convient de vérifier que les salaires minimums sont conformes à ces dispositions. Outre les salaires minimum et maximum, incluez également des salaires possibles à n'importe quel point de la plage des salaires.

L'échelle de traitement des salaires est simplement un exemple de structure salariale ; la structure salariale élargie en est un autre exemple. Elle se compose de plusieurs niveaux appelés bandes. Une structure salariale élargie type se compose de quatre à six bandes. Chaque bande a une plage salariale élargie qui couvre de nombreux emplois ayant des salaires et des niveaux de responsabilité similaires. Chaque emploi a un salaire maximum et minimum défini et tout salaire compris dans cette plage peut être proposé à un employé en fonction du type de l'emploi, du nombre d'années d'expérience, de l'équité interne entre les autres employés et de nombreux autres critères. Au sein d'une structure salariale simple, les plages salariales des différents emplois peuvent se chevaucher mais ne doivent pas être nécessairement les mêmes.

Illustration d'un modèle de structure salariale élargie :

Bande	Minimum	Médiane	Maximum	Répartition en pourcentage	Nombre d'emplois dans la bande
1	32 000 USD	51 000 USD	70 000 USD	120 %	50
2	41 000 USD	66 000 USD	91 000 USD	120 %	100
3	60 000 USD	98 000 USD	136 000 USD	130 %	55

La connaissance des besoins et de la culture de l'organisation aidera à déterminer la structure salariale. Si la hiérarchie joue un rôle important pour l'agence, alors le système de grade peut être une bonne solution. Si la structure organisationnelle est plate et exige une certaine flexibilité pour prendre en compte les employés progressant d'un poste à un autre, alors la structure salariale élargie est la meilleure solution en ce sens qu'elle permet d'effectuer des changements avec ou sans augmentation ou baisse de salaire.

ÉTAPE 8.2.2 – DÉTERMINER LES PROPOSITIONS DE SALAIRE

NOM DE L'ÉTAPE	DÉTERMINER LES PROPOSITIONS DE SALAIRE
Numéro de l'étape	8.2.2
Ressources	• Structure globale de compensation • CV • Prétentions salariales du candidat
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	• Directeur de l'organisation • Responsable du budget
Résumé	Lorsque le processus de recrutement atteint le stade de la proposition d'offre d'emploi, l'organisation doit déterminer le montant du salaire à proposer au candidat. Pour déterminer le salaire du nouvel employé, utilisez la structure globale de rémunération, les critères de sélection déterminés par l'organisation ainsi que le CV du candidat.

À présent que l'organisation a établi une structure globale de rémunération définissant les salaires pouvant être proposés au personnel, cette tâche devient plus facile.

Voici les étapes à suivre pour déterminer une offre de salaire :

- Déterminez à l'avance les critères que l'organisation utilisera pour placer le candidat dans la structure salariale élargie de ce poste ou les critères de sélection d'un niveau particulier dans le grade salarial correspondant à cet emploi. Par exemple, l'organisation pourrait décider que pour recevoir le salaire médian de la plage de salaire correspondant à un emploi particulier, un employé doit avoir cinq années d'expérience dans un emploi similaire et la certification dans son domaine.
- Ensuite, examinez le CV du candidat pour déterminer dans quelle mesure le candidat répond à chaque critère de sélection. Évaluez le niveau de formation, le nombre d'années et le type d'expérience pour formuler un jugement permettant d'établir une bonne correspondance entre les qualifications du candidat et la structure salariale.

- Tenez compte des salaires, des qualifications et de l'expérience des employés présents ayant des fonctions et des responsabilités similaires à celles que vous attendez de l'employé dont le salaire doit être déterminé.
- Utilisez la structure globale de rémunération et les critères établis pour déterminer le salaire proposé au nouvel employé.

En communiquant la proposition de salaire, veillez à préciser si l'offre inclut ou exclut les contributions de l'employé et de l'employeur exigées par la législation locale.

ÉTAPE 8.2.3 – DÉTERMINER LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE

NOM DE L'ÉTAPE	DÉTERMINER LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE
Numéro de l'étape	8.2.3
Ressources	• Selon la méthode d'augmentation de salaire choisie, procédez comme suit : • Augmentation au mérite • Calendrier des enquêtes sur les salaires • Budget
Résultats	Rajustement du salaire de l'employé
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	• Division / service des finances • Directeur de l'organisation
Résumé	L'organisation dispose de plusieurs options dans son approche des augmentations de salaire. Les décisions concernant le mode de paiement des employés et la base sur laquelle repose leur augmentation de salaire varient en fonction des exigences légales et des valeurs et besoins de l'organisation. Choisissez l'approche qui est conforme aux exigences légales de votre pays et qui répond le mieux à la culture et aux valeurs de l'organisation. Lorsque vous sélectionnez une ou plusieurs méthodes d'augmentation des salaires des employés, il est important de consulter la haute direction de l'organisation pour obtenir son engagement et son approbation.

L'organisation peut utiliser cinq approches différentes pour déterminer les augmentations de salaire.

- **Augmentation basée sur le mérite / la performance :** bon nombre d'organisations adoptent une méthode de rémunération qui consiste à offrir d'importantes augmentations de salaire au personnel le plus performant. Ce système ne caractérise pas une personne comme étant un employé réalisant en permanence de grandes performances. Il récompense plutôt les performances de l'employé pendant cette période d'évaluation. L'augmentation peut se faire sous la forme d'une augmentation du salaire de base, de bonus ou de prime. La méthode basée sur le mérite / les performances suppose que l'organisation utilise un système de gestion des performances qui fonctionne. Pour plus d'informations, reportez-vous à l'***Étape 8.3 : gestion des performances.***

Exemple 1 : un membre du personnel a fourni un excellent travail l'année dernière et a reçu une augmentation de salaire substantielle pour cette année-là. Cette année, ses performances n'ont pas été à la hauteur de son potentiel ; en conséquence, elle bénéficiera d'une plus petite augmentation de salaire cette année.

Exemple 2 : sur la base de critères prédéterminés, un facilitateur de microfinances bénéficiera d'une augmentation de salaire d'un montant donné et recevra également une somme supplémentaire pour chaque nouveau groupe démarré ou pour chaque groupe qui maintient un taux de remboursement supérieur à un certain objectif.

- **Marché :** il arrive souvent que les organisations offrent des augmentations de salaire basées sur la valeur marchande des postes. Cette méthode se base sur les salaires d'employés occupant des postes comparables dans d'autres organisations. Avec cette méthode, l'organisation doit décider si elle paie à son personnel des salaires supérieurs ou inférieurs à ceux offerts dans des organisations de taille identique. Il convient de noter qu'avec cette méthode, tous les employés ne bénéficient pas de la même augmentation ou d'une augmentation tout simplement.

Exemple : si un directeur de programme est sous-payé par rapport au salaire du marché pour ce poste, mais qu'un comptable a un salaire supérieur au salaire du marché, l'organisation peut décider d'offrir une augmentation de salaire au directeur de programme mais pas au comptable.

- **Coût de la vie :** certaines organisations offrent le même pourcentage d'augmentation de salaire à tous les employés pendant une année donnée. Cette augmentation est généralement liée à l'inflation et vise à s'assurer que l'employé a le même pouvoir d'achat d'une année sur l'autre.

Exemple : tous les employés ont bénéficié d'une importante augmentation de salaire l'année dernière en raison du taux élevé de l'inflation. Étant donné que le taux d'inflation est plus bas cette année, tous les employés ont bénéficié du même faible pourcentage d'augmentation de salaire.

- **Ancienneté :** certaines organisations lient les augmentations de salaire à l'ancienneté de l'employé dans l'organisation. Les augmentations convenues interviennent après certaines périodes qui peuvent être les mêmes ou différentes pour tous les postes. Dans certains pays, les lois régulent ces augmentations en exigeant un faible pourcentage d'augmentation de salaire applicable aux postes concernés ou à tous les employés.

Exemple : un chauffeur travaille dans l'organisation depuis six ans et bénéficie d'une augmentation de salaire au bout de deux et cinq ans de présence, mais il n'en bénéficiera pas dans la sixième année.

- **Combinaison :** les organisations combinent souvent au moins deux des méthodes décrites précédemment. Une méthode consiste à combiner les augmentations basées sur la valeur marchande du marché et sur le mérite. Cette combinaison récompense les employés pour leurs bonnes performances et contribue à les retenir au sein de l'organisation parce que les salaires sont comparés à ceux offerts par d'autres organisations et qu'ils ne sont pas très différents de la concurrence.
- **Réajustement de l'échelle des salaires au fil du temps :** au fil du temps, les salaires minimum et maximum d'une structure globale de rémunération doivent être réajustés. Les raisons possibles sont les suivantes :
  - le gouvernement peut établir de nouvelles normes minimales pour les salaires,
  - les mutations intervenant sur le marché du travail ont un impact sur les salaires,
  - l'inflation peut réduire le pouvoir d'achat d'un salaire donné,
  - le coût de la vie peut augmenter.

L'organisation dispose de plusieurs options pour déterminer le pourcentage d'augmentation des salaires. Les agences gouvernementales peuvent publier des statistiques sur le taux d'inflation et le coût de la vie qui peuvent servir de bases au changement. Des organismes de recherche peuvent également fournir des informations sur le panier de biens de consommation pour démontrer les augmentations du coût de la vie. Des enquêtes salariales commanditées peuvent être utilisées pour déterminer les changements intervenus sur le marché local de l'emploi.

Quelle que soit la méthode choisie pour déterminer les augmentations de salaire, veuillez vous souvenir des meilleures pratiques suivantes en matière de confidentialité des informations :

- Les salaires individuels sont confidentiels et ne doivent pas être divulgués.
- L'organisation peut décider de communiquer les échelles de salaires. Si elles sont communiquées, l'organisation doit également expliquer les critères de détermination des salaires qui peuvent inclure le nombre d'années d'expérience, la formation ou la certification et les performances.
- La méthode de détermination des augmentations de salaire doit être indiquée afin qu'elle soit clairement comprise de tous les employés.

ÉTAPE 8.2.4 – INSTITUER DES AVANTAGES

NOM DE L'ÉTAPE	INSTITUER DES AVANTAGES.
Numéro de l'étape	8.2.4
Ressources	• Enquête de marché • Législation locale du travail
Résultats	Avantages
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	• Directeur de l'organisation • Service / unité des finances (paie)
Résumé	L'objectif des avantages est d'apporter un complément au salaire des employés afin de leur permettre de faire face à leurs besoins, et ainsi d'attirer et de retenir les employés. L'organisation peut offrir plusieurs types d'avantages aux employés. Une communication claire des avantages dont peuvent bénéficier les employés assurera une gestion transparente et cohérente.

En matière de gestion des avantages octroyés aux employés, voici quelques points à rappeler :

- Avant de prendre une décision concernant les types d'avantages que l'organisation doit octroyer, il convient de confirmer si ces avantages sont déductibles ou pas des impôts. Les organisations doivent déterminer les types d'avantages qu'elles vont octroyer en tenant compte de la législation locale, de la mission et de la culture de l'organisation, et de la culture et du contexte du pays.
- Communiquez clairement les avantages pour assurer une gestion transparente et cohérente.
- Les employés doivent être bien informés de ce qui adviendra de leurs avantages s'ils quittent l'organisation. Par exemple, ils doivent savoir ce qui se passe s'ils quittent l'organisation avant d'avoir pris tous leurs congés.
- Il convient de noter que certains donateurs n'autorisent pas l'utilisation de leurs fonds pour la couverture de certains avantages.
    - Compte réservé aux avantages dans les budgets des donateurs. Lors d'une discussion du budget d'un bailleur de fonds potentiel, il est conseillé de chercher à savoir si la rubrique des rémunérations inclut les avantages octroyés aux employés. S'ils en sont exclus, ces avantages

constituent une dépense supplémentaire pour l'organisation. S'ils sont inclus dans la rubrique des rémunérations, il est recommandé d'appliquer aux salaires des employés un pourcentage inférieur à celui indiqué dans le budget afin que ces fonds puissent servir à couvrir les soins de santé, la retraite ou les autres avantages. Demandez au donateur de vous indiquer comment documenter ces avantages, car des primes sont susceptibles d'être versées à tout le personnel plutôt qu'aux quelques employés qui travaillent avec ce donateur.

Les types d'avantage les plus courants qu'un employeur peut offrir sont les suivants :

- **congés et jours fériés payés :** les congés peuvent également inclure les congés payés ou non de maternité ou de paternité, en cas de décès d'un membre de la famille, de service militaire ou de devoir civique ;
- **couverture des soins de santé :** les avantages peuvent aller du versement d'allocations financières pour les dépenses médicales jusqu'aux fonds de remboursement. Les avantages de la couverture de soins de santé varient largement. Certains avantages ne couvrent que les soins de base mais pas les maladies graves. Certaines organisation couvrent les soins dentaires et de la vue en plus de la couverture de soins de santé de base. Quels que soit les avantages pour les soins de santé, vérifiez quelles sont les personnes qui peuvent en bénéficier : Le personnel uniquement ? L'épouse (époux) et les enfants ? Des membres de la famille élargie ?
- **rémunération en cas d'accident de travail :** en cas d'accident de travail, l'employé peut percevoir une partie de son salaire ;
- **invalidité :** dans le cas où l'employé devient invalide à la suite de problèmes de santé, l'employeur peut, à titre de contribution, lui verser une indemnité d'un montant prédéterminé ou le salaire en cours de l'ancien employé ;
- **retraite :** l'organisation peut payer une indemnité considérée soit comme un avantage spécifiant le montant qui sera versé à la retraite, soit comme une contribution financière spécifiant le montant représentant sa contribution au plan de retraite de l'employé. Dans le cas d'une contribution financière de l'employeur, le montant réel à verser à l'employé à sa retraite peut varier ;
- **assurance vie :** certaines organisations aident les employés à payer les frais d'obsèques des membres de la famille, d'autres les versent au bénéficiaire en cas de décès de l'employé. Selon certaines législations locales, l'assurance vie ne revient pas systématiquement au bénéficiaire désigné ; elle peut être versée aux domaines propriétés ou aux « survivants » ;

- **transport au travail :** il peut être proposé sous plusieurs formes, notamment un service de transport aller-retour déterminé, en particulier dans les cas où la sécurité pose un problème, une indemnité de transport ou l'achat de coupons de transport ;
- **frais de déménagement :** l'organisation peut également choisir de payer les frais de déménagement d'un employé actuel ou d'une nouvelle recrue qui accepte un poste dans l'organisation dans une autre ville ;
- **d'autres avantages** peuvent inclure des soins pour personne à charge et des comptes de frais de soins médicaux.

ÉTAPE 8.2.5 – POINTAGE

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES HEURES
Numéro de l'étape	8.2.5
Ressources	Format de relevé d'heures de travail
Résultats	Relevés d'heures de travail remplis et approuvés par tous les employés
Rôle organisationnel	• Employés • Supérieurs hiérarchiques directs • Division / service RH
Points d'intégration	Coordination entre la division / service RH et tous les supérieurs hiérarchiques directs
Résumé	La gestion des heures correspond au processus de compilation des données des heures de travail et de présence de chaque employé. Elle permet d'assurer le paiement exact et à temps des salaires des employés et de faire preuve de responsabilité à l'égard des donateurs, en assurant que les données du temps de travail et de présence de l'employé reflètent son activité réelle.

La gestion des heures correspond au processus de compilation des données des heures de travail et de présence de chaque employé. Elle permet d'assurer le paiement exact et à temps des salaires des employés et de faire preuve de responsabilité à l'égard des donateurs, en assurant que les données du temps de travail et de présence de l'employé reflètent son activité réelle.

Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La division / service RH est chargée de fournir à la division / service des finances des informations précises et pertinentes sur le temps de travail et de présence des employés, et sur les changements de situation professionnelle, rémunérations, retenues, etc. Ces informations seront exploitées par la division / service des finances pour préparer le traitement des salaires, faire la comptabilité et payer les salaires des employés.

La gestion des heures s'effectue à partir des relevés d'heures de travail qui doivent contenir au minimum les informations suivantes :

- nom de l'employé (prénom et nom),
- numéro d'identification de l'employé,
- nom de la division / service,
- activités affectées au cours de la période de paie (des codes numériques peuvent être utilisés à cette fin),
- nombre d'heures travaillées chaque jour,
- congés payés (par exemple, vacances ou jours fériés),
- signature de l'employé et date de la signature,
- signature du supérieur hiérarchique direct de l'employé et date de la signature,
- période pendant laquelle l'activité a été réalisée.

Le relevé d'heures de travail doit satisfaire aux critères suivants :

1. Il doit indiquer la définition a posteriori de l'activité réelle de l'employé concerné.
2. Toutes les heures travaillées par l'employé et toutes les activités professionnelles auxquelles il a participé doivent être indiquées sur le relevé des heures. L'employé doit indiquer le nombre d'heures travaillées chaque jour pour la période de référence.
3. Si l'organisation soumet les relevés d'heures manuellement, le relevé d'heures doit être rempli à l'encre et signé et daté par l'employé concerné.
4. Il doit être préparé à partir des données correspondant à la période de paie de l'employé mais soumis au moins une fois par mois.

Chaque employé doit remettre un relevé d'heures pour chaque période de paie, en utilisant le formulaire standard de l'organisation. Le relevé d'heures doit être soumis au supérieur hiérarchique direct de l'employé pour approbation, puis transmis par le supérieur hiérarchique à la division / service RH pour la préparation de la fiche de renseignement sur la paie. Le processus de préparation et de soumission des relevés d'heures peut être manuel ou automatisé. Aucun salaire ne sera payé à un employé s'il n'a pas soumis son relevé d'heures.

ÉTAPE 8.2.6 – ADMINISTRATION DE LA PAIE

NOM DE L'ÉTAPE	ADMINISTRATION DE LA PAIE
Numéro de l'étape	8.2.6
Ressources	• Fichier maître des salaires de chaque employé • Avis d'imposition • Mémorandum (administration) RH
Résultats	Fiche de renseignement sur la paie
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Responsables de la division / service • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Tous les responsables de division / service • Division / service des finances
Résumé	Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La mise à la disposition de la division / service des finances d'informations précises et pertinentes provenant des dossiers personnels et fichiers maîtres des employés et présentées sous la forme de fiches de renseignement sur la paie est une condition préalable au traitement de la paie, à la comptabilité et au paiement des salaires.

Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard. Les divisions / services RH et finances ont des responsabilités liées à l'administration de la paie, mais il est important que ces deux divisions / services soient indépendantes dans l'exécution de leurs responsabilités. Compte tenu de leur nature sensible et confidentielle, les salaires doivent être administrés avec soin et diligence. De solides contrôles internes doivent être mis en place pour assurer la séparation des tâches, contrôles et approbations au niveau décisionnel approprié.

Le principal rôle des RH dans l'administration de la paie est de compiler les informations nécessaires pour le traitement de la paie, la comptabilité et l'exécution du paiement des salaires. Pour que la division / service RH puisse compiler les informations requises, elle doit conserver les éléments suivants :

- les dossiers personnels (reportez-vous au ***Processus 8.1***.) ;
- les fichiers maîtres des salaires sont conservés pour tous les employés et indiquent le montant actuel du salaire, des indemnités, ainsi que les retenues réglementaires et volontaires.

À partir de ces sources d'information, la division / service RH prépare la fiche de renseignement sur la paie pour chaque période de paie en tenant compte des informations suivantes :

- nouvelles recrues,
- cessations des contrats,
- changements du statut de l'emploi,
- changements des taux de rémunération,
- changement dans les retenues de l'employé,
- données sur les heures travaillées et de présence de l'employé.

Après vérification et approbation par le responsable / délégué RH, la fiche de renseignement sur la paie est présentée à la division / service des finances pour le traitement de la paie, la comptabilité et l'exécution du paiement des salaires. Pour de plus amples informations sur la fonction de gestion de la paie de la division / service des finances, reportez-vous au Chapitre 6 : Guide Des Finances.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.3 : GESTION DE LA PERFORMANCE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La gestion de la performance est le processus par lequel l'organisation définit clairement les performances attendues et les besoins en perfectionnement et assure le coaching, le perfectionnement, le suivi et l'évaluation continus de l'employé. Ce processus permet aux employés de maintenir ou d'améliorer leurs performances et de perfectionner leur connaissance, compétences et attitudes. Il tient les employés responsables de leur travail et de leur comportement et est déterminant pour le succès d'une organisation. Comme dans tous les domaines de la politique de gestion du personnel, il convient de consulter la législation locale du travail avant la conception et la mise en œuvre d'un système de gestion de la performance (SGP) pour s'assurer de la conformité par rapport à la loi. Les employés et leurs supérieurs hiérarchiques directs doivent collaborer à la mise en œuvre du SGP, puisqu'ils visent tous les mêmes objectifs.

Un système SGP efficace présente quelques-uns des avantages suivants :

- Il met les employés dans des conditions de réussite afin qu'ils puissent servir au mieux les intérêts de l'organisation.
- Il donne des indications qui permettent aux employés de comprendre ce qu'on attend d'eux et la conduite professionnelle à tenir pour parvenir à atteindre leurs objectifs.
- Il offre une souplesse suffisante pour permettre à la créativité et aux talents individuels de se développer.
- Il offre l'assurance suffisante que les personnes comprennent ce que l'organisation tente de réaliser.
- Il attribue une responsabilité aussi bien aux employés qu'aux supérieurs hiérarchiques.
- Il développe les compétences et les carrières des employés.
- Il assure que les employés sont rendus autonomes, motivés et déterminés à réaliser leur plein potentiel.
- Il accroît la satisfaction au travail et renforce le moral des employés.
- Il réduit le taux de rotation du personnel et permet d'assurer le maintien du personnel.
- Il détermine le succès de l'organisation.

- Il promeut une image positive et la réputation de l'organisation.

La gestion de la performance doit être une composante de la description de poste de chaque supérieur hiérarchique. Chaque supérieur hiérarchique doit avoir les compétences requises pour aider les employés à atteindre des normes de performances et à se perfectionner professionnellement. Plus précisément, le rôle du supérieur hiérarchique direct dans la gestion de la performance consiste à :

- assister les employés dans la définition d'objectifs individuels qui contribueront à la réalisation des objectifs de leur division / service ;
- s'assurer que chaque membre du personnel a une parfaite compréhension de ce qu'on attend de lui ;
- servir de coach, de conseiller et de guide en aidant constamment les employés à atteindre les objectifs fixés ;
- travailler avec les employés et revoir les objectifs de performance et de perfectionnement, le cas échéant, lorsque les priorités de l'organisation changent ;
- avoir la responsabilité d'offrir des opportunités et ressources de perfectionnement qui sont conformes aux priorités et besoins de l'organisation et aux plans de perfectionnement des employés ;
- inciter les employés à réussir en les récompensant pour leurs réalisations.

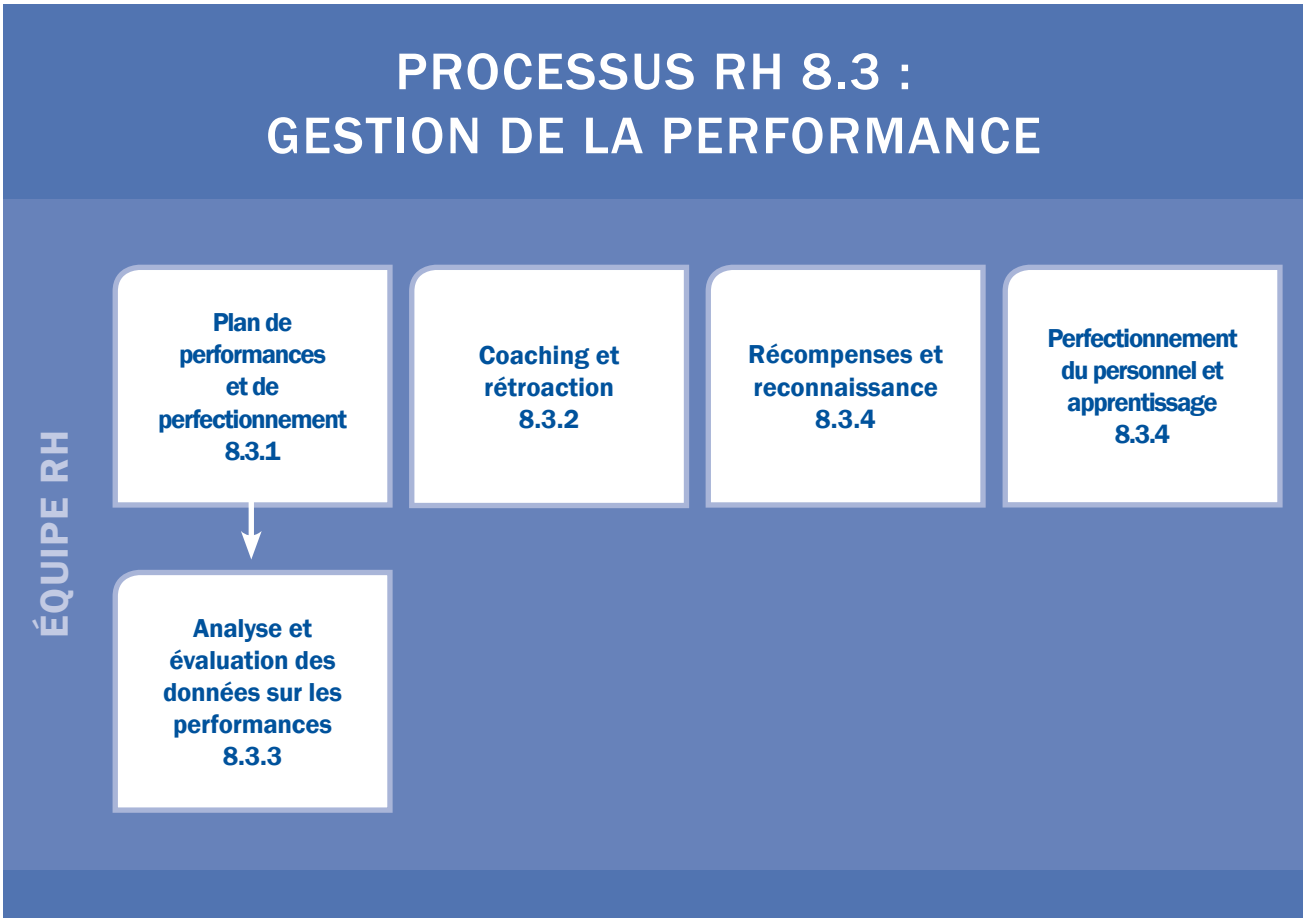
Les employés sont responsables au premier chef de la manière dont ils exécutent leur travail. Dans la gestion de la performance, le rôle de chaque employé consiste à :

- examiner de manière proactive son rôle général par rapport aux objectifs et plans d'action de sa division / service ;
- connaître les conduites qui reflètent la mission et les valeurs de l'organisation ;
- analyser les connaissances et compétences requises pour son rôle et les objectifs de performances ;
- étudier les résultats obtenus pendant la précédente période de performance et identifier les points forts qui peuvent être renforcés ;
- étudier ses objectifs de carrière et leur lien avec sa fonction actuelle et les besoins de l'organisation ;
- assumer la responsabilité d'honorer les engagements pris ;
- solliciter de manière proactive les commentaires et l'aide de son supérieur hiérarchique, si nécessaire.

Pour être efficace, un système de gestion de la performance doit inclure les cinq composantes suivantes :

1. plan de performances et de perfectionnement,
2. coaching et rétroaction,
3. analyse et évaluation des données sur les performances,
4. récompenses et reconnaissance,
5. perfectionnement et formation du personnel.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.3.1 – PLAN DE PERFORMANCES ET DE PERFECTIONNEMENT

NOM DE L'ÉTAPE	PLAN DE PERFORMANCES ET DE PERFECTIONNEMENT
Numéro de l'étape	8.3.1
Ressources	• Les objectifs stratégiques de l'organisation et les déclarations sur la vision, la mission et les valeurs. • Les objectifs de la division / du service (le cas échéant) et les plans d'action annuels • Description de poste • Résultats des performances de l'employé de la précédente période de performance • Formulaire de performance, perfectionnement et évaluation
Résultats	Plan de performance et de perfectionnement de l'employé
Rôle organisationnel	• Employé • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	Collaboration entre divisions / services de l'organisation pour fixer des objectifs qui contribuent à atteindre des objectifs / résultats communs
Résumé	Le plan de performance et de perfectionnement permet à l'employé de comprendre ce qui doit être accompli pendant la période de performance et la manière dont il doit s'acquitter de ses tâches et responsabilités pour mieux répondre aux besoins et valeurs de l'organisation. Ce processus ne contribue au succès de l'organisation que si les plans individuels de performance et de perfectionnement sont conformes à la mission, aux valeurs et aux plans de travail annuels de l'organisation.



MIKE SPINGLER/CRS

Des partenaires du CRS au Cambodge travaillent sur un projet de microfinance.

Les plans de performance et de perfectionnement sont un effort conjoint entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques, puisqu'ils assument tous les deux la responsabilité du résultat final. Le plan de performance et de perfectionnement dresse la liste les objectifs de performance et de perfectionnement définis pour chaque période de performance. Il clarifie les attentes et fixe des normes pour

- les *résultats* à réaliser,
- les *connaissances et compétences* à acquérir ou à améliorer et
- le *comportement* correspondant le mieux à la responsabilité professionnelle spécifique et à l'environnement de travail.

Objectifs de performance

Les objectifs de performance définissent les résultats spécifiques qu'un employé se doit d'obtenir pendant chaque cycle de performance. La base des objectifs individuels de performance correspond aux objectifs stratégiques de l'organisation ainsi que la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. Ils participent aux objectifs de la division / service (le cas échéant) et aux plans d'action annuels. Les objectifs de performance de chaque employé doivent contribuer à ces plans.

Les objectifs de performance sont différents des tâches et responsabilités de l'employé telles que stipulées dans sa description de poste (reportez-vous au ***Processus 8.1***). La description de poste donne une vue d'ensemble de la fonction de l'employé, tandis que les objectifs de performance sont plutôt centrés sur les priorités de chaque cycle de performance. À ce titre, ils privilégient les résultats finaux d'un cycle de performance particulier au détriment des résultats des activités quotidiennes.

Objectifs de perfectionnement

Les objectifs de perfectionnement définissent les connaissances, compétences et attitudes dont un employé a besoin pour remplir les exigences spécifiques du poste et atteindre ses objectifs annuels de performance. Ils peuvent également se concentrer sur l'acquisition des connaissances, compétences et attitudes dont l'employé a besoin pour ses futurs objectifs de carrière. À ce titre, ces objectifs sont souvent définis comme étant des objectifs d'apprentissage. ***Reportez-vous à l'Étape 8.3.5*** pour de plus amples informations sur la gestion du perfectionnement du personnel et le processus d'apprentissage.

La période standard de performance est généralement d'une année, ce qui coïncide avec la période annuelle de reporting dans l'organisation. Les plans de performance et de perfectionnement peuvent être d'une durée inférieure à la période standard de performance pour les employés ayant rejoint l'organisation ou ayant été affectés à de nouvelles fonctions pendant la période de performance.

Le plan de performance et de perfectionnement de la période de performance définie est signé par l'employé et son supérieur hiérarchique, et doit être conservé dans le dossier personnel de l'employé. Il est révisé pendant des sessions / réunions formelles de coaching ou aussi souvent que nécessaire. Par exemple, un changement dans les priorités de l'organisation ou un changement dans les responsabilités de l'employé peut entraîner des changements dans les plans de performance et de perfectionnement de l'employé. Ce plan servira également de base pour l'analyse et l'évaluation des performances de chaque employé à la fin de la période de performance.

Les meilleures pratiques montrent qu'il n'est pas efficace d'exiger d'un employé qu'il définisse quatre voire cinq objectifs de performance et plus de deux voire trois domaines de perfectionnement prioritaires pendant un cycle de performance. En général, la réalisation des objectifs de perfectionnement nécessite une plus longue période ; les échéances doivent donc être fixées avec prudence. Le perfectionnement exige un apprentissage et l'apprentissage prend du temps.

Pour élaborer des plans de performance et de perfectionnement, les employés et leurs supérieurs hiérarchiques directs doivent discuter et fixer des objectifs de performance et de perfectionnement en tenant compte des points suivants :

- les objectifs annuels de la division / service et les plans d'action ;
- les responsabilités professionnelles stipulées dans la description de poste ;
- les connaissances et compétences requises pour le poste ;
- les conduites qui reflètent les valeurs et les principes de l'organisation.
- les résultats des performances de l'employé du précédent cycle de performance (reportez-vous à l'***Étape 8.3.3.***) ;
- les objectifs de carrière de l'employé comparés aux besoins de l'organisation ;
- les ressources et opportunités disponibles pour le perfectionnement et l'apprentissage au sein de l'organisation.

Étant donné que les objectifs de performance et de perfectionnement privilégient le résultat final, il est préférable de les définir de manière quantitative, dans la mesure du possible. Ainsi, il est plus facile de mesurer les résultats à la fin du cycle de performance. Les employés et leurs supérieurs hiérarchiques doivent envisager la manière dont l'employé exprimera les objectifs fixés et la manière dont le supérieur hiérarchique évaluera les réalisations par rapport aux objectifs. En d'autres termes, les objectifs doivent définir des attentes claires, avec des indicateurs qui seront utilisés pendant l'évaluation des performances.

Les objectifs de performance et de développement sont plus efficaces lorsque les attentes sont SMART :

S	**Spécifiques**	L'employé comprend exactement ce qu'on attend de lui.
M	**Mesurables**	L'employé et son supérieur hiérarchique savent quand les résultats répondent aux attentes.
A	**Atteignables**	Les attentes doivent être réalisables.
R	**Axées sur les résultats**	Les attentes doivent être axées sur le résultat final.
T	**Limitées dans le temps**	Des échéances doivent être fixées, le cas échéant.

Exemple d'objectif de performance :

> « D'ici fin mars, <nombre> sessions de formation sont prévues pour <nombre> participants dans <sujet / secteur / thème> et sont organisées sans dépassement des crédits budgétaires et évaluées par les stagiaires comme étant une session de formation couronnée de succès ».

L'objectif de performance ci-dessus privilégie les résultats et implique des mesures numériques : *un délai* (échéances, dates), *un coût* (contraintes budgétaires, limites) et *une quantité* (nombre de participants). Il indique également un indicateur de qualité (*la satisfaction client*).[7]

Exemple d'objectif de perfectionnement (apprentissage) :

> « D'ici la fin de la période de performance, renforcer les capacités pour équilibrer les fonctions et tâches multiples. Lire un manuel de gestion du temps, suivre un cours de formation en ligne sur la définition de priorités claires et travailler avec un mentor pour perfectionner ces compétences. Pendant l'année de performance, le pourcentage de travaux réalisés à temps devra passer de XX à XX ».

L'objectif de développement ci-dessus privilégie les résultats (équilibrer les tâches multiples) et implique des mesures spécifiques : actions (manuel, cours, mentorat) qui sont réalisables et limitées dans le temps (amélioration du pourcentage au cours de la période de performance définie par l'employé et son supérieur hiérarchique).

7 Gupta, D, Gupta, M, & Gurnani, H. C. (2006). Les normes sont-elles standard ? Intégration des objectifs et gestion de la performance. Extrait de http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

ÉTAPE 8.3.2 – COACHING ET RÉTROACTION

NOM DE L'ÉTAPE	ENCADREMENT ET FEEDBACK
Numéro de l'étape	8.3.2
Ressources	• Description de poste • Plan de performance et de perfectionnement de l'employé • Ressources des collègues de l'employé et des autres parties prenantes
Résultats	• Dates de sessions formelles de coaching documentées sur le plan de performance et de perfectionnement de l'employé • Plan de performance et de perfectionnement révisé, si nécessaire
Rôle organisationnel	• Employé • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	Les supérieurs hiérarchiques directs doivent recueillir des informations sur la performance de l'employé auprès de personnes ayant une relation de travail directe et régulière avec l'employé, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la division ou du service de cet employé. En fonction du rôle de l'employé, ces informations peuvent être recueillies auprès de parties prenantes externes telles que les partenaires, les bénéficiaires ou les fournisseurs.
Résumé	Le processus de coaching et de rétroaction est un aspect important de l'encadrement car il facilite la performance et le perfectionnement personnel à travers un dialogue ouvert et réel entre le supérieur hiérarchique direct et l'employé. Ce processus offre aussi l'occasion de suivre les plans de performance et de perfectionnement de l'employé, confirme les bonnes performances, identifie les problèmes potentiels de performance et analyse la manière dont la formation est appliquée au travail.

Le coaching est l'action que mène une personne pour aider une autre personne à développer ses connaissances, compétences et attitudes. Le processus de coaching donne aux employés et à leurs superviseurs hiérarchiques l'occasion de :

- réfléchir sur la satisfaction globale au travail, la performance, le perfectionnement et les relations professionnelles ;
- affirmer les bonnes performances et relations professionnelles ;

- résoudre les problèmes liés aux performances insuffisantes et aux relations professionnelles ;
- analyser la manière dont la formation est appliquée au travail.

La rétroaction est l'information structurée qu'une personne offre à une tierce personne et qui rend compte de l'impact de ses actions ou de son comportement. Elle consiste à partager ce que vous éprouvez, observez, pensez et ressentez à propos de certains aspects de la performance de l'employé. Dans ce processus, le donneur et le receveur de la rétroaction s'engagent mutuellement.

Un processus efficace de coaching et de rétroaction présente les avantages suivants :

- de meilleures performances ;
- une amélioration de l'environnement de travail et des relations professionnelles ;
- une satisfaction accrue au travail ;
- une meilleure retenue des employés.

Un processus de coaching et de rétroaction efficace doit prendre en compte plusieurs facteurs de diversité tels que la culture, la religion, l'ethnicité, etc. Les supérieurs hiérarchiques directs doivent utiliser le coaching pour aider les employés à bien faire leur travail. En reconnaissant les points forts de l'employé plutôt que de se focaliser uniquement sur les aspects à améliorer, les supérieurs hiérarchiques directs permettent aux employés de garder leur estime de soi.

Le processus de coaching et de rétroaction doit être continu pendant la période de performance. Un coaching et une rétroaction continus mettent l'accent sur la manière dont les employés mènent leurs activités quotidiennes et sur leur comportement dans leurs interactions quotidiennes avec d'autres personnes. Par ce processus continu, l'employé n'est pas surpris des résultats de l'analyse et de l'évaluation des performances à la fin de la période de performance.

En plus du processus continu de coaching et de rétroaction, les organisations doivent également prévoir à des moments précis deux ou trois sessions formelles de coaching pendant la période de performance. Ces sessions permettent de suivre et de discuter des progrès concernant les performances globales et les plans de perfectionnement, et de réfléchir sur les relations entre l'employé et le supérieur hiérarchique direct d'une part, et entre l'employé et les autres collègues et parties prenantes, d'autre part. Elles

offrent également la possibilité de réviser les plans de performance et de perfectionnement, le cas échéant, en tenant compte des besoins / priorités de l'organisation, et des progrès et capacités individuels.

Le processus de coaching et de rétroaction permet également au supérieur hiérarchique direct d'initier le développement d'un plan d'amélioration des performances lorsque, de manière répétée, un employé a des performances non conformes aux attentes et / ou aux normes de conduite. Pour plus de détails sur les plans d'amélioration des performances, reportez-vous à l'***Étape 8.3.3.***

Pour des idées pratiques sur la formulation et la réception de commentaires, reportez-vous à l'Annexe D : Formulation et réception de commentaires

ÉTAPE 8.3.3 – ANALYSE ET ÉVALUATION DES DONNÉES SUR LES PERFORMANCES

NOM DE L'ÉTAPE	ANALYSE ET ÉVALUATION DES DONNÉES SUR LES PERFORMANCES
Numéro de l'étape	8.3.3
Ressources	• Plan de performance et de perfectionnement de l'employé (formulaire de performance, de perfectionnement et d'évaluation) • Ressources des collègues de l'employé et des autres parties prenantes
Résultats	• Résultats de performances • Notations des performances • Plan d'amélioration des performances
Rôle organisationnel	• Employé • Supérieur hiérarchique direct • Superviseur de niveau supérieur
Points d'intégration	Communication entre tous les supérieurs hiérarchiques de l'organisation sur le sens et l'utilisation de la notation des performances, afin qu'elle soit appliquée de manière systématique et que les employés soient notés de manière juste et équitable.
Résumé	Le processus d'analyse et d'évaluation des performances détermine les résultats des performances individuelles, qui doivent être utilisés pour célébrer des réalisations, reconnaître les progrès professionnels et identifier les points forts ainsi que les possibilités d'amélioration. De manière générale, ce processus permet à l'employé d'améliorer ses performances personnelles et de contribuer ainsi de manière significative à la culture d'excellence de l'organisation.

L'analyse et l'évaluation des performances est un processus formel par lequel la productivité d'un employé est analysée et évaluée à la fin de la période de performance. Ce processus permet de déterminer les résultats des performances de l'employé par rapport aux objectifs de performance et de perfectionnement fixés au début de la période de perfectionnement. En générale, il prend la forme d'une discussion entre le supérieur hiérarchique direct et un employé. Dans bon nombre d'organisations, des informations complémentaires sont recueillies de différentes manières auprès des collègues (agents subalternes, supérieur hiérarchique de rang plus élevé ou pairs, par exemple) et d'autres parties prenantes (partenaires, bénéficiaires

ou fournisseurs, par exemple). L'objectif est d'identifier les points forts ainsi que les possibilités d'amélioration et de perfectionnement.

Le processus d'analyse et d'évaluation des performances est plus efficace lorsqu'il est orienté vers le futur et non vers le passé, c'est-à-dire lorsqu'il met en exergue l'amélioration plutôt que la faute. Il doit reconnaître les réalisations de l'employé et l'aider à faire beaucoup mieux au cours du nouveau cycle de performance.

Certaines organisations décident parfois de n'appliquer le processus d'analyse et d'évaluation des performances qu'aux employés ayant au moins trois ou six mois de présence dans l'organisation. Bien souvent, pendant les premiers mois de travail, l'employé est en période d'essai ou continue d'acquérir les connaissances et compétences spécifiques à l'emploi. En plus, l'employé continue de se familiariser avec la culture, la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Bien évidemment, il est important d'organiser des sessions de performance-coaching pendant ces premiers mois.

Lorsqu'un employé change de poste ou de supérieur hiérarchique pendant la période de performance, ses performances pendant cette période doivent être analysées et évaluées par tous ses supérieurs hiérarchiques, qui doivent s'accorder sur le résultat final de ses performances.

Notation des performances

Pour évaluer de manière objective et juste les performances de chaque employé, il est vivement recommandé aux organisations de noter les performances. Il s'agit de mesures clairement définies qui fixent des normes ou critères de performance pour identifier les bonnes performances. Les notations des performances doivent être communiquées à tous les employés et être utilisées de manière systématique par tous les supérieurs hiérarchiques pour analyser et évaluer les performances. En général, les organisations définissent trois à cinq notations de performances. (Reportez-vous à l'*Annexe F : Modèle d'évaluation des performances* pour découvrir un exemple de notation.)

Chaque fois qu'un employé et son supérieur hiérarchique direct ont des avis divergents sur les résultats des performances de l'employé, il convient de consulter le supérieur hiérarchique de rang plus élevé pour recueillir d'autres commentaires et prendre une décision finale concernant la notation des performances de l'employé.

Les résultats et la notation des performances doivent être documentés et conservés confidentiellement dans les dossiers personnels des employés. (Reportez-vous au ***Processus 8.1.***)

Utilisation des résultats des performances

Les résultats des performances sont destinés à :

- déterminer les récompenses, c'est-à-dire les prix décernés au personnel et les augmentations de salaire basées sur les performances telles que les augmentations au mérite ou les primes pour l'emploi actuel. (Reportez-vous au ***Processus 8.2***) ;
- accorder une promotion à un employé ;
- identifier les besoins en perfectionnement du personnel et apprentissage (reportez-vous à ***l'étape 8.3.5 : perfectionnement du personnel et apprentissage*** pour de plus amples informations) ;
- identifier les employés moins performants qui ont besoin de coaching, d'encadrement et / ou d'un apprentissage pour améliorer des performances et / ou des normes de conduite qui n'ont pas été atteintes ;
- prendre la décision de licencier les employés qui, de manière répétée, ne réussissent pas à atteindre les objectifs de performance et / ou de normes de conduite malgré le coaching, l'encadrement et / ou les opportunités de formation (reportez-vous à l'*Annexe E : Liste de contrôle de licenciement pour insuffisance de résultats.* Les supérieurs hiérarchiques directs peuvent se servir de cette liste pour vérifier que des mesures appropriées ont été prises avant la décision finale de licenciement).

Plan d'amélioration des performances

Lorsque les résultats des performances montrent qu'un employé peut avoir besoin d'un coaching, d'un encadrement et / ou d'un apprentissage pour améliorer des performances et / ou des normes de conduite qui n'ont pas été atteintes, le supérieur hiérarchique direct peut initier le développement d'un plan d'amélioration des performances. Ce plan est élaboré après une discussion constructive entre le supérieur hiérarchique direct et l'employé ayant de faibles résultats. Le plan indique les aspects spécifiques qui doivent être améliorés et décrit les mesures qui seront prises pour permettre à l'employé d'améliorer ou d'acquérir les connaissances, compétences et attitudes requises. Ce plan peut être mis en place à tout moment pendant la période de performance en se basant sur le suivi et le coaching continus de l'employé et ne pas résulter uniquement d'une analyse et évaluation annuelles de ses performances. Le plan doit couvrir une période de trois à six mois maximum, période durant laquelle le supérieur hiérarchique aide l'employé à atteindre les objectifs fixés.

Si l'employé continue d'avoir des résultats qui sont en deçà des normes de performance, le superviseur peut prendre la décision d'engager une procédure de cessation de travail à l'encontre de l'employé. Cette procédure ne doit être envisagée que si toutes les options d'amélioration des performances ont été explorées. Il convient dans un tel cas de consulter la législation locale pour s'assurer que la procédure est conforme aux dispositions légales.

DAVID SNYDER POUR CRS



Par le biais de son partenaire local, Caritas Bangladesh, le CRS a pu venir en aide aux personnes qui ont perdu tous leurs biens à la suite du cyclone Sidr de Novembre 2007.

ÉTAPE 8.3.4 – RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE

NOM DE L'ÉTAPE	RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE
Numéro de l'étape	8.3.4
Ressources	• Suivi des performances de l'employé • Résultats de performances
Résultats	S.O
Rôle organisationnel	• Employés • Supérieurs hiérarchiques directs • Responsables de service • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	La communication entre tout le personnel de l'organisation est très importante pour avoir une bonne compréhension de la manière dont sont récompensées et reconnues les performances individuelles et collectives.
Résumé	Un programme de récompense et de reconnaissance est utilisé pour récompenser et reconnaître le mérite des employés pour les efforts et réalisations exceptionnels apportés à leur service, dans l'esprit de la mission et des valeurs de l'organisation. Il permet d'établir un environnement dans lequel les employés se sentent valorisés. Il motive non seulement les personnes récompensées mais encourage aussi les autres personnes à fournir un travail de meilleure qualité et à accroître leur productivité. Il renforce également la loyauté de l'employé à l'égard de l'organisation.

Le but d'un programme de récompense et de reconnaissance est de reconnaître le mérite des individus et des équipes pour leurs performances. Ce programme vise à récompenser et à reconnaître le mérite des employés pour les efforts et réalisations exceptionnels apportés à leur service, dans l'esprit de la mission et des valeurs de l'organisation. Il permet d'établir un environnement dans lequel les employés se sentent valorisés. Il motive non seulement les personnes récompensées mais encourage aussi les autres personnes à fournir un travail de meilleure qualité et à accroître leur productivité. Il promeut également l'excellence de l'organisation et contribue à améliorer la retenue des employés et leur loyauté à l'égard de l'organisation.

Pour être efficace, le programme de récompense et de reconnaissance doit être soutenu à tous les niveaux de l'organisation. Les récompenses et les reconnaissances doivent être attribuées de manière juste et systématique, et

plusieurs types de réalisations doivent être récompensés. Elles ne doivent pas utilisées pour remplacer un plan salarial compétitif, des fournitures, une aide, des services ou activités de perfectionnement et d'apprentissage.

Le processus de récompense et de reconnaissance des réalisations doit être documenté et communiqué à tout le personnel. Ceci permet d'assurer une transparence et un traitement juste et cohérent de tout le personnel. Ce processus définit les niveaux de performance qui doivent être récompensés et à quel moment, les types des prix et les mécanismes utilisés dans l'organisation, ainsi que la manière dont les récompenses et reconnaissances sont déterminées et communiquées (par exemple, qui désigne qui, qui approuve, qui communique et comment). Le fait de décerner un type de prix à un employé ne doit pas empêcher un employé de recevoir également d'autres types de récompenses.

Types de récompenses et de reconnaissances

- *Commentaires positifs et continus :* les commentaires spécifiques, descriptifs et positifs formulés pour féliciter un membre du personnel pour le travail bien fait est un outil éprouvé et efficace de gestion de la performance.
- *La rémunération au mérite :* reportez-vous au ***Processus 8.2.***
- *Reconnaissance pour les années de service :* nombre d'années de services (par exemple, cinq ans de service, 10 ans de services, etc.), reconnaissance du dévouement et des contributions de l'employé.
- *Promotion / évolution de carrière :* la promotion est une autre façon de reconnaître le travail exceptionnel des employés qui ont prouvé qu'ils peuvent assumer des responsabilités plus importantes. (Reportez-vous au ***Processus 8.1.***)
- *Mérite ponctuel :* le facteur le plus critique qui différencie ce type de récompense des autres est qu'elle est décernée après l'accomplissement de la tâche pour reconnaître de manière ponctuelle le mérite d'une importante performance qui dépasse et va bien au-delà des exigences habituelles du travail.

En définissant les types de récompense et de reconnaissance, les organisations doivent tenir compte des récompenses à la fois pécuniaires et non pécuniaires. S'il est vrai que les récompenses pécuniaires sont importantes, les employés apprécient également les reconnaissances non pécuniaires. Lorsque des récompenses pécuniaires sont décernées, elles doivent être clairement définies en précisant les limites des montants.

Conception

Pendant la conception d'un plan de récompense et de reconnaissance, les organisations peuvent tenir compte des facteurs suivants :

- *Contexte culturel :* d'un point de vue culturel, quelle est la manière appropriée de reconnaître les performances d'un employé ?
- *Normes locales de la valeur pécuniaire :* quelle est le montant minimum considéré comme ayant de la valeur dans un contexte donné ?
- *Coutume et religion :* ces deux facteurs peuvent déterminer les types de récompense, qui peut donner des récompenses, comment elles sont communiquées et par qui (par exemple, une cérémonie de remise de récompense, le bulletin d'information d'une organisation, une note de service à tout le personnel ou une annonce sur un tableau d'affichage).
- *Mission, objectifs et culture de l'organisation :* quelles sont les normes d'excellence de l'organisation qui sont récompensées ?
- *Le travail d'équipe :* lorsque le travail d'équipe est un élément crucial de la réussite d'un bon employé, il faut envisager une combinaison de récompenses pour le travail d'équipe et individuel.
- *Période :* certains types de récompense peuvent être décernés à des intervalles définis, alors que d'autres peuvent ne pas être associés à une période particulière pendant le cycle de performance et sont décernés en fonction des circonstances.

Il est donc utile de recueillir l'avis des employés pendant la conception du programme de récompense et de reconnaissance à travers des sondages, des groupes de réflexion ou des réunions de groupe. Ainsi, le programme présentera un intérêt pour eux et atteindra ses objectifs.

ÉTAPE 8.3.5 – PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL ET APPRENTISSAGE

NOM DE L'ÉTAPE	PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL ET APPRENTISSAGE
Numéro de l'étape	8.3.5
Ressources	• Résultats de performances • Notations des performances • Conclusions des audits • Évaluation des besoins en apprentissage • Analyse des écarts de performance • Perfectionnement du personnel et budget d'apprentissage* *Il n'est pas nécessaire d'avoir un budget spécial pour tous les types de perfectionnement et d'apprentissage. Cette étape formule quelques recommandations sur le perfectionnement du personnel et les activités d'apprentissage qui ne nécessitent pas une affectation de fonds spécifique.
Résultats	Perfectionnement du personnel et plan d'apprentissage
Rôle organisationnel	• Employés • Supérieurs hiérarchiques directs • Responsables de la division / service • Responsable / délégué RH
Points d'intégration	Collaboration entre les supérieurs hiérarchiques directs des divisions / services pour assurer le perfectionnement du personnel et les ressources d'apprentissage, humaines et matérielles, lorsque les besoins en perfectionnement et apprentissage peuvent être résolus en interne dans l'organisation.
Résumé	Le perfectionnement du personnel et l'apprentissage représentent la composante PMS qui traite des diverses activités destinées à aider le personnel à réaliser les performances attendues et à s'améliorer professionnellement. Elle aide également l'organisation, au fil du temps, à préparer des employés à occuper de nouvelles fonctions dans le futur. Le suivi et l'évaluation du perfectionnement personnel et de l'apprentissage sont importants en ce sens qu'ils permettent de déterminer si les connaissances acquises lors de l'apprentissage ont été appliquées au travail, de s'assurer que les besoins identifiés ont été satisfaits et que les objectifs de perfectionnement (apprentissage) ont été atteints. Lorsqu'il est géré correctement, le plan de perfectionnement du personnel et d'apprentissage contribue à bâtir, conserver et développer une mémoire institutionnelle.

Le perfectionnement du personnel et l'apprentissage englobent diverses activités destinées à aider le personnel à réaliser les performances attendues et à s'améliorer professionnellement. Les organisations sont plus enclines à soutenir les activités de perfectionnement du personnel et d'apprentissage lorsque les besoins et les objectifs individuels sont conformes à ceux de l'organisation. Étant donné que le perfectionnement du personnel et l'apprentissage traitent des besoins en amélioration des performances, ils visent à combler les écarts de performance qui peuvent être réels ou potentiels. Les écarts réels exigent une réponse aux besoins organisationnels pour investir dans un employé pour que ce dernier puisse améliorer ses performances et se perfectionner afin de contribuer plus efficacement à la réalisation d'objectifs organisationnels plus importants. Les écarts potentiels exigent une réponse aux besoins organisationnels pour investir dans un employé afin que ce dernier puisse assumer de nouvelles fonctions (par exemple, dans les cas d'une promotion et / ou d'une succession).

Étant donné que le perfectionnement et l'apprentissage du personnel ont un impact majeur sur le succès de l'organisation, les supérieurs hiérarchiques et les employés sont équitablement responsables de leur efficacité. Les supérieurs hiérarchiques doivent offrir au personnel les opportunités et les ressources nécessaires pour se former et se perfectionner, suivre les résultats et s'assurer que des systèmes sont mis en place pour maîtriser, partager et diffuser les connaissances. Les employés, y compris les supérieurs hiérarchiques, doivent prendre l'initiative et la responsabilité d'assurer leur propre perfectionnement et développement professionnels, tirer parti des opportunités de perfectionnement et d'apprentissage qui répondent le mieux aux besoins de l'organisation, appliquer efficacement les connaissances et compétences acquises et être responsables de leur contribution à la mémoire institutionnelle.

Pour que le perfectionnement du personnel et l'apprentissage soient efficaces et efficients, les organisations doivent s'assurer que :

- Les opportunités de perfectionnement du personnel et d'apprentissage sont accessibles à tous les employés, indépendamment de leur fonction, niveau hiérarchique, âge, etc.
- En offrant des opportunités de perfectionnement et d'apprentissage au personnel, la responsabilité du retour sur investissement et de l'amélioration des performances incombe à tous.
- Des systèmes sont mis en place pour assurer que les employés restent dans l'organisation pendant une certaine période (déterminée par l'organisation) après avoir été parrainés / financés par l'organisation pour bénéficier d'un apprentissage ou d'un perfectionnement.

- Le perfectionnement et l'apprentissage du personnel prennent du temps et ne doivent pas être simplement intégrés de force dans un programme de travail surchargé. Il convient de respecter le temps nécessaire et de permettre au membre du personnel d'intégrer ce temps d'apprentissage dans ses programmes de travail habituel, avec l'approbation de son supérieur hiérarchique direct.

L'organisation doit suivre un processus systématique si elle veut mettre en œuvre un système efficace de perfectionnement du personnel et d'apprentissage. Les éléments critiques d'un tel processus sont les suivants :

- définition des besoins en perfectionnement du personnel et en apprentissage,
- identification des causes profondes de l'écart de performance,
- mise en adéquation des besoins et d'une solution de perfectionnement et d'apprentissage appropriée,
- suivi et évaluation du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage,
- mise en place d'un système pour bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle

Avec ce processus, les organisations sont incitées à élaborer un plan de perfectionnement du personnel et d'apprentissage au début de chaque année de référence. Ce plan doit être compilé et actualisé, si nécessaire, par le responsable / délégué RH et renseignera notamment sur le type des activités de perfectionnement et d'apprentissage à mener, la personne qui organisera ces activités, la période où elles auront lieu, la manière dont elles se dérouleront, le financement requis (le cas échéant) et la personne chargée d'encadrer / d'animer les activités.

Définition des besoins en perfectionnement du personnel et en apprentissage

Les méthodes qui suivent aident les superviseurs et le personnel à identifier les écarts entre les connaissances, compétences et attitudes actuelles et celles qui sont nécessaires (c'est-à-dire les besoins en perfectionnement du personnel et en apprentissage) :

- analyses et évaluations des données sur les performances (reportez-vous à l'***Étape 8.3.3.***) ;
- conclusions des audits ;
- évaluation des besoins en apprentissage.

Identification des causes profondes de l'écart de performance

Lorsqu'un écart de performance est identifié, il est déconseillé de passer immédiatement à la définition des actions de perfectionnement et d'apprentissage à entreprendre. Il est important d'analyser d'abord les causes profondes ou les problèmes sous-jacents de l'écart, car tous les écarts de performances ne sont pas forcément la conséquence d'un manque de connaissances, de compétences et d'attitudes appropriées. Tous les écarts de performances ne doivent pas être résolus par des activités de perfectionnement du personnel et d'apprentissage. Voici quelques exemples d'écarts :

- Un décalage entre les talents d'un individu et sa fonction (l'employé peut-il être muté à un autre poste pour lequel ses connaissances, compétences et attitudes sont mieux adaptées ?)
- L'absence de clarté en ce qui concerne le processus professionnel (le processus professionnel peut-il être clarifié ou simplifié ? Est-il nécessaire de mettre au point un outil pour aider à clarifier ce processus ?)
- L'incapacité à fournir à l'employé les ressources nécessaires pour effectuer le travail correctement (l'employé n'a-t-il pas accès aux matériel et logiciels appropriés ? Existe-t-il d'autres ressources qui pourraient aider l'employé ?)
- L'absence de répartition claire des rôles et responsabilités (les employés se plaignent-ils que certains rôles sont négligés ?)

Ce processus est généralement appelé *analyse des écarts de performance.* Les supérieurs hiérarchiques utilisent ce processus pour déterminer si le perfectionnement et l'apprentissage du personnel sont la solution aux écarts de performance identifiés ou si d'autres actions doivent être entreprises pour résoudre le problème.

Mise en adéquation des besoins et d'une solution de perfectionnement et d'apprentissage appropriée

Si l'analyse des écarts de performances mène à la conclusion que l'écart est dû à un manque de connaissances, de compétences et / ou d'attitudes appropriées, il convient d'accorder une grande attention à la sélection de la solution de perfectionnement et d'apprentissage appropriée. Un supérieur hiérarchique direct et un employé peuvent discuter et choisir la solution parmi de nombreuses options, dont :

- formation autodidacte,
- coaching et encadrement sur le lieu de travail,

- observation en situation de travail : observer les activités quotidiennes d'un autre employé,
- rotation des emplois : effectuer un travail de même niveau,
- agir en tant que membre d'un comité,
- assister à des réunions et conférences,
- voyages d'étude (visites d'échange),
- formations.

La formation formelle n'est pas une réponse à tout, et toutes activités de perfectionnement et d'apprentissage ne nécessitent pas des ressources additionnelles à celles qui ont déjà été budgétisées pour les salaires et les activités habituelles des services ou des projets. L'absence de budget ne doit pas être un obstacle à la satisfaction des besoins critiques en apprentissage ; au contraire, elle doit inciter l'encadrement et le personnel à être plus créatifs en mettant en place un processus d'apprentissage continu à partir des ressources disponibles et des différentes options définies ci-dessus. En tout état de cause, le perfectionnement et l'apprentissage du personnel constituent un investissement et doivent être perçus comme ayant des effets à court et long termes.

Lorsque le perfectionnement et l'apprentissage du personnel nécessitent un financement, comme dans le cas d'une participation à une conférence, d'un voyage d'étude ou d'une participation à une formation, l'affectation de ces fonds doit faire l'objet d'un processus transparent. Ce processus fixe des critères pour le type d'opportunités d'apprentissage à parrainer et les plafonds des dépenses. Il peut exiger des employés qu'ils déposent une demande officielle d'accès aux fonds de perfectionnement du personnel et d'apprentissage, et qu'ils justifient leurs besoins. Il clarifie les critères de sélection et fixe les conditions pour que l'employé parrainé reste dans l'organisation pendant au moins une période déterminée. Le processus définit également la manière dont les fonds sont demandés, approuvés et comptabilisés. Il peut indiquer une clause de remboursement des fonds si l'employé parrainé quittait l'organisation avant l'expiration de la période exigée.

Suivi et évaluation du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage

Ce processus apporte la preuve au supérieur hiérarchique direct que les besoins identifiés ont été satisfaits et que les objectifs de perfectionnement ou d'apprentissage ont été atteints. Il aide également l'organisation à évaluer le retour sur investissement. L'organisation a investi des ressources (humaines, matérielles et financières) dans le renforcement

des connaissances, compétences et attitudes des employés. Et pour que l'organisation puisse en bénéficier, les employés doivent appliquer sur leur lieu de travail les connaissances et compétences nouvelles et / ou renforcées.

Comme le perfectionnement met du temps à produire des résultats, il ne suffit pas d'évaluer les connaissances et les compétences acquises à la fin de l'apprentissage. Les organisations doivent également déterminer si l'employé a appliqué ces nouvelles connaissances et compétences à son travail. Le processus d'analyse et d'évaluation et le processus de coaching et de rétroaction décrits aux ***étapes 8.3.2*** et ***8.3.3*** aideront l'organisation à réaliser cette évaluation. Elle permet d'identifier les changements qui ont eu lieu après l'apprentissage : L'employé travaille-t-il selon les normes souhaitées ? Sa conduite est-elle conforme aux valeurs de l'organisation ? De quelle manière les performances de l'employé influent-elles sur les plans stratégiques et annuels ?

Pour que la mise en application des nouvelles connaissances soit efficace, les informations suivantes doivent être confirmées :

- Les employés ont eu l'occasion et le temps de tester leurs nouvelles connaissances et compétences au travail.
- La création et l'innovation ne sont pas sanctionnées.
- Des ressources telles que des matériels et des accès à Internet sont fournies.
- Les directeurs s'assurent que toute l'équipe comprend la nécessité et l'avantage du partage des connaissances.

Mise en place d'un système pour bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle

Enfin, dernier élément mais non des moindres, les organisations doivent mettre en place des systèmes permettant de bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle. La mémoire institutionnelle représente l'ensemble collectif des informations et expériences de l'entreprise. Les connaissances sont un atout qui doit être saisi, préservé et utilisé par l'organisation.
Ceci permet de s'assurer que les fonds investis dans le perfectionnement des employés et l'apprentissage ne sont pas perdus lorsqu'ils quittent l'organisation, et que l'organisation continuera de fonctionner correctement dans le futur.

Les systèmes et mécanismes contribuant à bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle sont notamment :

- les dossiers (papier et / ou électroniques), les matériels et documents reçus lors des différentes activités d'apprentissage et mis à la disposition de tout le personnel ;
- les communautés de pratique ;
- les comptes rendus des collègues ou la réalisation, après la participation d'un membre du personnel à une activité d'apprentissage, d'une présentation sur l'objectif et les principaux enseignements intéressant les autres employés ;
- l'explication des principaux enseignements dans un rapport ;
- la rédaction d'une étude de cas ;
- la préparation d'un rapport de voyage faisant référence aux enseignements les plus pertinents pour le travail de l'employé ou aux idées qu'il voudrait mettre en œuvre.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.4 : RELATIONS ENTRE LES EMPLOYÉS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les relations entre les employés sont un domaine des RH qui met l'accent sur l'amélioration des relations entre employeur et les employés et qui leur donne l'occasion de communiquer ouvertement. Les organisations ont la responsabilité de garantir un environnement positif et équitable sur le lieu de travail. Elles doivent donc instaurer des mécanismes permettant aux employés d'exprimer leurs besoins et de garantir que leurs droits sont protégés. En s'assurant que des pratiques de relations sociales sont en place, l'organisation peut plus rapidement, et de manière préventive, résoudre des difficultés dans l'environnement de travail, notamment les doléances, la détérioration du moral du personnel et les mauvaises relations entre les membres du personnel.

Une politique ne permet pas à elle seule de créer un environnement positif et équitable ; la communication sur la politique et l'application de cette politique permettent de garantir des normes élevées en matière de conduite. Après avoir communiqué le Code de bonne conduite aux employés, obtenez un exemplaire signé de chaque employé lors de l'embauche et conservez cet exemplaire dans le dossier personnel de l'employé. Tous les rapports de violation du Code de conduite doivent faire l'objet d'une enquête en temps opportun.

L'instauration de bonnes pratiques relationnelles entre employés présente quelques-uns des avantages suivants :

- tous les employés sont traités de manière juste et équitable ;
- le personnel est retenu plus facilement dans l'organisation lorsque l'environnement de travail est positif ;
- les risques de poursuite à l'encontre de l'organisation sont réduits ;
- les risques d'atteinte à la réputation de l'organisation sont réduits ;
- les responsabilités morales et éthiques de l'organisation vis à vis des employés sont tenues ;
- un espace de communication est ouvert permettant de résoudre les problèmes avant qu'ils n'atteignent un stade critique.

Des systèmes RH solides comprennent un ensemble de mesures proactives sur les relations avec les employés. Ce chapitre fournit quelques-unes des mesures à adopter :

- établissement d'un code de bonne conduite pour créer un travail positif,
- suivi de la satisfaction du client et des engagements, et application de mesures correctives, le cas échéant,
- résolution en temps opportun et en toute neutralité des conflits entre employés,
- mise en place des mécanismes de représentation et de protection des droits des employés,
- garantie de la confidentialité,
- application systématique des politiques RH.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.4.1 – ÉTABLIR UN CODE DE BONNE CONDUITE

NOM DE L'ÉTAPE	ÉTABLISSEMENT D'UN CODE DE BONNE CONDUITE
Numéro de l'étape	8.4.1
Ressources	• Législation locale • Mission et valeurs de l'organisation
Résultats	Un code de bonne conduite bien expliqué
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Division / service des finances • Approvisionnement • Conformité • Gouvernance – Conseil d'administration
Résumé	Pour expliquer correctement la conduite qu'elles attendent de tous les employés, les organisations doivent instaurer une politique qui protège les droits du personnel, les bénéficiaires et autres parties prenantes. Cette politique est appelée Code de bonne conduite. Ce Code de bonne conduite comportera une section relative aux conflits d'intérêt. Le Code de bonne conduite crée une norme qui est conforme aux valeurs d'une organisation et est toujours créé en conformité avec la législation locale.

Voici quelques raisons justifiant l'établissement d'un code de bonne conduite :

- Il clarifie la conduite qu'on attend de tous les employés.
- Il présente une référence à partir de laquelle les employés seront responsables de leur conduite.
- Il protège l'organisation en cas de faute professionnelle d'un employé.
- Il peut être exigé par le Conseil d'administration d'une organisation ou par la législation locale.
- Il remplit l'obligation de l'organisation concernant la protection des droits des employés, met en valeur les ressources de l'organisation et maintient la réputation de l'organisation.

Les sujets couverts dans le Code de bonne conduite de l'organisation incluent :

- le détournement de fonds / la fraude (l'appropriation illicite de fonds ou d'un bien pour son usage personnel, y compris la mauvaise utilisation de fonds, la manipulation frauduleuse de sommes d'argent et les erreurs comptables) ;
- la falsification de contrats, rapports ou dossiers (y compris la modification, la fabrication, la falsification ou la contrefaçon de tout ou partie d'un document, contrat ou dossier) ;
- les activités frauduleuses d'un fournisseur ou d'un entrepreneur (y compris une négociation ou un détournement illicite, ou une activité illicite par rapport aux subventions d'un fournisseur ou entrepreneur) ;
- le vol ;
- le harcèlement (sexuel ou autre), la discrimination, l'agression physique ou verbale, l'intimidation, le favoritisme ou les relations sexuelles en situation d'exploitation ;
- l'utilisation inappropriée des ressources (y compris l'utilisation des ressources de l'organisation ou de ressources données telles que des sommes d'argent, de la nourriture, des marchandises ou des équipements, à des fins autres que celles auxquelles elles étaient destinées) ;
- des cadeaux et sollicitations ;
- autres cas d'utilisation illicite ou abusive des biens et avoirs de l'organisation ;
- ristournes, pots-de-vin ou le fait d'acheter ou de donner un objet de valeur, de manière directe ou indirecte, à un fonctionnaire pour bénéficier d'un avantage indu ;
- une section concernant le conflit d'intérêt, si cela est dans l'intérêt de l'organisation, indiquant qu'aucun employé ne doit prendre une quelconque mesure ou faire une quelconque déclaration visant à influencer l'action d'une tierce personne, y compris des donateurs et bénéficiaires, pour servir les intérêts personnels de l'employé ou des membres de sa famille, au détriment de ceux de l'organisation. (Reportez-vous à l'*Annexe H* pour savoir ce qui pourrait être inclus dans la déclaration sur le conflit d'intérêt.)

Pour les employés occupant des fonctions particulières telles que la comptabilité, l'audit et l'approvisionnement, il peut être nécessaire d'ajouter les dispositions suivantes au Code de bonne conduite :



RICK D'ELIA POUR CRS

Il est très fréquent de voir des membres de famille ou de la communauté s'entraider dans leurs champs pour finir les travaux plus rapidement.

Comptabilité et audit

Les inclusions suivantes peuvent s'appliquer :

- toute escroquerie ou erreur délibérée dans la préparation, l'évaluation, l'analyse ou l'audit d'un état financier quelconque de l'organisation,
- toute escroquerie ou erreur dans l'inscription et la tenue des registres financiers de BMS ;
- toute absence de conformité aux règles internes de contrôle comptable de l'organisation,
- l'abus d'information ou les fausses déclarations de la part de ou envers un membre supérieur de la direction ou un comptable concernant un élément des registres financiers, rapports financiers ou rapports de vérification des comptes,
- tout écart par rapport à un compte rendu intégral et juste de la situation financière de l'organisation,
- toute fraude ou infraction à la réglementation sur les actes frauduleux en matière financière.

Approvisionnement

Certaines organisations peuvent chercher à se doter d'un Code de bonne conduite spécifique pour le personnel travaillant dans le domaine de l'approvisionnement.

Rapport des infractions

Les rapports d'infraction aux normes décrites dans la politique du code de bonne conduite sont sérieux et doivent être traités en temps opportun. Les infractions au Code de bonne conduite feront l'objet de mesures disciplinaires. Pour de plus amples informations, reportez-vous à l'***Étape 8.4.4.***

ÉTAPE 8.4.2 – SUIVI DE LA SATISFACTION DU PERSONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	SUIVI DE LA SATISFACTION DU PERSONNEL
Numéro de l'étape	8.4.2
Ressources	• Rétroaction des employés • Données de sondage et d'entretien
Résultats	Analyse des données de sondage et d'entretien
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	Gouvernance – Conseil d'administration
Résumé	Un système RH solide est résolument tourné vers l'écoute du personnel. L'organisation peut appliquer différentes méthodes de suivi de la satisfaction du personnel. Pour garantir la transparence, la division / service RH doit faire comprendre au personnel qu'elle est à leur écoute et doit instaurer un climat de confiance afin que tous les problèmes posés soient résolus, les solutions partagées et la marche à suivre communiquée.

Les employés veulent travailler dans un environnement positif dans lequel ils se sentent membres d'une équipe performante qui atteint les objectifs qui lui sont fixés. Avec le temps, des obstacles peuvent survenir et créer des dynamiques différentes sur le lieu de travail. Pour que l'organisation puisse résoudre ces problèmes, les responsables doivent savoir d'abord que ces problèmes existent.

Le suivi de la satisfaction du personnel ne relève pas de la seule responsabilité des RH ; les directeurs et tout le personnel doivent contribuer à créer un environnement positif. Ces méthodes de collecte d'information ne remplacent pas la bonne pratique des directeurs et des employés qui consiste à se rendre accessibles et à communiquer quotidiennement.

Il existe plusieurs manières de recueillir des informations auprès des employés pour vérifier s'il y a des problèmes qui doivent être résolus, dont celles décrites ci-dessous :

- Bon nombre d'organisations organisent un sondage annuel sur la satisfaction et l'engagement des employés.
- Les organisations peuvent également interroger le personnel qui les quitte pour leur demander de partager leur expérience en tant qu'employés. Pour de plus amples informations sur les entretiens de sortie, reportez-vous au ***Processus 8.6.***

- Les organisations peuvent travailler avec des représentants du personnel à travers des comités internes, des associations ou des syndicats.

Quelle que soit la méthode que l'organisation utilise pour recueillir des informations, indiquez que l'organisation s'efforce de créer un meilleur environnement pour son personnel et que ces informations seront utilisées à ces fins. Expliquez comment les informations seront exploitées et dans quelle mesure elles resteront confidentielles. Veillez à ne pas susciter des attentes qui ne seront pas satisfaites.

Bien que la collecte d'information soit une étape positive, elle ne sera d'aucune utilité si elle ne s'accompagne pas d'actions concrètes. Examinez soigneusement les informations que le personnel communique. Donnez aux décideurs un aperçu des idées générales, sans relever certains commentaires spécifiques. Impliquez les responsables et le personnel dans l'adoption des mesures concrètes qui en découleront. Informez le personnel du résultat et des mesures prises pour montrer que l'organisation répond à ses préoccupations.

ÉTAPE 8.4.3 – RÉSOLUTION DE CONFLIT ENTRE LES EMPLOYÉS

NOM DE L'ÉTAPE	RÉSOLUTION DE CONFLIT ENTRE LES EMPLOYÉS
Numéro de l'étape	8.4.3
Ressources	Conflit entre employés
Résultats	• Médiation • Arbitrage
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	Gouvernance
Résumé	Lorsqu'un employé contacte la direction de l'organisation pour signaler un conflit, plusieurs types de réactions constructives sont possibles, y compris la médiation et l'arbitrage. Au minimum, une écoute attentive est importante.



RICHARD LORD POUR CRS

Dans une Clinique au Cambodge, une agente de santé communautaire informe une femme enceinte sur les mesures de sécurité pour un accouchement sans risques.

Les conflits sont inévitables lorsque des individus travaillent en étroite collaboration pendant une longue période. De tels conflits peuvent être exacerbés lorsque les personnes sont de culture différente ou appartiennent à des niveaux hiérarchiques différents, ou encore pendant les périodes d'intense travail ou d'incertitudes. L'organisation doit aider les employés à résoudre leurs confits de manière efficace.

Lorsqu'un employé contacte la direction de l'organisation pour signaler un conflit, plusieurs types de réactions constructives sont possibles. Au minimum, une écoute attentive est importante. Au cours d'un tel échange, ne perdez pas de vue les recommandations suivantes :

- Soyez solidaire, mais restez neutre après avoir entendu une seule version des faits.
- Reprenez les propos de la personne, mais évitez d'approuver certaines plaintes spécifiques.
- Demandez à la personne si elle a besoin d'une aide supplémentaire.
- Indiquez-lui que l'action peut impliquer une divulgation de certaines informations sensibles qui ont été échangées.
- Indiquez clairement si le responsable a ou pas l'autorisation de l'individu de divulguer à d'autres personnes des informations.

Médiation

S'ils le demandent, il peut s'avérer opportun d'avoir recours à une médiation entre les employés en conflit. Le rôle d'un médiateur n'est pas de jouer le juge entre deux personnes. Le rôle du personnel RH est plutôt de faciliter une discussion entre les employés en conflit afin de parvenir à un compromis et d'accepter de travailler ensemble pour trouver une solution positive.

Arbitrage

Autrement, un arbitrage peut être mis en place pour les deux parties en conflit. L'arbitrage implique une partie neutre qui écoute les deux protagonistes d'un conflit et décide de la mesure à prendre. Les décisions prises dans un arbitrage font foi. L'arbitrage est souvent utilisé sur les lieux de travail avec les syndicats.

ÉTAPE 8.4.4 – METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE REPRÉSENTATION ET DE PROTECTION DE L'EMPLOYEUR ET DES DROITS DES EMPLOYÉS

NOM DE L'ÉTAPE	METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE REPRÉSENTATION ET DE PROTECTION DE L'EMPLOYEUR ET DES DROITS DES EMPLOYÉS
Numéro de l'étape	8.4.4
Ressources	• Rapports d'un employé sur la violation d'une politique • Griefs des employés • Rapport d'audit
Résultats	S.O
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Conformité • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	L'organisation doit mettre en œuvre des mécanismes de communication permettant à tout le monde de partager l'information ouvertement. Les droits des employés doivent être protégés contre d'éventuelles représailles dans le cas où un employé formulerait un grief ou rapporterait un cas de violation d'une politique telle que le Code de bonne conduite. En mettant en place un processus pour recueillir les griefs et les rapports de violation de politique, l'organisation se donne les moyens de résoudre les conflits et de protéger les droits de chaque employé.

Si un employé accuse un collègue de faute professionnelle (harcèlement sexuel, menaces ou fraude), la division RH est obligée de mener une enquête. Créez un processus d'investigation complet pour les accusations de harcèlement, de menaces et d'autres faits couverts dans le Code de bonne conduite. Mettez tout en œuvre pour rester neutre lorsque vous menez une enquête. Réfléchissez attentivement à la personne qui sera désignée pour mener l'enquête. La réglementation de la législation locale détermine s'il est légal de suspendre un employé et son salaire lorsqu'une enquête est en cours. Le fait de diligenter une enquête de manière opportune après l'enregistrement de l'accusation est très important. Si le processus entraîne des mesures disciplinaires progressives conduisant au licenciement, la procédure en la matière est décrite dans le ***Processus 8.6.*** Rappelez-vous que vous devez assurer la confidentialité des informations, pendant et après l'enquête, ceci est abordé dans la section suivante.

Voici quelques-unes des meilleures pratiques pour garantir la protection d'un employé qui formule un grief :

- Dans la mesure du possible, l'identité de l'employé qui formule le grief doit rester confidentielle.
- Vous ne devez pas congédier, rétrograder, suspendre, menacer, harceler ou discriminer un employé ayant produit, de bonne foi, un rapport sur la violation d'une disposition de la politique de l'organisation.
- Le rapport est réputé être produit de bonne foi si l'employé a de bonnes raisons de penser ou de suspecter un cas de faute professionnelle, même si l'allégation ou la suspicion s'avère plus tard être sans fondement.
- Si un conflit ne peut pas être résolu de manière informelle, l'employé devra soumettre une déclaration officielle de griefs et l'enregistrera directement auprès de l'organisation ou auprès d'un représentant de l'employé. Les responsables de l'organisation étudieront la déclaration et, en fonction de la situation, ils entendront chacune des parties concernées ou mèneront une enquête.
- Documentez les mesures que l'organisation prend ainsi que les déclarations de chaque partie concernée.
- Une fois les informations recueillies, l'organisation décide des mesures à prendre, le cas échéant, et informe l'employé ayant formulé les griefs de la suite donnée à son rapport.
- Il doit exister un mécanisme d'appel au cas où l'employé n'est pas satisfait du résultat du processus de règlement des griefs.
- Veillez à ce que l'organisation ait une politique décrivant un processus conforme à la législation locale.

Mesures disciplinaires

Il arrive parfois que les griefs formulés ou le rapport de violation d'une politique et l'enquête qui en résulte entraînent des mesures disciplinaires. Les supérieurs hiérarchiques utilisent des mesures disciplinaires progressives, « un système de sanctions de plus en plus sévères pour sanctionner l'employé ».[8] Ceci implique généralement des avertissements verbaux et écrits adressés à l'employé et concernant le comportement qui doit être pris en considération. Ces avertissements renseignent clairement l'employé sur les conséquences qu'il encourt s'il ne change pas de comportement. La législation locale indique parfois la procédure à suivre et les conditions pouvant entraîner un licenciement. Confirmez donc ces conditions pour l'organisation.

8 Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ...White, C. (2009) *Système d'Apprentissage SRHM* (2009 ed., vols. 1-6).

ÉTAPE 8.4.5 – GARANTIR LA CONFIDENTIALITÉ

NOM DE L'ÉTAPE	GARANTIE DE CONFIDENTIALITÉ
Numéro de l'étape	8.4.5
Ressources	• Législation locale • Définition des informations confidentielles de l'organisation
Résultats	Politique relative à la confidentialité
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Finances
Points d'intégration	• Conformité • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	En définissant les informations confidentielles de l'organisation, en instaurant une politique de confidentialité et en limitant l'accès aux informations confidentielles, l'organisation évite les conflits potentiels et les risques d'infraction à la législation locale en matière de divulgation des informations.

L'organisation peut légalement exiger de protéger la confidentialité de certains types d'information concernant les employés.

Voici quelques-unes des raisons justifiant la protection des informations confidentielles :

- Éviter les incidents gênants et les conflits potentiels.
- L'organisation et le personnel RH peuvent y être contraints par la loi.
- L'employé peut intenter un procès à l'employeur.

Définissez d'abord ce que sont les informations confidentielles pour l'organisation afin que les employés puissent savoir ce qu'ils doivent protéger. Les informations confidentielles peuvent concerner, par exemple, les salaires, la date de naissance, les détails de l'analyse des performances ou le statut médical d'un employé. Certaines informations ne sont pas particulièrement confidentielles, mais il est préférable de ne pas les divulguer, et la politique doit également inclure cette disposition. Ces informations sont souvent appelées informations *sensibles* et peuvent concerner la religion ou l'appartenance à un parti politique. La différence entre une information confidentielle et une information sensible varie d'un pays à l'autre en raison de la culture et de la législation locale.

Ensuite, instaurez une politique de confidentialité que tout le personnel devra signer. À l'instar de toutes les politiques, assurez-vous de suivre la législation locale. Il ne suffit pas simplement d'élaborer une politique. Avant que les employés ne signent la politique, expliquez-leur pourquoi l'organisation a établi cette politique. Pour les employés qui manipulent fréquemment des informations confidentielles, rappelez-leur régulièrement les attentes de l'organisation et encouragez-les à poser des questions susceptibles d'être soulevées dans l'exercice de leur fonction. (Pour un exemple de politique en matière de confidentialité, reportez-vous à *Annexe G.*)

Enfin, limitez l'accès aux informations confidentielles. À présent que l'organisation a identifié les informations réputées confidentielles, décidez où ces informations doivent être à la fois traitées et stockées. Mettez en place des dispositifs permettant de sécuriser ces informations. En général, les organisations verrouillent les dossiers des employés et limitent le nombre d'employés devant avoir accès à ces dossiers. À titre de rappel, les fichiers électroniques et les courriels contiennent également des informations confidentielles.

Les employés ayant des fonctions RH accèdent quotidiennement à des informations confidentielles. Demandez-leur d'appliquer les meilleures pratiques décrites ci-dessous lorsqu'ils quittent leur bureau :

- Rangez et verrouillez les dossiers confidentiels.
- Rangez ou cachez toutes les informations sensibles se trouvant sur le bureau.
- Protégez les ordinateurs par un mot de passe et fixez de brèves périodes d'inactivité.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.5 : HYGIÈNE ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La sûreté et la sécurité, l'hygiène du personnel et la gestion des risques sont liées et peuvent être définies comme suit :

- *Sûreté et sécurité :* politiques et procédures basées sur la législation locale et conçues pour éliminer les risques de décès, de blessure ou de maladie sur le lieu de travail ou dans l'exercice des tâches en dehors du site, et pour sécuriser et protéger tous les actifs matériels et immatériels de l'organisation.
- *Hygiène du personnel :* Techniques d'auto-soin et réponses institutionnelles au stress chez les employés, en particulier dans les environnements difficiles et stressants.
- *Gestion des risques :* Identification, évaluation et priorisation des risques suivies de mesures visant à minimiser, suivre et contrôler la probabilité et / ou l'impact de ces risques.

La politique de sûreté, sécurité, gestion des risques et hygiène du personnel présente les avantages suivants :

- Les employés de tous les niveaux qui exercent leur fonction sans crainte de se blesser sont plus productifs et restent plus longtemps dans l'organisation que ceux qui craignent pour leur sécurité.
- Les politiques et procédures protègent l'organisation en temps de crise en évitant les efforts inutiles et en réduisant l'impact de l'événement.
- La protection du personnel et des actifs contre les dangers réduit les risques de poursuite à l'encontre de l'organisation suite à un incident.
- La perception positive de l'engagement de l'organisation en faveur de la protection du personnel et des biens renforce sa réputation vis à vis du public, des donateurs, du gouvernement et des employés potentiels.
- La protection des actifs de l'organisation contribue à sa pérennité.
- Enfin, et plus important encore, les personnes travaillant pour l'organisation ne sont pas de simples employés. Elles sont des concitoyens, des membres de la famille, des amis. La protection de leur santé et de leur sécurité constituent une obligation morale.

Les lignes directrices qui suivent permettent à la division / service RH de déterminer les rôles et responsabilités précis des employés, de l'encadrement et de l'organisation dans le maintien de la sûreté et de la sécurité. Pour avoir accès à toutes les informations requises afin de développer et de mettre en œuvre les politiques et procédures en matière de sûreté, de sécurité, de gestion des risques et d'hygiène du personnel, la division / service doit travailler dans un esprit de collaboration avec tous les employés de l'organisation.

Considérations importantes

Législation nationale en matière de sécurité au travail et en milieu professionnel
La première responsabilité de l'organisation est d'analyser et d'adopter immédiatement toutes les législations nationales et locales en matière de sûreté et de sécurité des employés et du lieu de travail. Bon nombre de gouvernements fournissent une liste de contrôle ou aident à réaliser un audit organisationnel (enquête) sur l'hygiène et la sécurité. Une organisation peut également choisir d'engager un consultant en santé et sécurité au travail.

Aucune pratique décrite dans ce chapitre ne doit être adoptée sans avoir consulté au préalable toutes les législations nationales et locales en matière de sûreté et de sécurité des employés et du lieu de travail.

Bon nombre de divisions / services créent une équipe d'intervention composée d'employés et de cadres de l'organisation. Cette équipe aide à réaliser les tâches suivantes :

- Mettre en place des politiques et procédures en matière de sûreté, sécurité, gestion des risques et hygiène du personnel.
- Concevoir et organiser un programme de formation du personnel.
- Préparer l'audit annuel de sûreté et de sécurité de l'organisation.
- Confirmer la conformité aux exigences des législations nationales et locales.
- Communiquer à l'encadrement et au Conseil d'administration les recommandations en matière d'amélioration.

La division / service RH est en particulier chargée de mettre en place et de faire appliquer les politiques et procédures du personnel en matière de sûreté et de sécurité.

ÉTAPE 8.5.1 – SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

NOM DE L'ÉTAPE	SÛRETÉ ET SÉCURITÉ
Numéro de l'étape	8.5.1
Ressources	Établissement des politiques de sécurité appropriées basées sur la gestion des risques
Résultats	Plan de sûreté et de sécurité incluant des procédures standard d'exploitation, des plans d'urgence et des documents d'accompagnement.
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère le plan. • Le responsable / délégué Sécurité met en œuvre et met à jour le plan. • Le directeur de l'organisation / délégué assure le suivi du plan.
Points d'intégration	• Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	Pour créer un environnement de travail sûr et sain, l'organisation doit mettre en œuvre des systèmes de sûreté et de sécurité qui la protègeront de toute responsabilité.

Établissement des politiques de sécurité appropriées basées sur la gestion des risques

Si la responsabilité d'assurer la sûreté et la sécurité incombe à tout le personnel de l'organisation, les RH jouent souvent le premier rôle lorsqu'il s'agit de réduire les risques dans l'environnement de travail. Les politiques de sûreté et de sécurité doivent être intégrées dans la mission et les principes directeurs de l'organisation et doivent contenir des attentes clairement définies à l'intention du personnel. L'identification des priorités de sûreté, des politiques de sécurité et des risques potentiels auxquels une organisation pourrait face est essentielle à la mise en place d'un plan adéquat.

Voici quelques priorités à prendre en compte :

- le bien-être physique et mental du personnel,
- la réduction ou l'élimination des risques potentiels pour le personnel et les actifs de l'organisation,
- la reprise des opérations de manière sûre et opportune après un incident,
- l'image de l'organisation auprès des médias et de la communauté.

Même si chaque organisation fait face à ses propres risques, la liste des risques présentés ci-dessous peut s'avérer pertinente :

- les risques associés aux déplacements (mauvais états des routes et du véhicule, circulation dangereuse ou troubles civils),
- agression physique / sexuelle,
- risques pour la santé (maladie ou mauvaises conditions d'hygiène),
- dangers pour l'image de l'organisation dans les médias ou la communauté locale,
- situations de guerre / troubles civils,
- bâtiments dangereux,
- incendies,
- enlèvements.

Après avoir identifié les priorités et les risques, il est prudent d'évaluer les ressources de l'organisation avant de créer un plan de sûreté et de sécurité. Voici une liste de ressources potentielles auxquelles l'organisation peut déjà accéder :

- agents de sécurité / gardes armés,
- autorités locales,
- systèmes de communication tels que des walkies-talkies, radios,
- chauffeurs expérimentés,
- politiques et listes de contrôle,
- trousses de premiers secours, fusées éclairantes.

Conception d'un plan de sûreté et de sécurité

Les trois principales parties d'un plan de sûreté et de sécurité détaillé sont : les procédures standard d'exploitation, les plans d'urgence et les documents d'accompagnement.

Procédures standard d'exploitation

Les procédures standard d'exploitation décrivent la manière dont l'organisation mène ses opérations quotidiennes : le responsable de chaque tâche, la manière dont les tâches sont exécutées, les contraintes sur les comportements indésirables, où et dans quel délai les tâches doivent être exécutées.

Plans d'urgence

Les plans d'urgence décrivent la conduite à tenir en cas de fonctionnement atypique de l'organisation. Bien qu'il soit impossible de prédire toutes les

situations potentielles susceptibles de survenir, il est bon d'en identifier autant que possible et de mettre en place des plans d'urgence en conséquence. Des plans d'urgence clairs et détaillés sont cruciaux pour le bon fonctionnement d'une ONG. Lorsqu'une crise éclate, ces plans exigent une réponse immédiate et multiforme impliquant plusieurs personnels. Les plans d'urgence doivent contenir les mêmes informations (qui, quoi, où et quand) que les procédures standard d'exploitation, mais des canaux de communication et des procédures de secours clairs doivent être mis en place.

Un bon plan d'urgence doit comporter des équipes d'employés chargées des évacuations d'urgence. Les employés sont généralement regroupés en fonction de la zone dans laquelle ils travaillent. Chaque équipe désigne un responsable chargé d'assurer la sécurité de l'équipe pendant les situations d'urgence. Ce modèle est parfois appelé cellule de veille (warden system). Il arrive parfois que d'autres employés soient sélectionnés pour venir en aide au responsable ou pour le remplacer en cas d'absence. Il est important de s'assurer qu'au moins deux personnes dans chaque équipe ont suivi une formation aux premiers soins.

Documents d'accompagnement
Il s'agit des documents qui accompagnent les plans des procédures standard d'exploitation et les plans d'urgence. Voici quelques exemples de documents pouvant être utilisés comme documents d'accompagnement d'un plan d'urgence :

- formulaire de déclaration de sinistre,
- carte des voies d'évacuation avec les points de rassemblement,
- coordonnées des urgences pour le personnel,
- liste des chauffeurs fiables pour le transport,
- coordonnées des autorités locales,
- stock des fournitures de secours d'urgence,
- liste de contrôle des séances d'information sur la sécurité.

Maintien et mise à jour d'un plan de sûreté et de sécurité
Un plan de sûreté et de sécurité n'est efficace que s'il est accessible au personnel, mis à jour périodiquement et présenté et appliqué par les employés. La mise en ligne d'un plan de sûreté et de sécurité permet aux employés d'y accéder à leur guise et permet d'apporter des changements aux politiques sans perdre de temps. Cependant, si plusieurs employés ne parviennent pas à accéder à Internet, ou si de fréquentes coupures de

courant rendent peu fiable l'accès à Internet, il est conseillé d'avoir à sa disposition quelques copies imprimées du plan de sûreté et de sécurité.

À mesure que les événements se produisent, les politiques et procédures de l'organisation doivent être révisées, évaluées et modifiées, si nécessaire. Le personnel doit être informé des changements et doit périodiquement mettre en pratique les procédures d'urgence.

SEAN SPRAGUE/CRS



Une séance de danse avec des membres d'un groupe de microcrédit près de Bembereke au Benin.

ÉTAPE 8.5.2 – HYGIÈNE DU PERSONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	HYGIÈNE DU PERSONNEL
Numéro de l'étape	8.5.2
Ressources	• Législation locale du travail / dispositions sur l'hygiène du personnel • Évaluation de l'environnement local du travail concernant l'hygiène du personnel
Résultats	Programme d'hygiène du personnel et politique régissant le volet hygiène des postes des collaborateurs de l'organisation
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère et met à jour le plan. • Le directeur de l'organisation / délégué assure le suivi du plan.
Points d'intégration	Division / service des finances Gouvernance
Résumé	L'hygiène du personnel est un concept important qui doit être mis en place sous la forme d'une politique garantissant le bien-être du personnel de l'organisation.

L'objectif des programmes d'hygiène du personnel est d'apporter aux employés de l'organisation un soutien en matière de santé physique, mentale et émotionnelle.

Voici un processus de planification simple et progressif utilisé pour renforcer la bonne application d'un programme d'hygiène du personnel dans une organisation :

1. Identification du besoin en matière de programme.
    - **Prise en compte de la** flexibilité des horaires de travail, de la sécurité sur le lieu de travail, de l'amélioration des conditions de travail, des mères allaitantes, des employés souffrant d'un handicap, du VIH sur le lieu de travail ou d'autres problèmes pouvant nécessiter des aménagements particuliers.
    - **Protection** contre la discrimination sexuelle, le travail des enfants, la violence physique ou verbale, le harcèlement basé sur la race, la religion, la nationalité, l'ethnicité ou le handicap physique, le tabagisme, l'alcoolisme, etc.
2. Évaluez les besoins et intérêts des employés.
3. Définissez un calendrier et un budget.

4. Concevez le programme.
5. Soumettez-le au Conseil d'administration pour approbation et mise en application.
6. Évaluez et actualisez les politiques si nécessaire.

ÉTAPE 8.5.3 – GESTION DES RISQUES

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES RISQUES
Numéro de l'étape	8.5.3
Ressources	• Législation locale du travail • Autres réglementations en vigueur
Résultats	• Évaluation annuelle des risques • Plan de suivi des risques
Rôle organisationnel	• La division / service des finances et les responsables / délégués RH gèrent et mettent à jour le plan. • Le directeur de l'organisation / délégué assure le suivi du plan.
Points d'intégration	• Division / service des finances • Responsables / délégués RH • Responsables programme des divisions / services
Résumé	L'identification, l'évaluation et la priorisation des risques suivies d'une application coordonnée et économique des ressources pour minimiser, suivre et contrôler la probabilité et / ou l'impact des événements malheureux et / ou maximiser la concrétisation des opportunités constituent un volet important des RH dans une organisation.

Les risques liés aux RH varient en fonction du type de l'organisation, de ses structures de gestion, processus, politiques et procédures RH, du pays, de la législation locale du travail et des autres réglementations. Voici quelques exemples de risques liés aux RH :

- réclamation pour pratique déloyale de travail,
- taxes payées en retard et non comptabilisées que l'organisation est chargée de collecter au nom des employés et de reverser au gouvernement,
- mesures RH prises par une organisation en application d'une politique / procédure RH qui n'est pas conforme à la législation locale du travail.

La gestion des risques liés aux RH peut varier d'une organisation à l'autre. Voici un exemple de système de gestion des risques rattaché aux RH :

1. Identification des risques RH existants ou potentiels
2. Analyse des risques RH existants ou potentiels

3. Élaboration de modèles de gestion des risques RH existants ou potentiels tels que :
    - éviter le risque ;
    - accepter le risque pour une bonne raison (par exemple, la question de la réputation de l'organisation, l'importance de l'activité pour l'organisation quel que puisse être le risque ou l'insignifiance du risque) ;
    - externaliser / transférer le risque (par exemple, plutôt que de posséder des voitures, sous-traiter avec des sociétés de transport pour éviter les risques d'accident, de blessures ou de mort accidentelle) ;
    - appliquer / résoudre (assigner à un responsable un plan clairement défini pour résoudre et mettre fin au risque).
4. Évaluer et contrôler la mise en œuvre au moins une fois par an. Revoir la stratégie des modèles de gestion des risques de la section 3 ci-dessus, si nécessaire.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.6 : DÉPARTS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Pour gérer les départs des employés, une organisation doit mettre en place des politiques et procédures de gestion des risques encourus (par exemple, un conflit, un procès dû au non respect de la législation ou de la politique de l'emploi locales).

La mise en place des procédures de départ présente les avantages suivants :

- Elle garantit que l'organisation respecte la législation locale, en réduisant le risque de voir un employé lui intenter un procès.
- Elle garantit qu'un employé dont le contrat prend fin est informé de ses obligations et de ses droits.
- Elle garantit que les employés sont traités de manière équitable au moment du départ.
- Elle renforce la possibilité de refaire appel au même employé si l'organisation a besoin de ses services dans le futur.
- Elle réduit le risque que le processus de départ ait un impact négatif sur la réputation de l'organisation et sur le moral du personnel.
- Elle établit et définit les différents types de départs et la procédure de solde de tout compte au départ.
- Elle définit les prestations offertes à l'employé en fin de contrat.
- Elle définit les soldes de créances de l'employé et recouvre les dernières sommes dues.
- Elle promeut une gestion équitable des départs d'employés en fin de contrat.

Considérations importantes applicables à toutes les procédures :

- Sauf en cas de décès, tous les employés sont tenus de remplir une note de remise de documents conforme à la liste de contrôle de cessation de travail / formalité de départ. La section note de transmission de la liste de contrôle de cessation de travail / formalité de départ peut être personnalisée en fonction de la nature de l'emploi.
- Sauf dans le cas d'un décès ou de licenciement motivé, l'organisation doit organiser un entretien de sortie en tête à tête ou par écrit. Le but de l'entretien est de recueillir des informations auprès de l'employé en fin de contrat dans des domaines tels que les conditions de travail, l'environnement de travail et les relations avec le personnel.

ÉTAPE 8.6.1 – DÉMISSION

NOM DE L'ÉTAPE	DÉMISSION
Numéro de l'étape	8.6.1
Ressources	• Lettre de démission • Législation locale du travail • Interaction avec l'employé • Entretien de sortie • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des démissions
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé démissionnaire • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	Lorsqu'un employé donne un préavis de démission, l'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur les détails de la démission et sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ. L'employeur doit fournir une confirmation écrite de la démission, ainsi que tous les détails pertinents.

La démission est une décision volontaire et délibérée prise par l'employé pour quitter son emploi avec ou sans raison particulière.[9] Il est prévu que l'employé notifie par écrit son intention de démissionner, en précisant la date prévue de son dernier jour de travail. En général, la législation locale du travail spécifie la période de préavis et les employés démissionnaires doivent s'y conformer.

Une fois la lettre de démission reçue, prenez les dispositions suivantes :

- Dans la mesure du possible, l'employeur doit rencontrer l'employé et discuter de la démission, des raisons de la démission, de la date convenue mutuellement pour le dernier jour de travail de l'employé, des indemnités dues, des formalités de départ et de la procédure de remise de documents.

9 Catholic Relief Services. (2010). *CRS Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures (Outils institutionnels CRS de renforcement des capacités à l'usage des partenaires locaux, politiques et procédures des ressources humaines).* Manuscrit non publié.

- L'employeur doit confirmer la démission par écrit en indiquant la date du dernier jour de travail, les prestations dues, les formalités de départ et la procédure de remise de documents.

Suite à la démission, l'employé a droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les indemnités de départ telles que définies par la législation locale et les politiques organisationnelles,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).

ÉTAPE 8.6.2 – RETRAITE

NOM DE L'ÉTAPE	RETRAITE
Numéro de l'étape	8.6.2
Ressources	• Politique RH en matière de retraite • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des retraites
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé démissionnaire • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	En créant des politiques RH, les employeurs doivent baser l'âge de la retraite et de la retraite anticipée sur la législation locale du travail. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Les organisations déterminent l'âge auquel un employé cesse de travailler pour aller à la retraite. Cet âge est fixé par la législation locale du travail et par la politique RH de l'organisation en matière de retraite.

Dans certains cas, une retraite anticipée peut être appliquée. Le cas échéant, cette application doit être conforme à la législation locale du travail, et les conditions pour y prétendre doivent être clairement définies. Les organisations peuvent accorder une retraite anticipée pour des raisons médicales, ce qui signifie qu'un employé peut être autorisé à toucher une pension de retraite s'il ne peut plus travailler en raison d'une longue maladie ou d'une blessure.

Le dernier jour de travail doit être fixé conformément aux dispositions de la législation locale du travail et de la politique RH en matière de retraite.

Les autres questions à examiner et à poser sont de savoir si l'organisation envisage ou pas d'engager des employés retraités, et quelle est la situation et le statut des pensions de retraite qu'ils perçoivent lorsqu'ils sont réembauchés.

Les employés admis à la retraite ont droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les pensions de retraite telles que définies par la législation locale et les politiques organisationnelles,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).

ÉTAPE 8.6.3 – CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE

NOM DE L'ÉTAPE	CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE
Numéro de l'étape	8.6.3
Ressources	• Politique RH en matière de départ • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace du départ d'un employé sous contrat à durée déterminée
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé en fin de contrat • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	Les emplois à durée déterminée sont souvent tributaires de financements extérieurs et doivent se conformer à la législation locale du travail. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur les détails du contrat et sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Les contrats à durée déterminée sont fréquents dans les organisations qui font appel à des financements extérieurs. Il convient de consulter la législation locale du travail pour vérifier si elle prévoit la possibilité de mettre fin à un contrat à durée déterminée avant la date indiquée dans le contrat. Si nécessaire, l'employeur peut prolonger la durée du contrat par voie d'un avenant écrit et après l'accord de l'employé.

L'employeur et l'employé doivent discuter des indemnités, responsabilités et engagements de ce type de contrat. Ces discussions doivent clarifier les conditions de la prolongation / du renouvellement du contrat, la durée du nouveau contrat et la date de paiement des indemnités de fin de contrat.

Après la fin du contrat, l'employé a droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).
- et toute autre indemnité prévue par la législation locale du travail et les politiques de l'organisation.

ÉTAPE 8.6.4 – SUR-EFFECTIF

NOM DE L'ÉTAPE	SUR-EFFECTIF
Numéro de l'étape	8.6.4
Ressources	• Politique RH en matière de départ • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des départs dus à un sur-effectif
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé en fin de contrat • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	L'emploi d'un employé peut être supprimé en raison d'un sur-effectif. L'employé doit être informé par écrit des raisons et des détails de la fin du contrat. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Le sur-effectif fait référence à une perte d'emploi involontaire du fait de changements structurels, d'une baisse des financements ou de l'arrêt imprévu d'un projet, rendant certains postes redondants ou inactifs.

Conformément à la législation locale du travail et à la politique RH en matière de départ, l'employeur doit notifier par écrit aux employés concernés les raisons et les conditions du départ. Ces conditions incluent le paiement d'indemnités, la gestion des jours de congés non pris, les formalités de départ, la procédure de remise de documents, etc. (par exemple, si la loi prévoit pour une indemnité de licenciement quinze jours de salaire par année de service, et que l'employé quitte l'organisation après trois années de service, l'organisation est tenue de lui verser l'équivalent d'un mois et demi de salaire, sur la base du salaire qu'il percevait au moment de quitter l'organisation).

Les employés qui sont licenciés en raison d'un sur-effectif ont droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les indemnités de licenciement telles que définies la législation locale,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).

ÉTAPE 8.6.5 – LICENCIEMENT MOTIVÉ

NOM DE L'ÉTAPE	LICENCIEMENT MOTIVÉ
Numéro de l'étape	8.6.5
Ressources	• Politique RH en matière de départ • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des départs dans les cas d'un licenciement motivé
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé en fin de contrat • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Finances • Gouvernance
Résumé	Lorsque le licenciement d'un employé est motivé, l'employeur doit veiller au respect scrupuleux de la politique de l'entreprise et de la législation locale du travail actuelles. Une véritable enquête doit être menée et l'employé a la possibilité de faire appel de la décision. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Un employé peut faire l'objet d'un licenciement motivé pour violation des politiques de l'organisation, pour incapacité constante à satisfaire aux normes de performance ou pour faute grave. Dans le cas où le motif du licenciement est l'incapacité constante de l'employé à satisfaire aux normes de performance, les supérieurs hiérarchiques doivent se reporter au ***Processus 8.3 : gestion de la performance*** pour s'assurer que toutes les mesures visant à aider l'employé à satisfaire aux normes de performance ont été prises avant de prendre la décision de le licencier.

Dans le cas où le motif du licenciement est le non respect des politiques de l'organisation, l'employeur doit indiquer la politique que l'employé a violée. Reportez-vous au ***Processus 8.4. : relations avec les employés***

Dans le cas où le motif du licenciement est la faute grave, l'employeur doit examiner ce qui constitue une faute grave au regard de la législation

locale du travail. Voici une liste de fautes graves susceptibles d'entraîner un licenciement immédiat, à moins que la législation locale ne prévoie des limites ou d'autres dispositions. Voici une liste non exhaustive de faits considérés comme des fautes graves :

- vol / larcin, y compris des larcins au détriment de l'organisation, de partenaires et bénéficiaires ou d'autres employés ;
- compte rendu inexact des frais généraux, pots-de-vin ou tout autre délit incluant les détournements d'argent et les faits de corruption ;
- harcèlement sexuel ;
- violence ou menaces de violence à l'encontre d'autres employés, partenaires, bénéficiaires, etc., et / ou tout comportement susceptible de mettre en danger d'autres employés ou de représenter un danger pour la sécurité ;
- absence sans préavis et sans autorisation de l'employeur ;
- autres cas prévus par la législation locale.

Tous les licenciements motivés doivent être notifiés par écrit, en utilisant le format approprié conforme à la législation locale. Tous les documents liés à la procédure de licenciement doivent être signés par le directeur de l'organisation.

Toutes les fautes graves doivent faire l'objet d'une enquête approfondie, la stricte confidentialité des informations devant être assurée pendant et après les enquêtes. Il est important que l'employé concerné par la mesure puisse faire appel de la décision. Les mécanismes d'appel doivent être bien définis et doivent indiquer le responsable de l'organisation auprès duquel l'employé peut faire appel.

L'organisation doit s'assurer que, dans le cas d'un licenciement motivé, le blocage ou le non paiement d'une indemnité de licenciement est conforme à la législation locale du travail. L'employé ayant fait l'objet d'un licenciement motivé a droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail (conformément à la législation locale),
- toute autre indemnité prévue par la législation locale.

ÉTAPE 8.6.6 – DÉCÈS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉCÈS
Numéro de l'étape	8.6.6
Ressources	• Politique RH de départ pour cause de décès • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente des départs en cas de décès
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de la division / service Directeur de l'organisation / contrôleurs délégués
Points d'intégration	• Finances • Gouvernance
Résumé	À la mort d'un employé, l'employeur doit déterminer le dernier jour de travail et payer tous les salaires et indemnités appropriés.

La procédure ci-dessous doit être appliquée lors d'un départ pour cause de décès :

- Définir la dernière date de travail connue pour calculer le salaire et les indemnités. Le salaire et les indemnités doivent être payés jusqu'au jour du décès de l'employé ou jusqu'au dernier jour du mois au cours duquel l'employé est décédé.
- Définir les indemnités de décès conformément à la politique d'indemnisation et à la législation locale du travail.
- Informer l'agence d'assurance et les services gouvernementaux compétents.

Les indemnités seront payées conformément à la législation locale du travail et / ou aux dispositions des politiques et des lignes directrices de l'organisation. Dans le cas où la législation locale et les politiques prévoient que les employés désignent des bénéficiaires, le paiement sera fait sur la base de la liste nominative.

Le paiement doit normalement inclure les éléments suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les indemnités de décès, comme prévues par la législation locale et la politique RH en matière de départ pour cause de décès. Il peut s'y ajouter les frais d'obsèques, les indemnités de l'assurance-vie et d'autres paiements.

LISTE DE CONTRÔLE DE CONFORMITÉ POUR LES RH

Le contrôle de la conformité vise à évaluer l'adéquation et l'efficacité de la fonction des ressources humaines dans l'organisation. Le contrôleur doit obtenir des copies des documents RH et évaluer leur existence, adéquation et exhaustivité. La vérification couvre tous les secteurs clés de la fonction des ressources humaines : politiques et procédures des ressources humaines, administration de la paie, processus de recrutement et de départ, perfectionnement du personnel et formation, dossiers du personnel et évaluation des performances du personnel.

Listes de contrôle de la vérification des ressources humaines

La liste de contrôle ci-dessous peut être utilisée pour procéder à la vérification.

Politiques et procédures des ressources humaines

L'organisation a-t-elle un manuel de politiques et de procédures des ressources humaines (RH) ?

- Ces politiques et procédures sont-elles basées sur la législation locale ?
- Les politiques et procédures RH sont-elles mises à jour et révisées de manière périodique ?
- Y a-t-il un personnel spécialement dédié à la gestion de la fonction RH dans l'organisation ?
- Les employés sont-ils orientés sur les politiques et les procédures RH lorsqu'ils intègrent l'organisation ?

Vérification des dossiers du personnel

Dans cette section, la vérification vise à s'assurer que les dossiers de chaque employé sont tenus correctement et que la confidentialité des informations est préservée.

- Les employés ont-il des contrats de travail écrits ?
- Les employés ont-ils reçu des descriptions de poste écrites ?
- Un dossier personnel est-il créé pour chaque employé ?
- Les dossiers personnels sont-ils à jour et renferment-ils tous les documents requis (par exemple, le contrat de travail, la description de poste, les diplômes et lettres de recommandation, les évaluations des performances, les fiches de congés) ?
- L'accès aux dossiers du personnel est-il limité au personnel autorisé ?

Vérification de la paie

La paie comprend tous les salaires, rémunérations, primes et retenues de tous les employés. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard.

La vérification de la conformité de la gestion de paie vise à s'assurer que le système de gestion de la paie est bien mis en place et fonctionne correctement, que la paie est exacte, approuvée et conforme aux politiques organisationnelles en matière de gestion de la paie.

- L'organisation tient-elle un registre de paie pour les salaires et allocations mensuels des employés ?
- Y a-t-il une personne dédiée à la préparation du registre de paie ?
- Quelles sont les informations servant de base à la préparation de la paie ?
- Quelles sont les procédures mises en place pour vérifier et traiter les cas exceptionnels tels que l'absence d'un employé ?
- L'exactitude de la paie est-elle vérifiée et approuvée par une personne autre que celle qui a préparé la paie ?
- L'enregistrement des salaires payés est-il effectué par une personne autre que celle qui a préparé la paie ?
- Les salaires nets sont-ils payés aux employés par virements directs sur leur compte bancaire ?
- Les salaires figurant sur le registre de paie sont-ils conformes aux montants indiqués sur les contrats de travail ?
- Peut-on faire une comparaison entre le registre de paie du mois en cours et celui du mois précédent ?
- La suppression ou l'ajout d'employés dans le registre de paie a-t-il été approuvé par la personne compétente et étayé par des pièces justificatives ?
- L'autorité compétente a-t-elle accordé l'échelon / salaire actuel de l'employé et le salaire est-il conforme à la structure salariale officielle ?
- Chaque employé a-t-il un numéro d'identification unique et ce numéro est-il utilisé pour la paie et dans les dossiers personnels ?
- L'employé existe-t-il et est-il un vrai membre du personnel ? Cherchez à obtenir une preuve indépendante.
- Les modifications des salaires et allocations d'un employé sur la paie lui ont-elles été notifiées officiellement, comme indiqué dans le dossier personnel ?

- Les modifications de salaire et d'allocation des employés sont-elles approuvées par les personnes compétentes dans l'organisation ?
- Des retenues statutaires sont-elles faites sur la paie et reversées à temps conformément aux exigences statutaires ?
- Le calcul des retenues statutaires est il-exact ?
- Les retenues non-statutaires sur les salaires d'un employé figurant dans le registre de paie font-elles l'objet d'une autorisation écrite de l'employé, comme indiqué dans le dossier personnel ?
- Les retenues sur les salaires d'un employé sont-elles conformes aux exigences de l'organisation / législation locale du travail qui définissent le montant maximum des retenues volontaires pouvant être faites sur un salaire mensuel d'un employé ?
- Les coûts salariaux sont-ils imputés aux centres de coûts / codes comptables appropriés et enregistrés dans le journal caisse et le grand livre ?
- L'accès au registre de paie est-il uniquement limité au personnel autorisé ?
- Pour les employés utilisant des cartes de pointage / relevés des heures travaillées, les enregistrements des horaires reflètent-ils les heures / minutes réelles travaillées ou les heures de travail prévues ?
- Les dates de paiement concordent-elles avec les informations du registre de présence / les relevés d'heures ?
- Les relevés d'heures sont-il exacts, approuvés et signés par le supérieur hiérarchique ?
- Les coûts salariaux sont-ils imputés aux codes comptables appropriés en proportion des heures réelles travaillées, comme indiqué sur les relevés d'heures ?
- Si les salaires sont payés en espèces, l'argent est-il conservé en lieu sûr ?
- Le coffre est-il équipé d'un dispositif de verrouillage ?
- L'accès aux salaires non perçus est-il limité au personnel autorisé ?
- La personne chargée des règlements de la paie a-t-elle accès au coffre ?
- Si les règlements se font en espèce, pendant combien de temps l'argent de la paie est-il conservé avant les règlements effectifs ?
- Existe-t-il un document que le payeur et le bénéficiaire signent avant le règlement de la paie ?
- Les rémunérations non perçues sont-elles comptabilisées ?
- Les rémunérations non perçues sont-elles enregistrées ? Si oui, de quelle manière ?

LAURA SHEAHEN/CRS



Un enseignant donne des cours d'écriture dans une école pour les sourds dirigée par ANAD, L'Association Nationale Afghane des sourds, à Kabul.

- Existe-t-il un employé chargé des rémunérations non perçues ?
- Où sont gardées les rémunérations non perçues ?
- Pendant combien de temps les rémunérations non perçues sont-elles conservées ?
- Une procuration est-elle nécessaire pour qu'un représentant d'un employé se fasse payer ?
- L'organisation autorise-t-elle les avances sur salaires ? Si oui, sont-elles comptabilisées correctement pendant la paie ?
- L'organisation emploie-t-elle une main d'œuvre saisonnière?
- Les travailleurs saisonniers sont-ils payés conformément aux politiques du personnel de l'organisation, à la législation locale et à la réglementation ?
- Des taxes sont-elles prélevées sur les salaires des travailleurs saisonniers ?
- L'organisation recrute-t-elle des consultants localement ? Si oui, a-t-elle des contrats pour les consultants embauchés ?
- L'organisation offre-t-elle des prêts au personnel ? Si oui, a-t-elle une convention écrite avec le personnel concernant les conditions de remboursement du prêt ?
- Les remboursements des prêts se font-ils comme stipulé dans la convention de prêt ?
- Compte tenu des modèles de dossiers de personnel vérifiés, le nombre de jours de congés pris l'année précédente dépasse-t-il celui auquel l'employé a droit, tel que stipulé dans le contrat de travail ou le programme de congés approuvé ?
- Les jours de congés ont-ils été autorisés ?
- Y a-t-il des cas d'employés qui n'ont pas pris de congés depuis de longues périodes ?
- Y-a-t-il des cas où les employés ont été payés au lieu de prendre des congés ?

Vérification des politiques et procédures de recrutement et de départ des employés

La vérification de la conformité dans cette section vise à s'assurer que les bonnes politiques et procédures de recrutement et de départ du personnel sont mises en place et appliquées dans tous les cas s'il y a lieu. Étant donné que le départ d'un employé pour licenciement peut être une cause de conflit et de poursuite judiciaire, les organisations doivent se conformer à la législation du travail et aux politiques et procédures définies pour les cessations d'emploi.

- Le processus de recrutement a-t-il été suivi conformément au manuel de politiques et procédures RH ?
- Si non, l'autorité compétente au sein de l'organisation a-t-elle approuvé cette exception ?
- Les employés sont-ils correctement orientés dans l'organisation ?
- Les employés en fin de contrat ont-ils rempli correctement le formulaire des formalités de sortie ?
- En dehors des départs pour cause de décès ou de licenciement motivé, des entretiens en tête à tête et / ou écrits ont-ils été organisés par la division / service RH pour tous les employés en fin de contrat ?
- Lorsque le départ des employés est dû à une fin de contrat, le processus de cessation d'emploi a-t-il été suivi conformément aux politiques et procédures RH ?
- Y-a-t-il d'autres paiements prévus ultérieurement pour l'employé, après la cessation de travail ? Si oui, vérifiez la conformité, l'approbation et le recouvrement de ces paiements.
- Un certificat de travail ou des lettres de recommandation ont-ils été délivrés aux employés en cessation de travail (conformément à la législation locale) ?
- Dans le cas de départ pour cause de décès, toutes les notifications ont-elles été faites aux assurances et services gouvernementaux et les salaires et indemnités dus payés conformément aux politiques et procédures RH ?

Vérification du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage
La vérification de cette section vise à s'assurer que l'organisation a établi et applique des politiques et procédures de perfectionnement et d'apprentissage du personnel, qui représentent un des éléments clés d'un système efficace de gestion des performances.

- Y-a-t-il des coûts encourus par l'organisation pour le perfectionnement et l'apprentissage du personnel ? Si oui, ces coûts sont-ils conformes aux politiques et procédures RH en matière de perfectionnement et d'apprentissage du personnel ?
- Les opportunités de perfectionnement et d'apprentissage du personnel sont-elles considérées par rapport aux dispositions des politiques et procédures de perfectionnement et d'apprentissage du personnel ?

Évaluation des performances du personnel

La vérification dans cette section vise à confirmer que les performances du personnel sont évaluées périodiquement et qu'elles sont conformes aux normes en vigueur dans l'organisation quel que soit le poste.

- Existe-t-il une politique d'évaluation du personnel ?
- Les évaluations des performances du personnel sont-elles organisées périodiquement, conformément au manuel des politiques et procédures ?

Rémunération et avantages

La vérification dans cette section vise à réduire les risques concernant la rémunération totale des employés.

- Les avantages et rémunérations accordés au personnel sont-ils conformes aux politiques et procédures RH ?
- Les avantages et la politique de rémunération sont-ils conformes aux politiques gouvernementales ?
- Les retenues statutaires sur les avantages ont-elles été effectuées et reversées conformément aux exigences statutaires ?
- Le calcul des retenues statutaires est il-exact ?
- Dans le cas d'indemnités de départ acquises, vérifiez la précision mathématique et la conformité à la politique RH.

Sûreté et sécurité des bureaux et du personnel

Chaque organisation est tenue de prendre des dispositions pour assurer la sécurité du personnel et des bureaux. Certaines de ces dispositions peuvent inclure des politiques de sécurité et de sûreté en milieu professionnel et des lignes directrices pour la mise en œuvre de politiques et mesures pouvant être prises en cas d'urgence, d'attaque terroriste etc.

À cet égard, les principaux objectifs du responsable de la conformité consistent à établir

- l'existence des dispositifs de sécurité et de sûreté dans l'organisation,
- la preuve de la mise en œuvre des lignes directrices des procédures de sécurité et de sûreté et
- la sensibilisation et la préparation du personnel à ces politiques.

À l'aide de la liste de contrôle ci-dessous, le responsable de la conformité doit effectuer des tests pour établir l'existence des politiques de sécurité et de sûreté :

- L'organisation a-t-elle mis en place des politiques de sureté et de sécurité ?
- Des exemples de ces politiques ont-ils été remis aux employés ?
- Les employés sont-ils informés des plans de sûreté ?
- Les nouveaux employés sont-ils associés aux plans de sécurité et de sûreté ?
- Cherchez à vérifier la couverture des politiques.
- Les politiques de sécurité et de sûreté couvrent-elles tous les déplacements et activités de l'organisation ?
- Les politiques couvrent-elles les déplacements et les voyages des employés avec des voitures de service, des moyens de transport public, par air et mer ?
- Les politiques décrivent-elle les rôles et responsabilités des agents chargés des questions de sécurité ?
- Des évaluations de la sécurité et des risques sont-elles effectuées périodiquement, et si c'est le cas, les risques majeurs sont-ils analysés ?

À l'aide de la liste de contrôle ci-dessous, testez le niveau de préparation de l'organisation dans la gestion des questions de sûreté et de sécurité :

- L'organisation publie-t-elle des recommandations sur la sécurité et la sûreté à l'attention des employés et des visiteurs ?
- L'organisation a-t-elle des plans de déménagement dans le cadre de la politique de sûreté et de sécurité ? Si oui, ces plans sont-ils connus de tous les employés ?
- L'organisation publie-t-elle des cartes et des recommandations à l'attention des visiteurs et des nouveaux employés ? À quelle fréquence ces recommandations sont-elles actualisées ?
- L'organisation a-t-elle des plans d'urgence ? Si oui, couvrent-ils toutes les situations possibles ?

GLOSSAIRE

Analyse d'emploi

Analyse systématique des emplois pour déterminer les activités et responsabilités qu'ils impliquent, l'importance relative et les liens avec d'autres emplois. (SHRM)

Analyse des salaires du marché

Évaluation mettant en correspondance les postes d'une organisation aux postes ayant les mêmes responsabilités dans une autre organisation, aux fins de comparaison des rémunérations.

Analyse et évaluation des données sur les performances

Processus formel par lequel les performances professionnelles de l'employé sont analysées et évaluées par rapport aux objectifs de performance et de perfectionnement fixés.

Arbitrage

Procédure dans laquelle les différends sont soumis à une personne ou à plusieurs personnes impartiales en vue d'une décision finale. (SHRM)

Clauses de non divulgation

Informations partagées entre un employeur et un employé et qui ne peuvent en aucun cas être révélées à une tierce personne.

Coaching

Processus dans lequel un supérieur hiérarchique aide son employé à parfaire ses connaissances, compétences et attitudes.

Contrat d'embauche

Contrat définissant la relation de travail entre un employeur et un employé. (SHRM)

Déclaration officielle de griefs

Document créé au nom d'un ou de plusieurs employés et soumis à une organisation dans le cadre d'un processus officiel de résolution de problèmes en milieu professionnel.

Description de poste

Récapitulatif des plus importantes caractéristiques d'un emploi incluant les tâches, connaissances, compétences, aptitudes, responsabilités et structure hiérarchique requises. (SHRM)

Évaluation des besoins en apprentissage

Outil utilisé pour identifier les connaissances ou compétences individuelles liées au poste et les lacunes individuelles.

Gestion de la performance

Processus par lequel l'organisation aide les employés à maintenir ou améliorer les performances à partir d'un coaching, suivi et évaluation et perfectionnement continus de l'employé.

Gestion des heures

Processus de compilation des données des heures de travail et de présence de chaque employé.

Gestion des risques

Identification et priorisation des risques basées sur une probabilité d'occurrence et l'impact sur une organisation et ses employés, et associées à la mise en œuvre de plans pour minimiser la probabilité ou l'impact de ces risques.

Hygiène du personnel

Techniques d'auto-soins et réponses institutionnelles au stress chez les employés, en particulier dans les environnements difficiles et stressants.

Médiation

Méthode non contraignante de résolution des différends impliquant une tierce partie qui aide les protagonistes à parvenir à une décision mutuellement acceptable. (SHRM)

Mesure disciplinaire progressive

Système de sanctions de plus en plus sévères pour sanctionner l'employé. (SHRM)

Notations des performances

Mesure clairement définie des normes / critères de performance.

Objectifs de perfectionnement

Connaissances, compétences et attitudes qu'un employé doit acquérir pour satisfaire aux exigences d'un emploi spécifique et pour atteindre ses objectifs annuels de performance.

Objectif de performance

Résultats spécifiques qu'un employé se doit d'obtenir pendant chaque cycle de performance.

Organigrammes

Représentation visuelle des relations de subordination entre un groupe d'employés au sein d'une organisation ou d'une division au sein d'une organisation.

Plan d'action annuel

Document décrivant les objectifs ou initiatives majeurs d'une organisation pendant une année donnée et qui fixe généralement un délai de mise en œuvre.

Plan d'amélioration des performances

Plan d'action élaboré pour aider un employé a atteindre le niveau de performance et de professionnalisme désiré lorsque les résultats du suivi, de l'analyse et de l'évaluation des performances indiquent que l'employé a besoin d'améliorer son travail.

Plan de dotation en personnel

Identification systématique des emplois, structurée pour répondre aux besoins d'une organisation en fonction de son budget et de son positionnement par rapport à ses objectifs stratégiques.

Présélection

Bref entretien servant à confirmer que le candidat possède les qualifications minimales.

Programme de récompense et de reconnaissance

Système destiné à reconnaître les efforts et réalisations exceptionnels des individus et des équipes au sein de leur service et de l'organisation.

Régime à cotisations déterminées

Régime dans lequel l'employeur et parfois l'employé versent un montant annuel sur le compte de retraite de l'employé. (SHRM)

Régime de retraite à prestations déterminées

Régime assurant à un employé une pension de retraite dont le montant est déterminé par une formule. (SHRM)

Rémunération totale

Toute la rémunération que perçoit un employé y compris le salaire et les autres avantages.

Retour sur investissement

Calcul permettant de mesurer les retombées économiques d'un projet ou d'un investissement. (SHRM)

Rétroaction

Informations structurées qu'une personne offre à une tierce personne et qui rendent compte de l'impact de ses actions ou de son comportement. Ce procédé consiste à partager ce que vous éprouvez, observez, pensez et ressentez à propos des actes ou des comportements de l'employé.

Sourcing
Identification de moyens traditionnels et non traditionnels pour identifier des candidats potentiels.

Structure globale de compensation
Cadre de travail qui regroupe les postes qui reçoivent la même plage de rémunération.

Structure salariale
Manière dont une organisation regroupe les emplois en les associant en une large bande de salaires.

Structure salariale de grade
Structure salariale spécifique caractérisée par plusieurs échelles de salaire, en comparaison d'une structure de bandes élargie.

Structure salariale élargie
Structure salariale spécifique caractérisée par un nombre limité de niveaux de regroupements d'emploi, par opposition à une structure d'échelle salariale.

Sur-effectif
Perte d'emploi involontaire du fait de changements structurels, d'une baisse des financements ou de l'arrêt imprévu d'un projet.

Sûreté et sécurité
Politiques et procédures basées sur la législation locale et conçues pour éliminer les risques de décès, de blessure ou de maladie sur le lieu de travail ou dans l'exercice des tâches en dehors du site, et pour sécuriser et protéger tous les actifs matériels et immatériels de l'organisation.

Vérification des antécédents
Processus permettant de confirmer la conformité du profil d'un candidat par rapport à un poste en vérifiant par exemple ses diplômes universitaires, son historique de crédit ou son casier judiciaire.

Vérification des références
Processus permettant de confirmer la conformité du profil d'un candidat par rapport à un poste et impliquant généralement des informations recueillies auprès d'anciens supérieurs hiérarchiques.

RÉFÉRENCES

Aidworkers Network. (2002-2007). *Safety, Security and Aid Workers.* Retrived from http://www.aidworkers.net/?q=advice/security

Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ... White, C. (2009) *The SRHM Leaning System (Vols. 1-6).* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management

Buckner, M. and Slavenski, L. (1998). Succession Planning. *Info-line, Issue 9312.* Alexandria. VA: American Society for Training and Development.

CARE welcome package. (2007). Manuscripts on compact disc. Atlanta, GA: CARE USA

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Conflict of Interest Policy.* Unpublished Manuscript.

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Europe/Middle East Training/ Learning Plan.* Unpublished manuscripts.

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Europe/Middle East Unsatisfactory Performance Termination Checklist.* Unpublished manuscripts.

Catholic Relief Services. (2010). *CRS human resources confidentiality agreement.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2006). *CRS/Middle East toolkit for giving, receiving and responding to feedback.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2007). *CRS overall performance ratings.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2004). *CRS performance gap checklist.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS project package. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., & Stetson, V.

Catholic Relief Services. (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures.* Unpublished Manuscript.

Garber, John E. (2008). *Introduction to the human resources discipline of workplace safety and security.* Retrived from http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx

Gupta, D., Gupta, M., & Gurnani, H. C. (2006). *Are standards standard? Integration of goals & performance management.* Retrieved from http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

Heathfield, S. M. (n.d.) *About.com guide to human resources.* Retrieved from http://humanresources.about.com

InterAction minimum operating security standards. (2005). Retrieved April 13, 2011 from http://security-risk.org/background_reading/191.pdf

Mager, Robert F and Pipe, Peter. (1997). *Analyzing Performance Problems* (3rd ed.). Atlanta, GA: Center for Effective Performance.

McNamara, C. (n.d.) *Employee performance management.* Retrieved from http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm

Salvo, T. (2004). *Practical tips for successful progressive discipline.* Retrieved from http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx

University of Michigan-Flint. (2007). *HR confidentiality statement.* Retrieved from http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm



SARA A. FAJARDO/CRS

Un home travaillant dans le jardin familial dans les régions montagneuses d'El Salvador. Avec l'aide du CRS, la petite communauté montagneuse a pu remplacer le terrain rocheux entourant les maisons avec plein de terres fertiles.

ANNEXE A :

MODÈLE DE FORMULAIRE DE DEMANDE DE PERSONNEL[1]

À REMPLIR PAR LA DIVISION DEMANDEUSE

Poste demandé par : _____
(nom, poste et signature du responsable de la division)

Date : _____

Intitulé du poste à pourvoir : (joindre la description du poste.)

Catégorie de l'employé : Employé à temps complet / Employé temporaire / Autre (préciser)

Poste de remplacement / Nouveau poste

Durée de l'emploi : À engager du : au

À REMPLIR PAR LA DIVISION RH.

Catégorie professionnelle / grade / échelon du poste : **Éventail de salaires :**

Prévu dans le plan de dotation en personnel

Signature du responsable / délégué RH _____ **Date** : _____

À REMPLIR PAR LE SERVICE DES FINANCES / DU BUDGET.

Salaire prévu dans le budget annuel

Signature du responsable / délégué des finances _____ **Date** : _____

À REMPLIR PAR LA PERSONNE RESPONSABLE DE L'APPROBATION FINALE DE L'EMBAUCHE DU CANDIDAT.

Nom et signature du président / délégué : _____ **Date** : _____

1 Adapté avec l'autorisation de la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya) 2008 « Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities » (Document de politique générale destiné aux établissements membres de CHAK).

ANNEXE B :

MODÈLE DE FORMAT DE DESCRIPTION DE POSTE[2]

Fonction :

Division :

Supérieur hiérarchique :

Catégorie d'emploi / échelon / grade :

Lieu d'affectation (si l'organisation possède plusieurs agences) :

Résumé de l'objectif du poste

Liste des principales responsabilités

Connaissances, compétences et aptitudes requises pour le poste

- Qualifications (formation, certification)
- Expérience exigée pour l'emploi et durée de l'expérience
- Compétences informatiques, rédactionnelles ou linguistiques
- Comportements tels que l'aptitude à mener plusieurs tâches, le souci du détail et l'esprit d'équipe

Élaboré par : _____ **Date** : _____

Approuvé* par : _____ **Date** : _____

*indique que cette description de poste est conforme au plan de dotation en personnel de cette année.

2 Adapté avec l'autorisation de la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya) 2008 « Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities » (Document de politique générale destiné aux établissements membres de CHAK).

ANNEXE C :

MODÈLE DE FICHE DE BILAN D'ENTRETIEN[3]

POSTE : _____

DATE DE L'ENTRETIEN : _____

NOM DU CANDIDAT : _____

NOTATION : _____

1 peu satisfaisant ; **2** en deçà des attentes ; **3** bon, conforme aux attentes ; **4** très bon, au-delà des attentes ;
5 exceptionnel, bien au-delà des attentes

QUESTIONS	COMMENTAIRES DE L'ENQUÊTEUR	NOTATION (1–5)
SCORE TOTAL		

Commentaires et recommandations d'ensemble :

_____

_____

_____

_____

NOM ET SIGNATURE DE L'ENQUÊTEUR :

_____

3 Adapté avec l'autorisation de la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya) 2008 « Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities » (Document de politique générale destiné aux établissements membres de CHAK).

ANNEXE D :

FORMULATION ET RÉCEPTION DE COMMENTAIRES[4]

Lignes directrices pour recevoir des commentaires

Solliciter des commentaires dans des domaines clairs et précis.	Se demander : « Comment pourrait-on, en tant que personnel du CRS, rendre plus utiles nos visites sur les sites de projet ? ».
Faites-vous un devoir de comprendre les commentaires	Utilisez la technique de la paraphrase et posez des questions d'éclaircissement du type : « Ce que je comprends ici, c'est que… ».
Aidez l'auteur des commentaires à être plus précis.	Posez la question suivante : « Pouvez-vous me donner un exemple précis illustrant ce que vous voulez dire ? ».
Évitez de rendre la tâche plus difficile à l'auteur des commentaires.	Réagir en étant sur la défensive, en colère ou en argumentant est une façon de décourager tout commentaire.
Ne donnez pas d'explications.	Il est parfois difficile de ne rien dire, mais ne perdez pas de vue que les explications donnent souvent l'impression d'être sur la défensive.
Exprimez votre appréciation.	Remerciez la personne d'avoir pris la peine de vous faire part de ses commentaires.
Apportez une réponse aux points clés.	Indiquez ce que vous envisagez de faire compte tenu des commentaires que vous recevez.
Rappelez-vous que les commentaires traduisent les perceptions d'une personne et ne sont pas une vérité universelle.	Le fait de le savoir peut vous aider à avoir une attitude moins défensive. Confirmez les commentaires auprès des autres personnes pour déterminer si une tendance se dégage.
Prêtez attention à la communication non verbale.	Y a-t-il des personnes qui somnolent pendant que vous parlez ? Semblent-elles mal à l'aise ?

4 Adapté de Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II : Le Dossier Projet de CRS : Baltimore : Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G. et Stetson, V.

ANNEXE D :

FORMULATION ET RÉCEPTION DE COMMENTAIRES[5]

Lignes directrices pour formuler des commentaires

Soyez précis, descriptif, mais concis.	Donnez des exemples précis et descriptifs illustrant le comportement ou les résultats que vous avez observés. Ne formulez pas des jugements de valeur du type : « Vous n'êtes pas professionnel ». Dites plutôt : « Vous n'avez pas respecté trois échéances ». Parlez en votre nom personnel (évitez les phrases du type « Tout le monde dit… »), et contentez-vous de donner des exemples que vous connaissez bien.
Faites des commentaires positifs.	Ne considérez pas le travail bien fait comme une évidence ; lorsqu'un employé fait un excellent travail, faites-le lui savoir. Comme indiqué précédemment, évitez les expressions du type « Continuez à bien travailler ! » pour féliciter l'employé. **Soyez plus précis.** Par exemple, dites-lui : « J'ai remarqué que les partenaires étaient séduits et satisfaits par l'excellente préparation et la bonne facilitation de la dernière réunion d'évaluation de projet que vous avez organisée ».
Axez vos commentaires sur un comportement que la personne peut contrôler.	Ainsi, dire « Votre anglais n'est pas parfait » n'est pas un commentaire constructif. Axez plutôt vos commentaires sur des aspects que la personne peut améliorer.
Soyez direct, clair et précis.	Le manque de clarté dans vos commentaires peut créer une incompréhension et mettre la personne mal à l'aise. Ne laissez pas la personne deviner ce que vous voulez dire.
Choisissez le moment opportun pour faire vos commentaires.	Les commentaires sont plus efficaces immédiatement après avoir noté le comportement ou la performance, ou lorsqu'ils sont sollicités. Garantissez la confidentialité des commentaires, et prévoyez du temps pour la discussion. Le moment est-il opportun ? Dépassez vos préoccupations personnelles lorsque vous faites des commentaires.
Restez calme.	Évitez d'attaquer, de surcharger, d'accuser ou d'exprimer votre colère. Si vous n'êtes pas calme, évitez de faire des commentaires, quelles que soient les circonstances. Attendez d'avoir retrouvé votre calme.
« Lorsque vous faites ceci, je ressens cela. »	Par exemple, dites : « Lorsque vous arrivez en retard aux réunions, j'éprouve un sentiment de frustration », au lieu de « Vous arrivez toujours en retard aux réunions ! ».
Faites attention à la communication non verbale.	Évitez de formuler des commentaires en ayant des expressions non verbales inappropriées, notamment en sourcillant, en levant les yeux au ciel ou en vous exprimant sur un ton sarcastique ou hautain.

5 Adapté de Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II : Le Dossier Projet de CRS : Baltimore : Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G. et Stetson, V.

ANNEXE E :

LISTE DE CONTRÔLE DE RUPTURE DE TRAVAIL POUR RÉSULTATS PEU SATISFAISANTS

Employé : _____

Date de début d'emploi chez CRS : _____

1.	L'employé a-t-il un plan *de performance et de perfectionnement (Plan P&P)* pour la période d'évaluation en cours ?	☐ Oui	☐ Non
2.	Les calendriers des résultats / effets réels tels que fixés dans le plan *P&P* de l'employé étaient-ils raisonnables ?	☐ Oui	☐ Non
3.	Y a-t-il eu des sessions régulières de coaching avec l'employé pendant la période d'évaluation en cours ?	☐ Oui	☐ Non
4.	L'employé a-t-il reçu : Des instructions sur la manière de faire son travail ?	☐ Oui	☐ Non
	Des indications sur le niveau de performance que le supérieur hiérarchique estime être satisfaisant ?	☐ Oui	☐ Non
5.	Un *Plan d'amélioration des performances* a-t-il été élaboré ?	☐ Oui	☐ Non
6.	A-t-on donné à l'employé une véritable chance et une aide pour améliorer ses performances ?	☐ Oui	☐ Non
7.	Toutes les étapes / mesures, telles que définies dans le *Plan d'amélioration des performances avant le licenciement* ont-elles été suivies ?	☐ Oui	☐ Non
8.	Une évaluation de l'employé a-t-elle effectuée à la fin de la période d'amélioration des performances ?	☐ Oui	☐ Non
9.	L'évaluation indique-t-elle que les progrès concernant l'amélioration et les performances sont satisfaisants en citant des domaines spécifiques ?	☐ Oui	☐ Non
10.	D'autres alternatives au licenciement ont-elles été envisagées, c'est-à-dire la rétrogradation ou l'affectation ?	☐ Oui	☐ Non
11.	Le directeur / délégué des opérations ou l'expert en RH régional -t-il été consulté ?	☐ Oui	☐ Non
12.	Un conseiller juridique local a-t-il été informé du licenciement ?	☐ Oui	☐ Non

Si vous avez répondu « **Non** » à l'une des questions ci-dessus, vous devez reconsidérer dès maintenant le licenciement de l'employé. Il se peut que toutes les opportunités et conseils n'aient pas été donnés à l'employé pour garantir qu'il est pleinement conscient du niveau de performance qu'on attendait de lui et qu'on lui a donné la possibilité d'améliorer.

Si vous avez répondu « **Oui** » à toutes les questions ci-dessus, le licenciement peut être envisagé. L'employé doit en être informé par écrit et se voir proposer la possibilité de démissionner.

ANNEXE F :

MODÈLE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Contributeur exceptionnel : performances remarquables. Les performances dépassent généralement de loin les attentes et sont largement au-dessus des objectifs de performance assignés à ce poste. Les performances globales se caractérisent par une qualité et une quantité de travail exceptionnellement élevées dans l'accomplissement des tâches assignées au poste. L'employé assume des responsabilités qui dépassent les exigences du poste, utilise de manière exceptionnelle ses compétences professionnelles, nécessite beaucoup moins de supervision que ce poste n'en exige généralement, et sa conduite illustre de manière remarquable les valeurs de l'organisation. Les performances individuelles de l'employé sont reconnues au-delà de sa division et ont un impact significatif sur l'organisation. Cette évaluation exige une justification détaillée avec des exemples de réalisation spécifiques. On estime que cinq à 15 pourcent des employés appartiennent à cette catégorie de personnel.

Bon contributeur : les performances dépassent souvent les attentes. Les performances globales se caractérisent par une qualité et une quantité de travail élevées dans l'accomplissement des tâches assignées au poste. L'employé utilise ses compétences professionnelles de manière plus que convenable, nécessite moins de supervision que ce poste n'en exige généralement, et sa conduite illustre bien les valeurs de l'organisation. Les performances individuelles de l'employé sont reconnues dans sa division. On estime que 25 à 35 pourcent des employés appartiennent à cette catégorie de personnel.

Contributeur positif : montre de bonnes performances et une conduite professionnelle correcte. Les performances globales indiquent que l'employé remplit les tâches assignées au poste. L'employé utilise ses compétences professionnelles de manière convenable, nécessite une bonne supervision pour produire un travail de qualité et en quantité correctes et adopte régulièrement une conduite conforme aux valeurs de l'organisation. Les buts et objectifs de performance sont atteints et les exigences du travail sont respectées. On estime que 45 à 55 pourcent des employés appartiennent à cette catégorie de personnel.

Besoin d'amélioration : réalise partiellement les performances attendues. Les performances globales indiquent que l'employé se rapproche de l'objectif des tâches assignées au poste, sans pour autant les réaliser. L'employé utilise ses compétences professionnelles de manière inappropriée, nécessite beaucoup plus de supervision pour produire un travail de qualité et en quantité correctes et n'a pas toujours une conduite conforme aux valeurs de l'organisation. Un plan d'amélioration des performances doit être mis en place pour remédier aux insuffisances. Aucune distribution spécifique n'est définie pour cette notation globale.

Peu satisfaisant : les performances ne sont pas conformes aux attentes. Les performances sont régulièrement en deçà des attentes. Les insuffisances doivent être résolues comme indiqué dans l'évaluation des performances. L'employé a eu un délai raisonnable (initié par l'évaluation détaillée de ses performances peu satisfaisantes) pour améliorer ses résultats. L'employé ne réalise toujours pas les objectifs assignés aux tâches du poste et / ou continue d'utiliser ses compétences professionnelles de manière inappropriée. Il a une conduite qui n'est pas souvent conforme aux valeurs de l'organisation. Aucune distribution spécifique n'est définie pour cette notation globale.

ANNEXE G :

MODÈLE DE DÉCLARATION DE CONFIDENTIALITÉ / D'ACCEPTATION DES CLAUSES

L'objectif de ce document est de faire prendre conscience à chaque employé de sa responsabilité dans la gestion des informations confidentielles et sensibles. Les employés ayant accès à des documents confidentiels et sensibles doivent parfaitement savoir quelles sont leurs responsabilités. La divulgation d'informations confidentielles pourrait entraîner des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. Aucun employé ne doit divulguer des informations confidentielles obtenues ou mises à sa disposition dans le cadre de son travail, ou utiliser de telles informations à des fins de spéculation ou de gain personnel. Les informations confidentielles ne doivent être utilisées que lorsqu'elles sont nécessaires au personnel autorisé et pour les besoins du service. Les employés doivent prendre toutes les précautions nécessaires pour s'assurer qu'aucune personne non autorisée ne puisse, de quelque manière que ce soit, accéder à des informations confidentielles.

La confidentialité des informations s'applique aux domaines suivants :

1. **Recrutement / entretien :** le personnel exerçant des fonctions de RH ne doit pas agir de manière susceptible de donner un avantage particulier, de quelque nature que ce soit, à une personne qui envisage de rechercher un emploi dans l'organisation. Si un employé apprend qu'un ami ou un parent proche envisage de postuler à un emploi, il doit en informer le responsable du recrutement.

2. **Dossiers du personnel :** les informations contenues dans les dossiers du personnel sont confidentielles et ne doivent pas être divulguées ou faire l'objet d'une discussion avec une tierce personne, sauf si ces informations sont nécessaires pour les besoins du service. Ces informations incluent, mais sans s'y limiter, les informations concernant les mesures disciplinaires, le dossier médical, les actions en justice, les évaluations de performances, le salaire et les avantages.

3. **Autres informations confidentielles :** les informations et documents confidentiels obtenus à partir des réunions du personnel, des projets de la division, des réunions de la direction ou auprès du personnel doivent être contrôlés afin qu'ils ne puissent pas être accessibles à d'autres personnes que celles habilitées à en prendre connaissance. Ces informations peuvent être sensibles et mal interprétées par des personnes qui ne disposent pas des données complètes sur le(s) sujet(s). Pour obtenir des renseignements, elles doivent s'adresser au personnel approprié. Si vous avez des doutes sur la possibilité de divulguer certaines informations demandées, parlez du problème à une personne susceptible de les aider au lieu de leur donner une réponse incorrecte ou des informations confidentielles. Bien que certaines informations puissent être divulguées, seuls les employés autorisés sont habilités à communiquer ces informations. En cas de doute, les employés doivent consulter leur supérieur hiérarchique.

4. **Sécurité informatique :** les employés qui ont accès aux dossiers du personnel à partir de mots de passe ou de codes de sécurité doivent respecter la confidentialité des données et ne pas divulguer ou faire une mauvaise utilisation des informations contenues dans des dossiers ou rapports confidentiels. Les mots de passe ne doivent pas être communiqués à d'autres employés, sauf si le président l'estime nécessaire.

5. **Violations de sécurité :** chaque employé doit prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir la confidentialité des documents qui lui sont confiés et doit immédiatement informer son supérieur hiérarchique s'il suspecte un cas de violation de la sécurité.

6. **Formulaire d'information à l'attention des ressources humaines :** toute consultation d'information relevant des RH doit se limiter aux besoins du service et se faire en ligne uniquement avec obligation de maintenir leur confidentialité.

Attestation

J'atteste avoir lu la déclaration concernant la confidentialité et m'engage à respecter les dispositions exposées dans cette déclaration de confidentialité.

Signature : _____ Date : _____

Nom en caractères d'imprimerie _____

ANNEXE H :

CONFLITS D'INTÉRÊTS

A. POUVOIR D'ACHAT

1. Aucun employé ne doit se servir du pouvoir d'achat de l'ORGANISATION pour acquérir des biens et services au profit de l'employé ou des membres de sa famille.

2. Aucun employé ne peut utiliser le code d'exemption de taxe de l'ORGANISATION pour effectuer des achats privés, quelle que soit la raison.

B. CADEAUX ET POURBOIRES

1. Aucun employé ne peut solliciter ou accepter, de manière directe ou indirecte, des cadeaux, pourboires ou faveurs ayant une valeur économique substantielle, sans que cela n'induise aucune obligation de la part des deux parties.

2. Toutes les offres de dons à L'ORGANISATION doivent être transmises à la PARTIE AUTORISÉE, qui les acceptera au nom de L'ORGANISATION.

3. Tous les honoraires perçus doivent être transmis à la division des finances.

C. APPROVISIONNEMENT

Aucun employé ne doit autoriser l'utilisation par L'ORGANISATION d'un produit ou service fourni par une entreprise dans laquelle l'employé ou des parents proches détiennent des intérêts financiers. Une telle décision doit être soumise au supérieur hiérarchique de l'employé concerné.

D. UTILISATION DES FONDS

Toutes les règles et procédures en vigueur en matière d'utilisation et de gestion des fonds de L'ORGANISATION et / ou du gouvernement doivent être rigoureusement appliquées. Toutes questions sur ces procédures ou toute apparence éventuelle d'irrégularité doivent être soumises au directeur.

E. OPÉRATIONS BANCAIRES

Un employé ne doit pas utiliser le nom de L'ORGANISATION sur aucun ou pour aucun compte bancaire personnel.

F. REMBOURSEMENTS

Aucun employé ne peut autoriser le remboursement de ses dépenses personnelles.

G. CLAUSE DE NON CONCURRENCE

Aucun employé ne peut fournir des services contre compensation à une organisation engagée dans les mêmes activités que L'ORGANISATION, sans avoir reçu l'autorisation préalable.

Chapitre 9 :

Technologies de l'information et de la communication



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

TABLE DES MATIÈRES

Diagramme des processus des TIC 2

Objectif de ce guide 3

Quelle fonction les TIC servent-elles ? 3

Résumé de ce guide 4

Principes clés de la fonction des TIC 5

Processus professionnel des TIC 9.1 – Mise en œuvre d'un plan technologique 6

Étape 9.1.1 – Planification des informations 7

Étape 9.1.2 – Planification de la structure 9

Étape 9.1.3 – Préparation d'un rapport sur l'infrastructure 11

Processus professionnel des TIC 9.2 – Processus de sélection de logiciels 13

Étape 9.2.1 – Préparation de l'appel d'offres 15

Étape 9.2.2 – Choix du matériel, des logiciels ou des services connexes 18

Étape 9.2.3 – Implémentation du système 22

Liste de vérification sur la fonctionnalité des TIC 23

Références sur les TIC 25

OBJECTIF DE CE GUIDE

Ce guide est conçu comme un document de référence ou de travail destiné aux responsables de l'organisation et aux professionnels du domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il vise à aider le développement et/ou l'amélioration des processus de gestion. Plus précisément, ce guide présente les principes, les normes minimales et les meilleures pratiques à adopter pour réussir la mise en place d'un processus d'application des TIC et d'un processus de sélection de logiciels.

Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs processus professionnels et des politiques et manuels de procédures connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce manuel. Cela s'explique par le fait que chaque organisation possède sa propre approche, interprétation et application des processus professionnels des TIC.

Bien qu'il soit recommandé de lire le guide en entier pour obtenir une compréhension complète du processus professionnel des TIC, il n'est pas nécessaire de lire toutes les sections ou tous les chapitres dans l'ordre chronologique.

QUELLE FONCTION LES TIC SERVENT-ELLES ?

Chaque organisation est soumise à des exigences sur le plan du traitement de l'information et de la communication. L'efficacité de l'organisation en tant qu'entreprise dépend de la façon dont elle a optimisé son système de traitement de l'information.

En mettant en place des processus de TIC, une organisation peut surveiller en permanence les développements et les tendances des technologies de l'information et évaluer le besoin de modification ou d'automatisation de ses processus. Dans le contexte actuel de développement continu du secteur des TIC, de nombreuses agences peuvent être tentées de choisir des technologies qui paraissent très à la mode à un moment donné. L'agence doit confronter cette tentation à un plan des besoins en matière d'information sur le long terme. L'investissement dans les TIC doit être intelligent et conforme à la stratégie de l'agence.



MELITA SAWYER/CRS

Un groupe de microcrédit en réunion dans l'enceinte d'une église à El Salvador. La femme à la chemise rouge et blanc est l'agente de terrain. Elle travaille avec la secrétaire du groupe pour lui apprendre à maintenir un registre de compte.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Une structure efficace et efficiente sur le plan des TIC doit faire preuve de professionnalisme, de conformité, d'équité, de fiabilité et de transparence pour les donateurs. Pour parvenir à cela, les TIC nécessitent une attention considérable.

Il n'existe pas une seule « bonne » structure sur le plan des TIC. Des facteurs comme la taille de l'organisation, la disponibilité de l'infrastructure des TIC locale et la disponibilité de personnel formé et d'un centre de services définissent les besoins en termes de TIC. La taille de l'organisation est également susceptible d'influencer la création de la structure, des politiques et des procédures des TIC.

Les gestionnaires peuvent directement ou indirectement identifier la nécessité de changer ou d'ajouter des systèmes automatisés s'ils observent l'un des problèmes suivants :

- Manque de ressources informatiques ou d'ordinateurs
- Utilisation de technologies plus anciennes (au niveau du matériel, des logiciels, de la communication, etc.)
- Informations limitées en ce qui concerne la gestion
- Manque d'informations opérationnelles
- Stagnation, soit une période avec peu ou pas de croissance économique
- Inopportunité des informations
- Rotation du personnel chargé du traitement des données
- Manque de fonctionnalités, de fonctions et de capacités des logiciels
- Coûts élevés du traitement des données

N'importe lequel des problèmes indiqués ci-dessus peut être un symptôme d'obsolescence des systèmes ou signaler la nécessité de remplacer ces systèmes.

Les directives présentées dans le présent document sont un recueil de processus d'application des TIC, de normes minimales et de politiques de meilleures pratiques pour les TIC qui visent à aider la direction et le personnel des organisations à développer et/ou à améliorer leurs politiques de gestion des TIC ainsi que leurs procédures et leurs pratiques sur le plan des TIC.

PRINCIPES CLÉS DE LA FONCTION DES TIC

L'acquisition de biens et de services est guidée par des principes. Ces principes, lorsqu'ils sont correctement appliqués, constituent un guide de bonnes pratiques applicables au processus d'acquisition. Les cinq principes de base sont :

1. Concurrence, transparence et ouverture

Les activités liées aux TIC doivent être effectuées de façon ouverte et impartiale, en utilisant des systèmes transparents et éprouvés, en évitant les spécifications partiales et en traitant tous les besoins de données de manière cohérente et équitable, pour que les fournisseurs et les donateurs potentiels puissent faire confiance aux résultats.

2. Rapport qualité/prix

Les agences doivent aspirer à une infrastructure des TIC ayant un bon rapport qualité/prix. Pour cela, elles doivent comparer les avantages de la structure des TIC au coût de l'achat, en tenant compte des facteurs suivants :

a. Le respect des spécifications de sécurité standard
b. Les avantages de l'achat de services disponibles localement
c. L'assurance de la qualité
d. dLa capacité du service (par exemple, les capacités de gestion et techniques)

3. La conformité avec toutes les exigences légales et réglementaires

Toute structure des TIC devra être mise en œuvre conformément aux réglementations légales du pays d'application et respecter toutes les réglementations des donateurs.

4. Contrôles internes et mesures de gestion des risques

Dans la mesure du possible, des mécanismes de contrôle interne et des mesures de gestion des risques devront être mis en place pour préserver les ressources.

5. Conflit d'intérêts

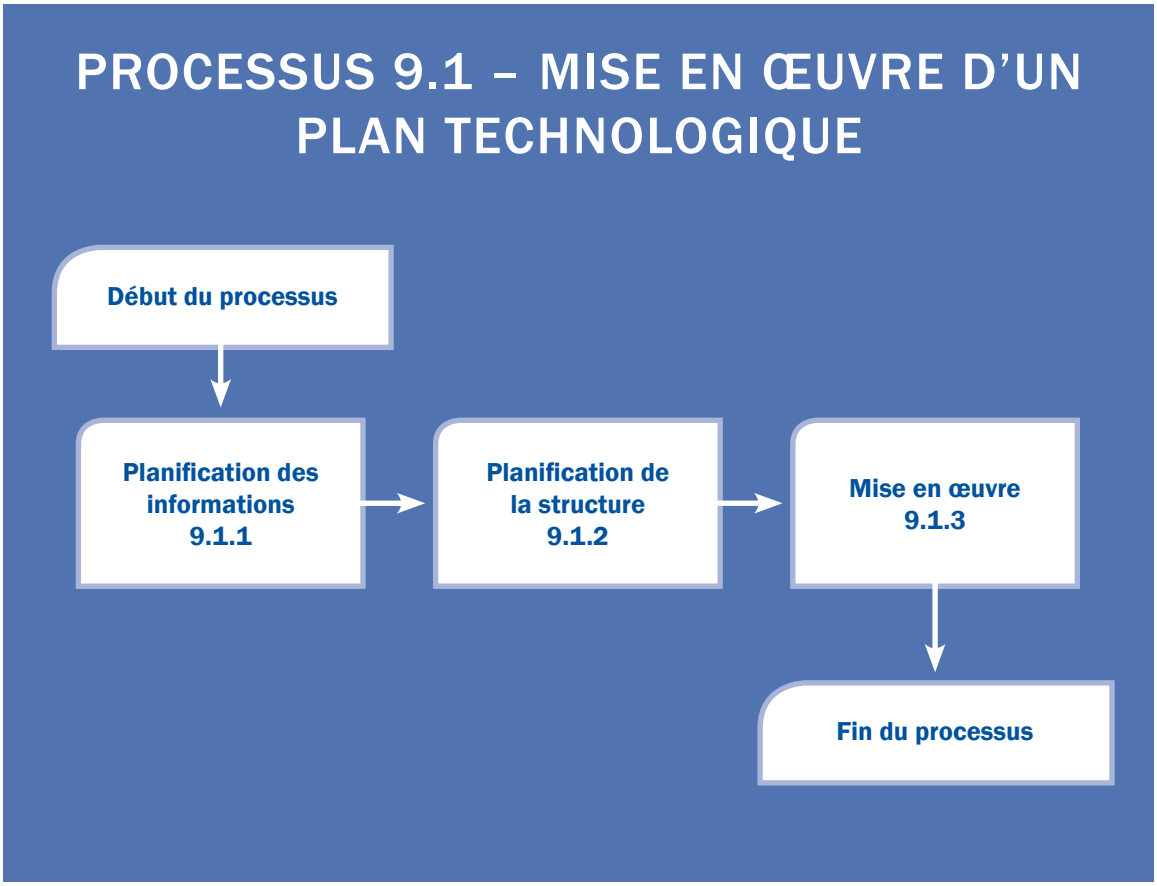
L'organisation et son personnel devront à tout moment éviter les situations dans lesquelles des intérêts privés entrent en conflit, peuvent raisonnablement être considérés comme conflictuels ou peuvent potentiellement entrer en conflit avec le mandat de l'organisation.

PROCESSUS PROFESSIONNEL DES TIC 9.1 – MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN TECHNOLOGIQUE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

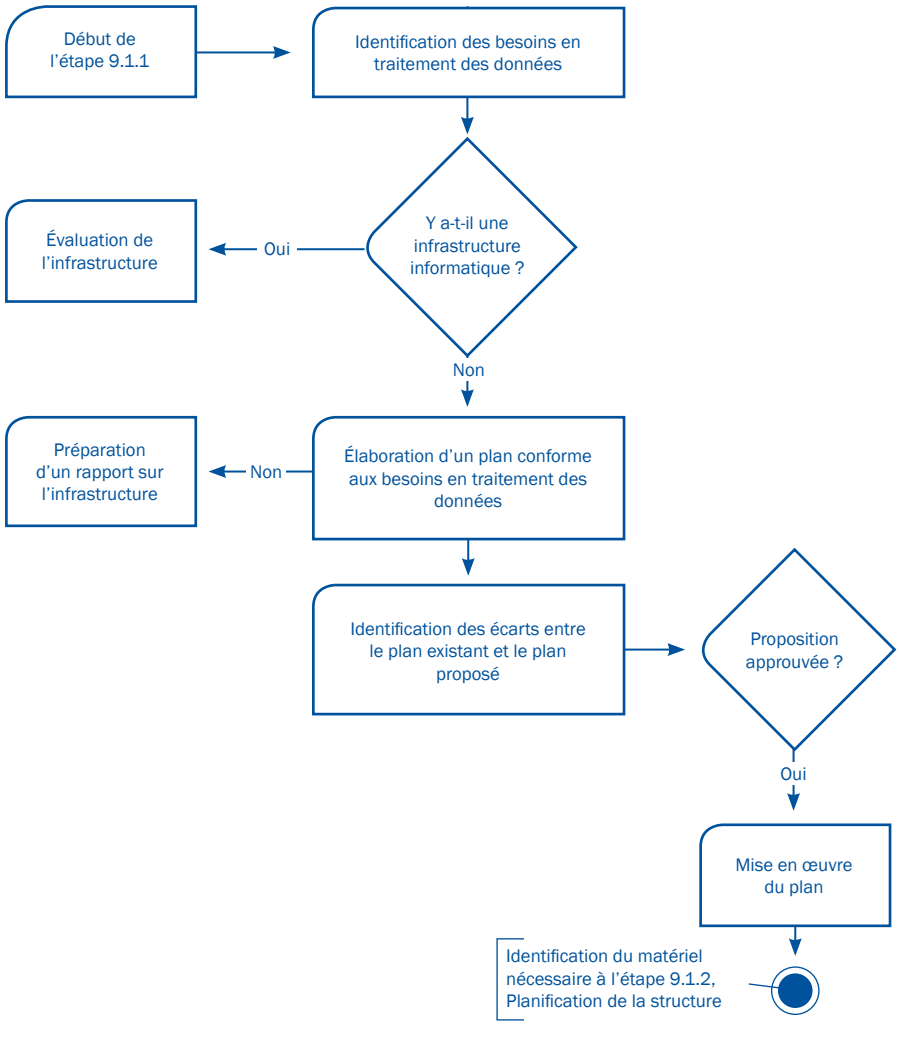
Ce processus est composé de trois étapes. L'étape 9.1.1 définit dans quelle mesure l'organisation doit considérer les besoins en informations comme la base de la structure des TIC tout entière. L'étape 9.1.2 définit dans quelle mesure l'organisation doit développer la structure des TIC en fonction de ces besoins en informations. L'étape 9.1.3 définit comment la mise en œuvre finale et la mise à jour continue de l'infrastructure des TIC doivent être conduites.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 9.1.1 – PLANIFICATION DES INFORMATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DES INFORMATIONS
Numéro de l'étape	9.1.1
Ressources	• Besoins des différents services en termes de données • Renseignements sur l'infrastructure existante
Effets	• Plan des besoins en termes de données • Plan de mise en œuvre finale
Fonctions	• Tous les chefs de service • Responsable informatique • Consultant informatique
Points d'intégration	Tous les services
Résumé	L'organisation doit mettre en œuvre un système d'information basé sur les besoins en données, les exigences de sécurité, la disponibilité des logiciels et du matériel et la disponibilité d'un personnel qualifié.



JIM STIPE/CRS



Ramiro Rodriguez et sa femme ont fuit leur ferme en Colombie rurale après avoir été attaqués par les guérillas. Ils se sont installés à la capitale Bogota, où avec l'aide de CRS et Caritas, ils ont réussi à refaire leur vie en ouvrant une boulangerie.

L'organisation doit mettre en œuvre un système d'information basé sur les besoins en données, les exigences de sécurité, la disponibilité des logiciels et du matériel et la disponibilité d'un personnel qualifié. Le cycle du processus commence par une évaluation indépendante des besoins en données et se termine par la mise en œuvre du plan du système. Il est important que l'organisation surveille et évalue en permanence les besoins en informations et qu'elle ait un plan d'information valable pour une période plus longue, de préférence pour au moins cinq ans. L'organisation doit mettre en œuvre un système qui offre un bon équilibre entre coûts, besoins et disponibilité plutôt que d'acquérir la dernière solution la plus sophistiquée disponible sur le marché.

Besoins fonctionnels

1. L'organisation doit effectuer une évaluation des besoins en traitement des données pour tous les services sur une période d'au moins cinq ans.
2. La sécurité des données est un élément important dans le processus d'évaluation des besoins.
3. L'évaluateur doit tenir compte du réseau informatique existant, s'il y en a un.
4. Une évaluation de la structure existante ainsi que des besoins en données doit être faite.
5. Un plan doit être proposé pour répondre aux besoins fonctionnels.
6. Un budget des coûts basé sur le plan doit être préparé.
7. Le plan proposé et le budget doivent être modifiables en fonction de la décision finale de la direction et des contraintes en matière de ressources.
8. Le plan final tel qu'élaboré ci-dessus doit être mis en œuvre dans les délais convenus.
9. Un processus de réévaluation doit être effectué un an après la mise en œuvre.

Meilleures pratiques

1. Le plan pour les TIC est valable pour au moins cinq ans.
2. Les besoins en TIC ne sont pas conçus en fonction des projets, mais de l'agence.

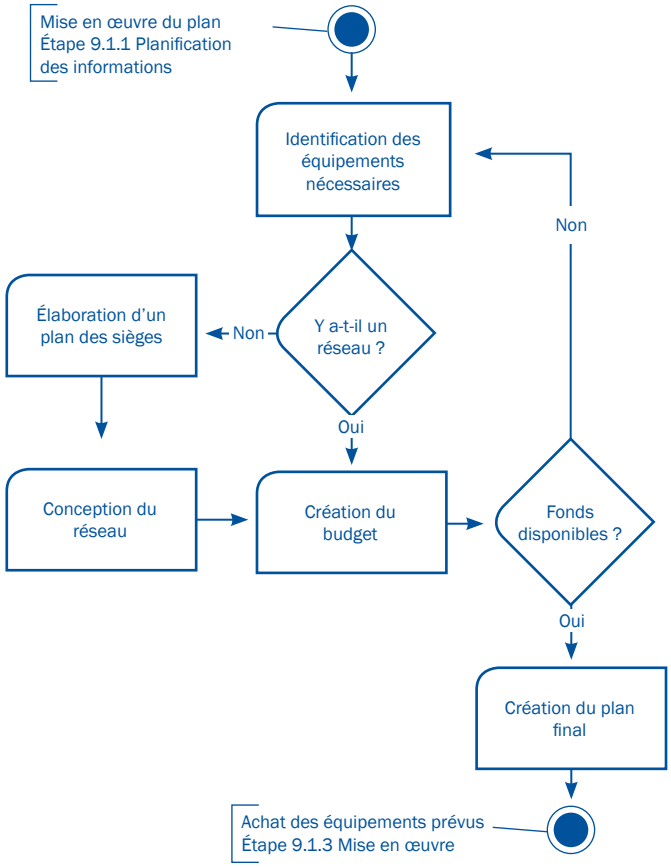
Exigences minimales

1. Le plan est élaboré par plus d'une personne.
2. Une équipe composée de l'organe exécutif et du directeur vérifie le plan.

ÉTAPE 9.1.2 – PLANIFICATION DE LA STRUCTURE

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DE LA STRUCTURE
Numéro de l'étape	9.1.2
Rôle organisationnel	• Service des installations • Responsable informatique • Responsable des achats • Responsable financier • Cadre
Ressources	• Plan d'application des informations • Devis
Effets	• Bon de commande approuvé • Contrat de service
Points d'intégration	Tous les services
Résumé	Le plan de la structure prend en considération le type de matériel à utiliser. Par exemple, il tient compte de la décision d'utiliser un ordinateur portable ou un ordinateur de bureau, ou de se partager des ordinateurs plutôt que d'avoir des ordinateurs personnels.

L'organisation utilise le plan de mise en œuvre pour élaborer un plan de structure. Le plan de la structure prend en considération le type de matériel à utiliser. Par exemple, il tient compte de la décision d'utiliser un ordinateur portable ou un ordinateur de bureau, ou de se partager des ordinateurs plutôt que d'avoir des ordinateurs personnels. Les effectifs et la disposition des sièges sont pris en compte dans le processus de planification. La planification se termine par la question des bons de commande réels et par la mise en œuvre des contrats de service.



Besoins fonctionnels

1. La possibilité de mise en œuvre d'un réseau doit être évaluée. Le cas échéant, un plan de réseau, incluant sa taille et sa nature, doit être élaboré.
2. Un plan des sièges du personnel doit être créé. Le plan permettra de déterminer les exigences de câblage.
3. Les devis sont reçus pour la mise en réseau et le nombre d'ordinateurs à acheter.
4. L'achat d'ordinateurs et les exigences de câblage sont approuvés.

Meilleures pratiques

1. Les meilleures pratiques d'achat sont garanties.
2. Tous les plans sont créés, vérifiés et approuvés par différents individus.

Exigences minimales

1. Les meilleures pratiques d'achat sont garanties.
2. La répartition des tâches est mise en œuvre.

ÉTAPE 9.1.3 – PRÉPARATION D'UN RAPPORT SUR L'INFRASTRUCTURE

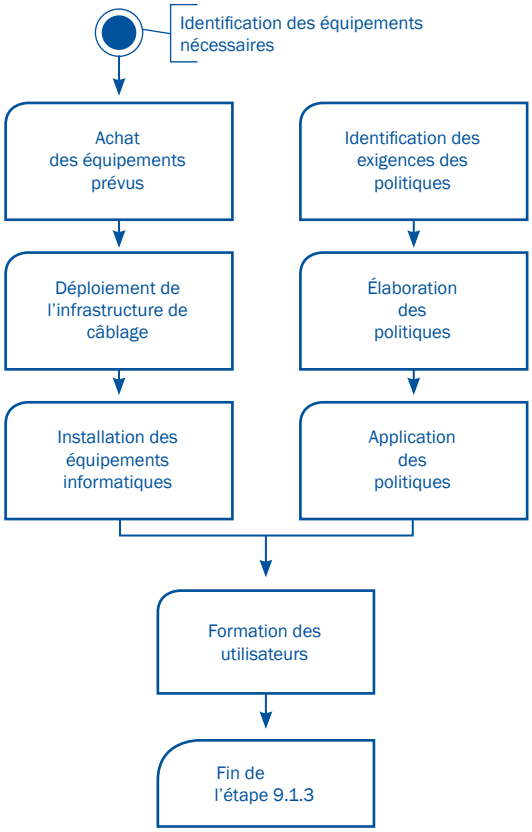
NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARATION D'UN RAPPORT SUR L'INFRASTRUCTURE
Numéro de l'étape	9.1.3
Rôle organisationnel	• Service des installations • Responsable informatique • Responsable des achats • Responsable financier • Cadre
Ressources	• Plan d'application des informations • Bons de commande
Effets	Plan de formation
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Les politiques élaborées peuvent s'étendre au-delà des exigences de la structure, mais doivent impérativement répondre aux besoins identifiés.

L'organisation commence la mise en place de l'équipement et l'analyse des politiques en même temps. Il est important que les politiques développées par l'organisation soient fondées sur le plan de structure réel. Les politiques élaborées peuvent s'étendre au-delà des exigences de la structure, mais doivent impérativement répondre aux besoins identifiés.



JIM STIPE/CRS

Des participants venant de différents projets CRS de régions différentes, travaillent en groupe au siège du CRS, durant le sommet de Suivi et Evaluation (S&E).



Besoins fonctionnels

1. Le matériel est acheté et reçu.
2. Le câblage est mis en place tel que requis.
3. Le réseau est mis en place.
4. Les exigences des politiques sur l'utilisation d'Internet sont identifiées et définies.
5. La formation est dispensée en fonction des exigences du matériel et des politiques.

Meilleures pratiques

1. Les meilleures pratiques d'achat sont garanties.
2. Tous les plans sont créés, vérifiés et approuvés par différents individus.

Exigences minimales

1. La répartition des tâches est mise en œuvre.

PROCESSUS PROFESSIONNEL DES TIC 9.2 – PROCESSUS DE SÉLECTION DE LOGICIELS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La sélection d'un système de gestion de l'information est essentielle à la gestion organisationnelle, car des technologies et des systèmes d'information rentables sont nécessaires dans tous les domaines et dans tous les services de l'organisation.

Un ou plusieurs des éléments suivants peuvent entraîner des erreurs dans le choix des systèmes :

- La définition inadéquate des objectifs et des exigences du système
- L'absence de participation de la direction et des utilisateurs à des niveaux adéquats
- La sous-estimation des coûts et des efforts requis pour la conversion
- L'élaboration d'un plan inadapté pour l'expansion
- La mauvaise évaluation des logiciels

Le modèle des flux de processus ci-dessous permettra d'éviter les pièges mentionnés ci-dessus et réduira le risque de ne pas choisir le bon système.

ÉTAPE 9.2.1 – PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES
Numéro de l'étape	9.2.1
Rôle organisationnel	Service des installations
Ressources	s.o.
Effets	• Appel d'offres • Propositions du fournisseur
Points d'intégration	Personnel des services principaux
Résumé	La préparation d'un appel d'offres requiert de nombreuses activités préparatoires comme la création d'un comité de sélection, l'évaluation des besoins et l'énumération des spécifications des produits nécessaires. Après réception des propositions, une évaluation sera nécessaire.



KARL GROBL POUR CRSA

A Calcutta en Inde, l'orphelinat Shishu Bhawan prend en charge environ 300-350 enfants, à peu près 50 d'entre eux vivant avec un handicap mental ou physique.

1. Création d'un comité de sélection

Un comité de sélection doit être désigné pour superviser le projet de sélection des systèmes. Ce comité doit être responsable de l'issue du projet et doit généralement diriger, surveiller et produire des rapports sur les activités du projet.

La participation de la direction dans le processus de sélection des systèmes est essentielle à la réussite du projet. Les personnes affectées au sein de l'organisation doivent avoir une compréhension claire des objectifs et de la portée de leur mission et veiller à ce qu'un rapport hiérarchique adéquat existe avec la direction avant d'assumer cette responsabilité.

2. Exécution d'une évaluation des besoins

Les membres du comité de sélection doivent comprendre le présent manuel et/ou le fonctionnement des systèmes automatisés et utiliser ces connaissances pour définir les besoins de chaque domaine d'application à automatiser. Cette définition peut être accomplie grâce à des réunions avec le personnel clé des services pour définir les caractéristiques, les capacités et les rapports souhaités et nécessaires pour répondre à leurs besoins. Cette liste d'exigences est nécessaire pour comparer les capacités des différents produits logiciels et services et sera un élément majeur de l'appel d'offres. Cette étape peut aussi comprendre l'identification des coûts de traitement de données actuels, y compris les coûts estimatifs du traitement

de chaque application importante. Ces renseignements peuvent fournir à la direction une base de comparaison des coûts par rapport aux changements des systèmes proposés.

En raison du caractère unique des besoins particuliers d'une organisation, les progiciels généraux peuvent ne pas convenir. Ces cas doivent être identifiés, car ils peuvent avoir un impact considérable sur le coût initial de mise en œuvre des systèmes automatisés. Dans certains cas, l'organisation peut décider plus tard d'éliminer certains besoins des objectifs des systèmes plutôt que de subir les coûts du développement de programmes d'application uniques.

3. Identification des volumes de traitement

Les membres du comité de sélection doivent aussi documenter les volumes de traitement clés pour chaque domaine d'application, car ces informations seront ensuite utilisées pour déterminer les besoins en matériel spécifiques. Les volumes actuels et futurs (par exemple, sur cinq ans) doivent être utilisés pour assurer que le système proposé dispose d'une capacité suffisante pour traiter les volumes d'activités actuels, avec une marge pour une croissance raisonnable.

4. Développement des spécifications matérielles et logicielles

Les spécifications matérielles doivent comprendre des informations techniques liées aux exigences de vitesse et de capacité de l'équipement. Il est important de prendre en considération les besoins d'expansion futurs de chaque composant, comme l'unité centrale (UCT), les lecteurs de disques et de bandes magnétiques, les dispositifs de communication de données, les imprimantes et d'autres composants matériels. Les spécifications logicielles doivent comprendre des fonctionnalités logicielles spécifiques, des fonctions et des capacités requises du point de vue de l'utilisateur. Les spécifications doivent aussi identifier les besoins d'interface par rapport au matériel et aux systèmes logiciels existants, les tests de performance liés aux vitesses de traitement et au volume du système et les problèmes de conversion. De plus, il est important de spécifier les exigences pour la documentation technique et utilisateur et le type et la quantité de formation à dispenser.

5. Préparation de l'appel d'offres

Il faut donner aux fournisseurs les informations de base nécessaires pour préparer une proposition adaptée. L'appel d'offres doit prendre en compte les éléments suivants :

- Les instructions pour les propositions en réponse à l'appel d'offres
- Les informations de base sur l'organisation (par exemple, la description des méthodes de traitement actuelles)
- L'estimation des volumes de traitement élaborée au préalable
- Le cahier des charges du matériel et des logiciels, élaboré au préalable
- Les contrôles de traitement électronique des données à prévoir (par exemple, les fonctions d'accès et de sécurité)
- Les informations de référence pour les utilisateurs existants
- Les informations sur les coûts, y compris les coûts d'acquisition initiaux et les coûts annuels récurrents, pour faciliter l'analyse des coûts du cycle de vie
- Les critères d'évaluation qui seront utilisés pour comparer les propositions des fournisseurs

6. Analyse et évaluation des propositions

Le comité de sélection doit examiner les propositions des fournisseurs et établir des comparaisons parmi le matériel et les logiciels d'application proposés. Le comité doit élaborer des résumés des capacités d'extension de chaque système, ainsi que des résumés des coûts. Les références du fournisseur doivent être vérifiées pour garantir que l'assistance technique, l'assistance à l'installation et le soutien des services du fournisseur sont adéquats. Les finalistes doivent effectuer des démonstrations de logiciels et des visites des sites des utilisateurs finaux.



MIKE SPINGLER/CRS

Un groupe de microcrédit des femmes en réunion au Cambodge.

ÉTAPE 9.2.2 – CHOIX DU MATÉRIEL, DES LOGICIELS OU DES SERVICES CONNEXES

NOM DE L'ÉTAPE	CHOIX DU MATÉRIEL, DES LOGICIELS OU DES SERVICES CONNEXES
Numéro de l'étape	9.2.2
Rôle organisationnel	Service des installations
Ressources	Propositions du fournisseur
Effets	s.o.
Points d'intégration	Personnel des services principaux
Résumé	La sélection d'un fournisseur à partir d'une liste de propositions nécessite la prise en compte d'un large éventail de critères de sélection.

Le comité de sélection doit établir une liste des critères à utiliser dans l'évaluation des solutions d'automatisation. Ces critères doivent aider le comité de sélection à classer et à quantifier ces solutions pour répondre au mieux aux besoins de l'organisation gouvernementale. Les critères seront ensuite utilisés pour évaluer les propositions des fournisseurs et aider à sélectionner les systèmes.

En fonction de l'évaluation ci-dessus, chaque fournisseur doit être classé selon les critères de sélection de la direction. Une liste des avantages et des inconvénients de chaque solution doit également être développée. Le comité de sélection doit ensuite recommander la meilleure solution générale, compte tenu de ces résultats et conclusions.

Un rapport écrit contenant un résumé des informations ci-dessus doit être présenté à la direction. Le rapport doit être complété par des descriptions de chacune des solutions et par des recommandations pour la négociation des contrats et l'implémentation des activités.

Critères de sélection :

Il est important d'observer que chaque organisation présente un ensemble unique d'exigences pour une application logicielle donnée et qu'il est impossible de fournir une liste unique indiquant les exigences appropriées pour toutes les organisations. La taille, l'infrastructure informatique, le style de communication, le niveau de sécurité requis, la situation de trésorerie, l'aptitude informatique et les capacités internes de chaque organisation sont différents.

Les 14 suggestions ci-dessous servent de directives dans le cadre du processus de sélection, mais chaque organisation doit évaluer chacun des critères pour prendre en compte ses besoins particuliers.

1.)	Premièrement, il est recommandé de vérifier les informations de base du fournisseur ainsi que du produit. À ce stade, la tarification est un élément clé, car les prix varient considérablement, ainsi que les modèles de tarification. Il convient de vérifier non seulement les droits de licence, mais aussi les frais de maintenance. La tarification des logiciels est une question très difficile et les différents modèles de tarification peuvent s'adapter mieux à une organisation qu'à une autre. Par exemple, la tarification par utilisateur plutôt que la tarification par progiciel. Les sociétés de logiciels sont souvent flexibles en ce qui concerne leurs tarifications et les modèles de tarification peuvent faire l'objet de négociations. Il est également important de tenir compte des coûts de formation et de mise en œuvre, car ils peuvent considérablement augmenter le prix général des solutions, mais sont souvent initialement cachés.
2.)	Il peut être utile de comprendre les informations de base de l'entreprise du fournisseur et du produit. La taille et la présence au niveau mondial d'un fournisseur de logiciels peuvent être importantes si les organisations prévoient de mettre le système en œuvre dans toute la région ou dans tout le pays d'exploitation. Il peut aussi être souhaitable de vérifier la viabilité économique du fournisseur de logiciels.
3.)	Pour évaluer l'extensibilité des besoins, il est important de prendre en compte la portée finale de la mise en œuvre. Une organisation peut mettre un système en œuvre tout d'abord dans un service ou dans une unité commerciale, mais devoir l'étendre plus tard à toute l'organisation. L'extensibilité revêt trois aspects :
3a.)	L'application doit être extensible en termes de programmation. Ajouter de nouveaux utilisateurs et services doit être aisé à tout moment.
3b.)	La base de données sous-jacente doit être extensible pour permettre l'accumulation de données.
3c.)	L'approche de communication doit être extensible : la diffusion des informations aux utilisateurs doit être aisée.
4.)	La langue peut aussi être un problème pour les organisations internationales. Il est conseillé de vérifier si l'application est disponible en plusieurs langues.

DAVID SNYDER FOR CRS



Au Bangladesh, de jeunes enfants de l'école Sangoil UCPEP rentrent chez eux après leur classe matinale. Une fois qu'ils ont finit quatre années à Sangoil, ces élèves joignent les écoles publiques avec déjà quatre années d'avance sur leurs pairs qui n'ont pas eu accès à l'éducation préscolaire.

5.)	La flexibilité et la personnalisation sont aussi des aspects importants. De nos jours, les organisations sont moins disposées à investir dans des applications qui ne sont pas, par exemple, capables de s'intégrer à d'autres applications. De nombreux outils fournissent des interfaces avec des progiciels de rapports, des feuilles de calcul, des solutions d'établissement des coûts basés sur les activités ou des fonctions de planification. L'assistance méthodologique doit également être flexible.
6.)	L'organisation doit tenir compte des caractéristiques et des fonctions. Les organisations peuvent discuter des besoins en termes de tâches administratives et de contrôle d'accès, d'alertes d'exception, de collaboration et de production de rapports. Il doit être possible de désigner des propriétaires (et des personnes responsables de la saisie des données) qui pourront être contactés ou recevoir des rappels automatiques. Certaines organisations apprécient les courriels et les flux de travail automatisés tandis que d'autres pensent que cette solution ne correspond pas à leur culture de travail. Les organisations peuvent souhaiter que le logiciel se charge de l'action et qu'il comprenne des champs d'activité ou de projet qui permettent de suivre les progrès par rapport aux objectifs stratégiques. Les organisations doivent décider du niveau de sécurité nécessaire dans le système ; certaines organisations sont très ouvertes et partagent tous les aspects des informations du système avec tous les employés alors que d'autres ont une sécurité très stricte. Une organisation peut avoir besoin d'un système pouvant gérer des rapports de change ou des rapports d'entités multiples. Ces fonctions et ces caractéristiques doivent être prises en compte dans le processus de sélection.
7.)	Dans la mise en œuvre des systèmes, l'aspect communication est important pour les utilisateurs. Les organisations doivent se pencher sur des questions comme l'activation du logiciel sur le Web ou même par WAP. Certaines solutions logicielles peuvent envoyer automatiquement des alertes, des courriels ou des messages SMS à des particuliers ou à des groupes.
8.)	Les exigences techniques dépendent de l'infrastructure existant dans chaque organisation. Tout nouveau logiciel doit prendre en charge l'ordinateur de bureau ou le système d'exploitation de réseau existant. Le service informatique doit participer à toutes les discussions sur les exigences techniques.
9.)	Lors de l'étude de l'interface utilisateur et de la présentation des données, les organisations doivent décider si elles veulent que les données soient présentées sous forme des rapports générés par le système ; les applications peuvent offrir des représentations très graphiques comme des rapports davantage basés sur du texte et des tableaux.
10.)	Les outils offrent différents niveaux de fonctions d'analyse qui peuvent couvrir le simple zoom avant, l'analyse multidimensionnelle, des fonctionnalités statistiques complexes, la prévision et même la planification de cas de figure. Les organisations qui ont besoin de fonctionnalités d'analyse plus complexes possèdent souvent des outils à cet effet et doivent décider de les intégrer ou de les remplacer. Les fonctionnalités d'analyse comprennent également le nombre d'affichages graphiques (des diagrammes à barres aux graphiques en 3D avancés) et les paramètres de tolérance. Les besoins en termes de diagrammes et de graphiques dépendent des mesures faisant l'objet d'un suivi par l'organisation et de ses besoins en termes de visualisation. Il est particulièrement important que les analystes d'entreprise participent aux discussions sur ces besoins.

11.)	Le système doit être en mesure de fournir des mécanismes de sauvegarde qui comprennent à la fois des sauvegardes internes et externes. Il doit également être capable de maintenir une piste de vérification, un élément très important auquel l'on pourra se référer dans le futur.
12.)	Les fournisseurs proposent différents niveaux de service. Certains ne proposent pas d'assistance pour la mise en œuvre et concluent plutôt des partenariats avec des sociétés de conseil. D'autres fournisseurs proposent des services complets, y compris des services de mise en œuvre et un service d'assistance téléphonique. Les organisations doivent être claires sur le degré d'assistance qu'elles souhaitent et déterminer si le fournisseur ou ses partenaires peuvent le leur fournir.
13.)	Les organisations doivent étudier les évolutions futures et la fréquence de diffusion du produit, car ces éléments peuvent témoigner de l'attention et de l'engagement du fournisseur envers le produit. Il est également important de comprendre les perspectives d'avenir du fournisseur de logiciels, car elles auront une influence sur l'orientation future du développement du produit. Les organisations doivent partager leurs perspectives d'avenir avec le distributeur de logiciels pour garantir la compatibilité future.
14.)	Il est important de savoir si le logiciel est au début ou à la fin de son cycle de vie afin de pleinement évaluer les risques liés à l'adoption du produit. Les produits qui sont à la fin de leur cycle de vie ont souvent des fonctionnalités très robustes et une large clientèle. Le risque repose dans le fait qu'ils ont été créés avec une technologie plus ancienne et qu'ils sont plus difficiles à modifier que les nouveaux logiciels. Ils peuvent également être moins intuitifs pour les utilisateurs, avoir des capacités de rapports limitées et comporter un risque important d'abandon dans le futur. De plus, il est possible que le fournisseur offre peu d'assistance pour le produit, qu'il ne le développe ni ne l'améliore plus et qu'il concentre ses ressources et ses efforts sur de nouveaux produits. Si le fournisseur interrompt la diffusion du produit, les clients devront investir dans des licences et dans la mise en œuvre d'un nouveau logiciel. Les produits au début de leur cycle de vie tirent profit des dernières technologies. Le problème est le suivant : comme l'écriture de logiciels est un travail complexe, le nouveau logiciel a généralement des lacunes fonctionnelles et peut être instable avec un certain nombre de bogues ou d'anomalies de logiciels. Même si le logiciel est relativement exempt de bogues, les nouvelles versions ne proposent généralement pas d'experts bien formés pour la mise en œuvre, ni de ressources de formation, ni d'assistance technique complète.

ÉTAPE 9.2.3 – IMPLÉMENTATION DU SYSTÈME

NOM DE L'ÉTAPE	IMPLÉMENTATION DU SYSTÈME
Numéro de l'étape	9.2.3
Rôle organisationnel	Service des installations
Ressources	N/A
Effets	N/A
Points d'intégration	Personnel des services principaux
Résumé	Une fois le fournisseur sélectionné, un contrat devra être négocié avant la mise en œuvre du système. Après celle-ci, il est important de planifier un examen d'après mise en œuvre.

1. Négociations sur le matériel, le logiciel et les contrats de service

Une fois que les finalistes ont été identifiés par le processus d'évaluation, les contrats pour le matériel, les logiciels et les services doivent être négociés. Au cours des phases initiales des négociations du contrat, l'organisation peut choisir de travailler avec plus d'un fournisseur dans le but d'améliorer sa position de négociation avec le meilleur fournisseur. Les contrats doivent prévoir des dispositions qui protègent les deux parties et doivent être examinés par un avocat ayant une expérience sur les aspects techniques du matériel, des logiciels et des services connexes.

2. Implémentation du système

Le processus de mise en œuvre doit être un effort conjoint auquel pourront participer le personnel de l'organisation, le personnel du fournisseur, et le personnel de consultation externe, si nécessaire. Le plan de mise en œuvre doit fournir des détails précis sur les activités, les responsabilités et les dates cibles du processus de mise en œuvre.

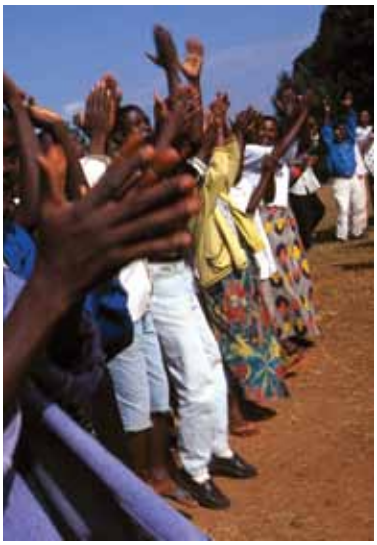
3. Exécution d'un examen d'après mise en œuvre

Lorsque le processus de mise en œuvre est terminé, un examen d'après mise en œuvre doit être effectué. Il inclut en principe un examen du nouveau système qui permettra à la direction de vérifier que les besoins sont satisfaits et que le système fonctionne correctement. Les points forts et les lacunes spécifiques doivent être identifiés et un plan doit être élaboré pour remédier aux défauts importants.

LISTE DE VÉRIFICATION SUR LA FONCTIONNALITÉ DES TIC

LISTE DE VÉRIFICATION	EFFECTUÉ
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et réglementant l'utilisation de l'équipement des TIC ?	
Ces politiques sont-elles distribuées au personnel ?	
Y a-t-il des procédures de contrôle (effectuées par le personnel informatique) pour évaluer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques et des procédures ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures en place pour diriger et réglementer les employés dans les domaines suivants ?	
Création et utilisation des comptes de messagerie électronique	
Mauvaise utilisation et utilisation personnelle des courriels	
Confidentialité des informations	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et régissant les éléments suivants ?	
Normes matérielles et logicielles	
Configuration et installation des logiciels	
Licences et droits d'auteurs des logiciels	
Protection antivirus des ordinateurs	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et régissant la gestion de l'alimentation dans les domaines suivants ?	
Normes des équipements et spécifications sur l'alimentation sans coupure (ASC)	
Systèmes d'ASC (pour éviter les pertes de données)	
Économie d'énergie (extinction de l'alimentation la nuit, les week-ends et les jours fériés)	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et réglementant l'achat d'équipements informatiques et de logiciels ?	
Demande et approbation	
Livraison	
Inspection par le personnel informatique	
Affectation (au personnel), configuration et installation	

STEVE RUBIN POUR CRS



Des enfants participant aux activités d'un camp de solidarité au Rwanda.

Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et régissant le recyclage des équipements informatiques ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et réglementant la configuration et la gestion du réseau local ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures pour les domaines suivants relatifs à la sécurité des informations et des ordinateurs ?	
Utilisation d'ordinateurs personnels et de logiciels	
Téléchargement de données à partir de et vers des sites non liés à l'entreprise	
Partage et échange de données	
Accès aux données et aux informations confidentielles	
Gestion des intrusions	
Y a-t-il des procédures et des processus standard pour les éléments suivants relatifs à la sauvegarde de données ?	
Attribution des responsabilités	
Supports de sauvegarde	
Sauvegarde hors site	
Y a-t-il un plan de préparation aux catastrophes ou de récupération ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures régissant les considérations suivantes relatives à un accord sur les niveaux de service ?	
Détails d'un contrat standard	
Niveau de service d'assistance	
Durée des services et horaires d'assistance	
Temps de réponse	
Accès à l'information et confidentialité	

RÉFÉRENCES

Classe, A. (1999). Performance anxiety. *Accountancy,* 123(1267), 56–8.

Downing, L. (2001). *The global BSC community: A special report on implementation experience from scorecard users worldwide.* Presented at the Balanced Scorecard European Summit, Nice.

Eisenhardt, K. M. (1998). Building theories from case study research. *Academy of Management Review,* 14(4), 532–550.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review,* 70, 71–9.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review,* 78(5), 167–76.

Enon, Martin, Marr, B., and Neely, A. (2003). LPTF Finance Management System Selection Plan *'Automating the balanced scorecard-selection criteria to identify appropriate software selection.'*. Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Neely, A., Bourne, M., Mills, J., & Platts, K. (2002). *Getting the measures of your business.* Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Sharman, P., & Kavan, C. B. (1999). Software is not the solution: software selection's effect on implementing the balanced scorecard. *Journal of Strategic Performance Measurement, February/March,* 7–15.

Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard, *Management Accounting,* 11(17), 38–44.

Sullivan, T. (2002). Scorecards ease business' balancing act. *Info World,* 23(2), 32.

Technology Evaluation Centers. (2010). Accounting. Retrieved from http://accounting.technologyevaluation.com/

Wold, G. H. (1993). The systems selection process. *Government Finance Review, June.*

Yin, R. K., & Campbell, D. T. (1994). *Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage.*

Chapitre 10 :

Suivi et d'Évaluation (S&E)



GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes ..... **II**

Diagramme du processus de S&E **2**

Objectif de ce guide **3**

Quelle fonction le processus de S&E sert-il ? **5**

Résumé de ce guide **7**

Principes clés de la fonction de S&E **8**

Processus professionnel 10.1 de S&E - Élaboration d'un cadre de S&E **9**

Étape 10.1.1 – Élaboration d'un cadre des résultats 10

Étape 10.1.2 – Création d'un cadre logique de planification 13

Étape 10.1.3 – Rédaction du descriptif de S&E 16

Processus professionnel 10.2 de S&E - Mise en place du système de S&E **18**

Étape 10.2.1 – Création d'un guide de fonctionnement de S&E 20

Étape 10.2.2 – Organisation du système communautaire de S&E 25

Étape 10.2.3 – Formulaires de test préliminaire, formation du personnel et transmission d'informations sur le système de S&E 27

Processus professionnel 10.3 de S&E - Application du système de S&E **30**

Étape 10.3.1 – Organisation de la gestion des données au sein du système de S&E du projet 32

Étape 10.3.2 – Gestion des évaluations 35

Étape 10.3.3 – Utilisation des informations de S&E pour l'apprentissage et la prise de décision 38

Liste de contrôle de conformité pour le S&E **41**

Glossaire **43**

Références **47**

Annexe A : Cadre des Résultats 48

Annexe B : Cadre de traduction : comparaison des cadres logiques de planification 49

Annexe C : Aide-mémoire pour l'utilisation des cadres logiques de planification 50

Annexe D : Cadre Logique de planification 55

Annexe E : Diagramme de Flux de données : le projet d'agriculture sans labour 58

Annexe F : Instructions relatives aux registres journaliers de présence 59

Annexe G : Diagramme des Communications et des Rapports (Abrégé) 60

Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'Apprentissage Pour l'Action 61

Annexe I : Gestion des données 62

Annexe J : Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation 64

ACRONYMES

CRS	Catholic Relief Services
RH	Ressources Humaines
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
RI	Résultats Intermédiaires
DDA	Discussions sur l'apprentissage pour l'action
S&E	Suivi et Évaluation
OS	Objectif Stratégique
SPSS	Logiciel de Statisques pour les Sciences Sociales (Statistical Package for the Social Sciences)
VSAT	Terminal à petite ouverture (Very Small Aperture Terminal)

OBJECTIF DE CE GUIDE

Le chapitre 10 vise à vous permettre de comprendre certaines des activités essentielles de la conception et de la mise en œuvre d'un système de Suivi et d'Évaluation (M&E). En fonction de l'ampleur du projet, l'étape de S&E peut s'avérer être un processus complexe pour lequel vous pourriez avoir besoin d'assistance. Ce chapitre présente un guide destiné à la compréhension des concepts et des activités clés de S&E ; il n'a pas vocation à être un guide pratique.

Idéalement, le processus de S&E démarre pendant la phase de conception du projet. À ce stade, vous devez définir l'objectif du projet et élaborer une stratégie pour aborder les possibilités et les défis identifiés. Les processus d'élaboration d'un ensemble d'objectifs sont menés de manière à soutenir la conception, l'élaboration et l'application d'un système de S&E de qualité pour le projet. Le tableau 10.1 résume les étapes de la conception du projet.

Tableau 10.1 Éléments clés de la conception d'un projet qui permettent un processus S&E de qualité

ÉLÉMENTS CLÉS DE LA CONCEPTION D'UN PROJET	DESCRIPTION
Élaboration des notes conceptuelles	Description brève et structurée d'un ensemble d'idées préliminaires et ébauche du projet proposé. À rédiger avant de vous engager dans la conception détaillée du projet et dans l'élaboration d'une proposition.
Planification de la conception du projet	Calendrier énumérant toutes les activités de la conception du projet, telles que l'analyse des parties prenantes, les évaluations, etc. Pour chaque activité, désignez la personne responsable ainsi que le budget établi.
Analyse des parties prenantes	Processus permettant d'identifier les parties prenantes importantes et de décider de la meilleure façon de les faire participer aux différents stades de conception, de mise en place et d'application du système de S&E du projet.
Réalisation des évaluations nécessaires	Les évaluations recueillent des informations qui permettent la prise de décision sur le plan de la conception du projet. Elles vous aideront à comprendre une situation d'un point de vue géographique, politique, social, économique et culturel.
Analyse et choix des objectifs du projet	Identification de l'éventail d'objectifs possibles pour le projet en cours de conception. Les objectifs doivent être analysés en répondant à la question : « Pourquoi avez-vous choisi ces objectifs pour le projet ? »
Étude des différentes stratégies du projet	Les stratégies possibles pour la réalisation de vos objectifs sont généralement nombreuses. Dans l'agriculture, par exemple, de nombreuses approches permettent d'augmenter la productivité. C'est à cette étape du processus que vous décidez précisément des approches qui seront adoptées dans ce projet particulier.

Le système de S&E du projet s'appuie sur les travaux de conception du même projet. La suite de ce chapitre vous guidera à travers trois processus professionnels[1] indispensables à un processus de S&E de qualité :

1. **Élaboration du cadre de S&E.** Ce travail de conception est réalisé lors de la planification du projet pour être intégré dans la proposition de projet soumise aux donateurs. Il fournit une base solide pour la mise en place du système de S&E d'un projet une fois la subvention attribuée.
2. **Mise en place du système de S&E.** Elle repose sur les engagements pris dans la proposition au sujet des objectifs et des indicateurs.
3. **Application du système de S&E.** Elle permet que le personnel du projet puisse gérer à la fois ce dernier et les documents, et tirer des conclusions à partir des résultats.

Pour obtenir des projets de qualité, il convient de suivre minutieusement les activités et les effets, afin d'observer leur évolution vers un impact positif sur la vie des personnes pauvres et marginalisées. Les données collectées pendant l'application du projet aident les chefs de projet à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles parfois difficiles. Un processus de S&E de qualité est également essentiel afin de dégager des enseignements pour la gestion, la mise en application et le partage des connaissances au sein de votre organisation.

1 Les processus décrits dans le chapitre sur le S&E proviennent en grande partie de la documentation de Catholic Relief Services. Les documents ayant été utilisés en particulier sont les suivants : Hagenset al. (2009), Hahn and Sharrock (2010), et Stetson et al. (2004 et 2007).

QUELLE FONCTION LE PROCESSUS DE S&E SERT-IL ?

Suivi : un suivi de qualité des informations favorise la prise rapide de décisions, garantit la fiabilité du projet et fournit une base solide pour l'évaluation et l'apprentissage. Le suivi continu des performances du projet vous permet de savoir ce qui fonctionne bien et quels défis se posent. Les descriptions des fonctions du personnel participant à la gestion et à l'application des projets doivent inclure les responsabilités qui leur ont été attribuées dans le cadre du processus de S&E.

Évaluation : en fonction de son objectif précis, une évaluation de qualité fournit des informations qui vous permettent d'améliorer un projet en cours, d'estimer les qualités globales d'un projet, ou de mieux savoir ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, afin d'influencer la stratégie et la politique d'une organisation.

La plupart des évaluations prennent en compte un ou plusieurs des critères suivants :[2]

1. *Pertinence :* le projet a-t-il répondu aux besoins des membres de la communauté ?
2. *Rentabilité :* le projet y est-il parvenu de la manière la plus économique possible ?
3. *Efficacité :* le projet a-t-il transformé les pratiques existantes de façon positive ?
4. *Impact :* quelle a été la conséquence de ces changements ?
5. *Viabilité :* les changements sont-ils durables ?

Bien que le suivi intègre logiquement des éléments d'évaluation, les deux processus sont bien distincts. Le tableau 10.2 en présente les différences.



JOE WEBER/CRS

Des membres de la Fanfare St-Patrick All Stars à Old Harbour Bay en Jamaique après l'ourangan Dean de 2007.

2 Pour obtenir davantage d'informations à propos de ces cinq critères d'évaluation, consultez le document du CAD de l'OCDE (1991).

Tableau 10.2 Différences entre Suivi et Évaluation

SUIVI	ÉVALUATION À MI-PARCOURS OU FINALE
Fournit des informations qui permettent au personnel de direction d'évaluer l'évolution de la mise en œuvre et de prendre des décisions opportunes.	S'appuie sur des données plus détaillées (par exemple, issues d'enquêtes ou d'études) en plus de celles collectées par le système de suivi, afin de comprendre le projet de manière plus approfondie.
Vérifie que les activités du projet sont bien mises en œuvre, que les services sont fournis et que le projet entraîne les changements de comportement souhaités et ayant été décrits dans la proposition de projet.	Évalue des effets d'un niveau supérieur ainsi que l'impact et peut confirmer certains résultats du suivi. Les évaluations doivent examiner à la fois les résultats prévus et imprévus.
Est une activité de projet interne.	Peut être menée par une personne externe (en particulier les évaluations de fin de projet), même si elle nécessite la participation active du personnel du projet.
Est un élément essentiel des bonnes pratiques de gestion au quotidien.	Est une activité fondamentale entrant dans un processus d'apprentissage dynamique sur un plus long terme.
Est un élément essentiel de la gestion au quotidien et doit être intégré dans la structure de gestion de projet.	Est importante pour la prise de décision au niveau de l'orientation générale du projet
S'effectue pendant la phase d'application.	Se déroule à des moments prédéterminés durant l'application. Il est possible d'entreprendre des évaluations supplémentaires moins importantes pour répondre à des besoins spécifiques en informations tout au long du processus.
Porte généralement sur la question « Faisons-nous bien les choses ? »	Porte généralement sur la question « Faisons-nous les bonnes choses ? »

Le processus de S&E est une activité de soutien visant à améliorer les travaux des personnes participant à la gestion et à la mise en œuvre du projet. Le processus de S&E ne doit jamais devenir contraignant au point de ralentir la mise en œuvre. Le cas échéant, revoyez le système de S&E mis en place lors de la planification détaillée de la mise en œuvre, et posez-vous toujours la question de savoir si trop d'informations sont collectées ou si le temps, le personnel et les ressources financières allouées sont suffisants pour la collecte des données importantes.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Le processus professionnel 10.1 explique en trois étapes comment générer le cadre des résultats, le cadre logique de planification ainsi que le descriptif de S&E. Cette section suppose que le travail initial de conception de projet a déjà été effectué. Les étapes décrites dans le processus professionnel 10.1 vous permettront de mettre en place un système complet de S&E.

L'étape 10.1.1 décompose l'élaboration d'un système de S&E en plusieurs parties faciles à comprendre en vue de la création d'un guide de fonctionnement du S&E. L'étape 10.1.2 décrit un processus visant à garantir la participation active des membres de la communauté dans la conception d'un système de S&E, et l'étape 10.1.3 décrit un processus visant à rendre le système opérationnel, y compris à travers des essais sur le terrain. Le maintien d'un processus transparent et participatif permet d'assurer que chaque membre du personnel a une compréhension claire du projet ainsi que de son rôle au sein des activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du projet.

Le processus professionnel 10.2 décrit la mise en place d'un système de S&E une fois la subvention attribuée. Il s'appuie sur l'étape 10.1 et garantit que les objectifs d'un projet et leurs indicateurs sont liés à un système cohérent de collecte, d'analyse et de rapports sur les données.

Le processus professionnel 10.3 traite des étapes d'importation entrant dans le cadre de la mise en œuvre d'un système de S&E. L'étape 10.3.1 explique comment gérer les données quantitatives et qualitatives. L'étape 10.3.2 prodigue des conseils sur la planification, la gestion et la communication des évaluations afin d'offrir d'importantes possibilités d'apprentissage au personnel du projet. Enfin, l'étape 10.3.3 insiste sur le fait qu'en raison du temps et de l'argent investis, le pilotage du S&E doit prendre en compte la manière dont les informations collectées seront utilisées.

PRINCIPES CLÉS DE LA FONCTION DE S&E

En tant qu'agents du développement, vous vous placez au service des personnes pauvres et marginalisées. Il est de votre devoir d'offrir aux communautés des programmes visant à améliorer leurs conditions de vie et de faire en sorte qu'elles y prennent part. Des ressources importantes vous sont confiées afin de soutenir les efforts humanitaires et de développement dont vous êtes responsables. La mise en œuvre d'un S&E de qualité favorisera un meilleur apprentissage et renforcera votre responsabilité devant les parties prenantes.

Une bonne performance en Suivi et Evaluation promeut un meilleur apprentissage et responsabilité des parties prenantes.

Le S&E suit les principes clés suivants :[3]

1. *Systématicité des enquêtes :* le personnel mène des enquêtes sur site afin de collecter des données quantitatives et qualitatives de manière systématique et rigoureuse.
2. *Honnêteté et intégrité :* le personnel adopte un comportement honnête et intègre et contribue à la fiabilité et à l'intégrité du processus professionnel de S&E dans son intégralité.
3. *Respect des individus :* le personnel respecte la sécurité, la dignité et l'estime de soi des personnes interrogées, des participants au programme, des clients et des autres parties prenantes du système de S&E.
4. *Responsabilités envers les parties prenantes :* les membres du personnel expriment clairement et prennent en compte la diversité des intérêts et des valeurs des différentes parties prenantes en relation avec les activités de S&E du projet.

Certaines dimensions éthiques importantes de l'activité de S&E sont abordées brièvement dans Hagens (2008).

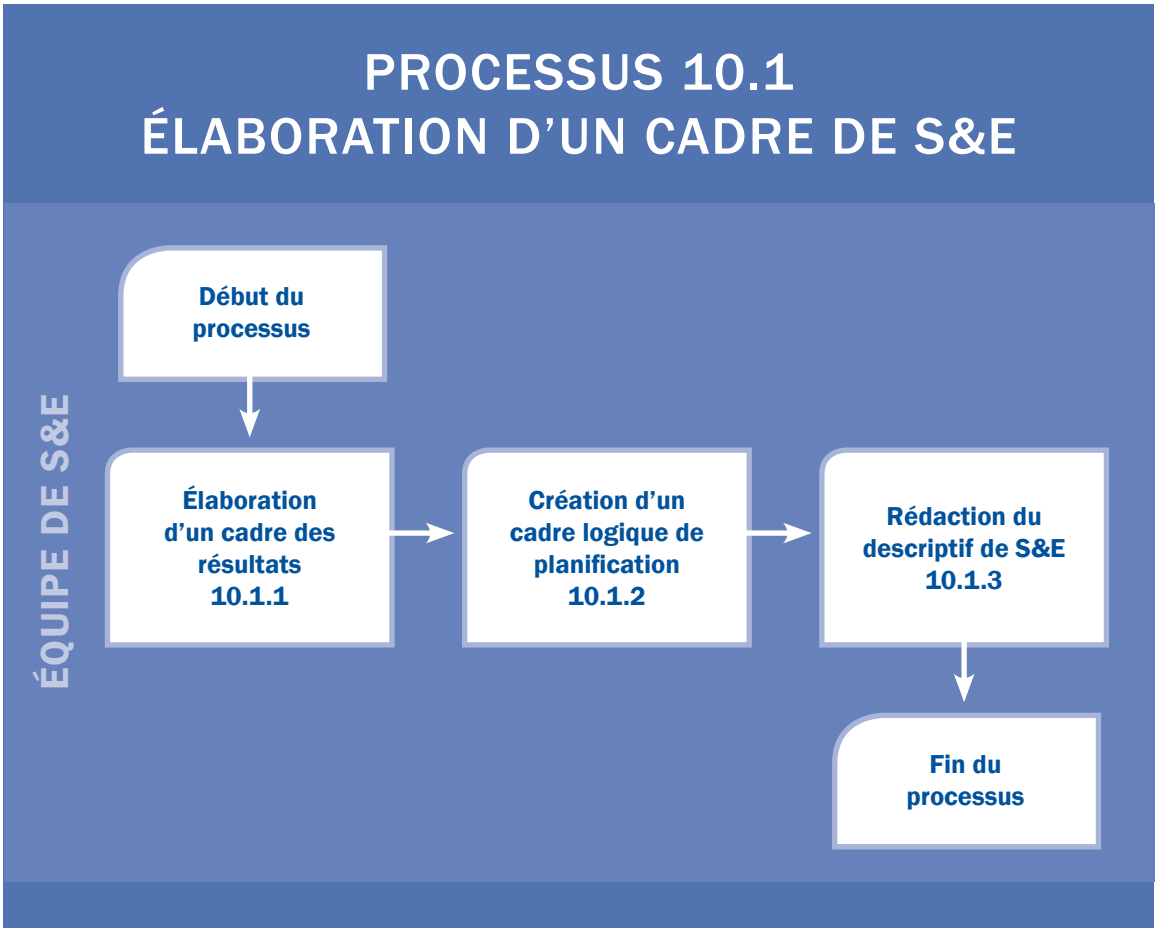
3 Adaptés d'un document de l'American Evaluation Association (2004).

PROCESSUS PROFESSIONNEL 10.1 DE S&E - ÉLABORATION D'UN CADRE DE S&E

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Vous avez appris que le système de S&E du projet se base sur les travaux entrepris au cours de la conception du projet. Il est temps à présent d'élaborer le cadre de S&E. Une caractéristique essentielle de ce travail réside dans l'identification d'un ensemble d'objectifs, structuré de manière à fournir une base solide pour la conception, la mise en place et le fonctionnement du système de S&E. Plusieurs outils de S&E peuvent être utilisés pour élaborer le cadre de S&E. Cette section décrit deux des outils les plus répandus de planification du S&E, et apporte des conseils sur la façon d'élaborer un descriptif du système de S&E qui sera ensuite intégré dans la proposition de projet.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 10.1.1 – ÉLABORATION D'UN CADRE DES RÉSULTATS

NOM DE L'ÉTAPE	ÉLABORATION D'UN CADRE DES RÉSULTATS
Numéro de l'étape	10.1.1
Ressources	Finalisation des éléments de conception du projet *Annexe A : Exemple de cadre des résultats* *Annexe B : Cadre de traduction*
Effets	Cadre des résultats
Fonctions	Équipe de conception du projet : composition du personnel technique et du personnel de direction, ainsi que des autres intervenants pouvant contribuer à la conception du projet et participer à sa mise en œuvre. Un spécialiste de S&E peut faciliter cette étape.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Un cadre des résultats fournit une représentation graphique de votre projet. Il résume les éléments clés qui le composent en reliant les différents niveaux d'objectifs affichant une relation de cause à effet.

Un cadre des résultats *(voir Annexe A : Exemple de cadre des résultats)* est un excellent outil de planification, car il favorise une réflexion stratégique claire durant la phase de conception du projet. Il vous offre un aperçu du cœur du projet sur une seule page. Il est souvent utilisé par les personnes qui ne participent pas directement à un projet. Il leur permet d'obtenir une vision précise de son objectif principal et de ses interventions clés.

Un cadre des résultats donne un aperçu des différents niveaux d'objectifs du projet. Il présente les niveaux d'énoncés des objectifs selon une disposition verticale, appelée « arbre des objectifs » et permet au lecteur de voir comment une réussite à un certain niveau peut conduire à une réussite au niveau suivant. Le cadre de résultats reflète la stratégie du projet, appelée également « théorie du changement », en décrivant la manière dont l'équipe de conception du projet imagine son fonctionnement.

L'arbre reflète les niveaux d'objectifs suivants :

- *Objectif :* c'est l'objectif de développement à long terme auquel ce projet contribue.

- *Objectif(s) Stratégique(s) :* c'est sans doute le niveau d'objectif le plus important, car il énonce le but du projet. Les objectifs stratégiques présentent les avantages dont bénéficieront le ou les groupes cibles dans le cadre de la réalisation du projet.
- *Résultats intermédiaires :* ils représentent la prise en compte et l'utilisation des effets du projet par les participants et traduisent généralement un changement de comportement.
- *Effets :* ce sont les réalisations du projet telles que l'accroissement des connaissances et des compétences des agriculteurs, des changements d'attitudes, ou la concrétisation d'autres bénéfices. Intégrez-les dans le cadre des résultats, car ils représentent des interventions spécifiques du projet et précisent la stratégie proposée.
- *Activités :* bien qu'absentes du cadre des résultats, elles figurent dans le cadre logique de planification (voir étape 10.1.2). Ce sont les tâches entreprises qui apparaissent dans le plan d'action annuel du projet. Les activités ne figurent jamais dans le cadre des résultats, mais elles sont intégrées dans le cadre logique de planification qui est présenté à l'étape suivante.

Annexe A : L'exemple de cadre des résultats fourni est un cadre des résultats issu d'un projet de Catholic Relief Services (CRS) et qui a été modifié. Dans cet exemple, nous remarquons que l'objectif stratégique (OS) énonce l'objectif principal du projet, à savoir que les familles agricoles bénéficient d'une augmentation de la productivité agricole et des revenus d'ici la fin du projet. La concrétisation de l'OS est une ambition réalisable compte tenu des ressources disponibles et de la durée du projet. Les résultats intermédiaires (RI) reflètent les changements nécessaires au niveau des pratiques actuelles, si l'on veut réaliser l'OS. Dans l'exemple, les RI prévoient l'utilisation de pratiques d'agriculture sans labour, l'adoption d'approches améliorées sur le plan de la gestion des ressources naturelles par les agriculteurs, ainsi que leur organisation en association en vue de commercialiser leurs produits. La théorie du changement du projet prévoit une augmentation de la productivité agricole et des revenus si ces trois objectifs sont atteints.

Dès que vous commencez à développer vos notions pour les cadres des résultats, prenez en compte les éléments suivants :

- *Anticipez :* réalisez une version préliminaire d'un cadre des résultats au début de la phase de conception du projet, peu de temps après votre évaluation et l'analyse des problèmes. Cela vous permettra d'exposer de façon claire votre réflexion concernant votre théorie du changement. Intégrez le cadre des résultats dans vos notes conceptuelles.



PHOTO COURTESY OF MARYLYNN HEWITT

Dans le Moyen Orient, les populations vulnérables souffrent d'une façon disproportionnée à cause des conflits.

- *Prévoyez du temps :* le cadre des résultats parait simple, mais sa création prend du temps. Votre version initiale sera probablement revue et corrigée au cours du processus de conception. De telles révisions reflèteront les discussions et les débats suscités par la définition de plus en plus précise des objectifs du projet.
- *Utilisez-le comme une photographie :* servez-vous du cadre des résultats pour expliciter votre réflexion. Ne le compliquez pas trop. Le cadre des résultats doit rester aussi simple que possible. N'ayez pas plus de trois objectifs stratégiques.
- *Soyez confiant :* vous manipulerez les cadres de résultats de plus en plus facilement au fur et à mesure de leur utilisation.
- *Soyez attentif à la terminologie :* il est important de noter que chaque donateur possède sa propre terminologie pour décrire les différents niveaux d'un arbre d'objectifs (voir *Annexe B : Cadre de traduction*). Vérifiez à chaque fois les dernières informations en date sur ce point.

Servez-vous de l'exemple de cadre des résultats et des effets définis dans les travaux de conception du projet pour développer un cadre des résultats représentant la conception et la stratégie de votre projet.

ÉTAPE 10.1.2 – CRÉATION D'UN CADRE LOGIQUE DE PLANIFICATION

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉATION D'UN CADRE LOGIQUE DE PLANIFICATION
Numéro de l'étape	10.1.2
Ressources	Cadre des résultats *Annexe C : Aide-mémoire pour l'utilisation des cadres logiques de planification* *Annexe D : Exemple de cadre logique de planification*
Effets	Cadre logique de planification
Fonctions	Équipe de conception du projet : composition du personnel technique et du personnel de direction, ainsi que des autres intervenants pouvant contribuer à la conception du projet et participer à sa mise en œuvre. Un spécialiste de S&E peut faciliter cette étape.
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	La matrice logique de planification peut prendre différentes formes, mais elle comprend la plupart du temps l'arbre des objectifs présenté à l'étape 10.1.1, les indicateurs de performance et les méthodes de mesure connexes, ainsi que les hypothèses clés qui sous-tendent la progression logique vers le sommet du cadre.

Un cadre logique de planification est une matrice qui vous permet de développer de façon plus poussée le travail effectué lors de l'étape 10.1.1. Tandis que le cadre des résultats est un cliché des objectifs de niveau supérieur d'un projet, le cadre logique de planification fournit des informations sur ses activités, le ou les indicateurs de performance pour chaque objectif, une brève description des méthodes de mesure ou de collecte des données, et toutes les hypothèses clés qui sous-tendent la théorie de changement du projet. La matrice utilisée pour le cadre logique de planification est présentée dans le tableau 10.3.

Tableau 10.3 Matrice du cadre logique de planification

Énoncés des objectifs	Indicateurs de performance	Méthodes de mesure/ Sources des données	Hypothèses clés
Objectif			
Objectifs stratégiques			
Résultats intermédiaires			
Effets			
Activités			

Source : Stetson *et al,* 2004 : 99.

La création d'un cadre logique de planification suit une méthode générale, mais constitue également un processus interactif et dynamique dans le cadre duquel vous élaborerez de nombreuses ébauches avant d'en finaliser une. Les tâches essentielles à la réalisation d'un cadre logique de planification sont les suivantes (voir également *Annexe C : Aide-mémoire pour l'utilisation des cadres logiques de planification*) :

1. **Remplissez la première colonne.** Servez-vous du cadre des résultats élaboré lors de l'étape 10.1.1 pour remplir la première colonne avec l'énoncé de l'objectif, les objectifs stratégiques, les résultats intermédiaires et les effets. Dans l'*Annexe D : Exemple de cadre logique de planification,* vous pouvez observer que les objectifs du cadre des résultats ont été copiés dans la première colonne du cadre logique de planification. Ajoutez des activités pour chacun des effets ; n'en indiquez pas les détails, mais plutôt les catégories principales telles que « former les agricultrices sur les semences améliorées » et « élaborer un guide pour promouvoir l'éducation scolaire des filles. »
2. **Remplissez la quatrième colonne**. Pour compléter la quatrième colonne, progressez du bas vers le haut. Les hypothèses clés représentent les facteurs qui échappent au contrôle du projet, mais qui sous-tendent pourtant sa réussite finale. Par exemple, la réussite

d'un projet peut reposer sur l'hypothèse clé selon laquelle une partie prenante respectera ses engagements, faute de quoi sa réussite s'en trouverait compromise. Consultez *l'exemple de cadre logique de planification.* **Si** les agriculteurs forment des associations et sont sensibilisés aux avantages de l'agriculture sans labour (Activités) **et si** les chefs de village approuvent l'accès aux terres pour les parcelles de démonstration (hypothèse clé associant les activités au RI), **alors** les agriculteurs comprendront en quoi l'agriculture sans labour permet d'augmenter la productivité par rapport aux méthodes traditionnelles. Les hypothèses clés sont de première importance au niveau inférieur des objectifs, car c'est là que les hypothèses relatives aux événements incontrôlables ont le plus d'influence. En fonction de vos discussions sur les hypothèses clés, vous devrez probablement revoir la première colonne afin d'ajouter des activités supplémentaires pour réduire les risques pour le projet.

3. **Remplissez les deuxième et troisième colonnes**. Progressez du haut vers le bas, car au cours du processus de sélection des indicateurs de performance et des méthodes de mesure, vous repèrerez peut-être des objectifs ne pouvant pas être mesurés comme prévu et auxquels vous devrez par conséquent apporter des corrections. D'autres objectifs situés plus bas dans la matrice demanderont peut-être, à leur tour, des rectifications. Insérez un nombre équilibré de données quantitatives et qualitatives. Choisir tous les indicateurs et toutes les méthodes de mesure et vérifier qu'ils répondent à l'énoncé de l'objectif peut demander un certain temps. Prenez-en suffisamment pour renseigner ces colonnes, car elles représentent l'élément moteur du système de S&E de votre projet. Notez que l'en-tête de la troisième colonne se trouvant dans l'*exemple de cadre logique de planification* indique que l'ensemble des données des indicateurs sera présenté dans le guide de fonctionnement de S&E (voir l'étape 10.2.1.) Notez également qu'il peut y avoir plus d'un indicateur pour un seul objectif.
4. **Finalisez le cadre logique de planification.** Une fois celui-ci terminé, reportez toute modification apportée aux énoncés d'objectifs dans l'ébauche du cadre des résultats.

HOLLY INURETTA/CRS



Des bénévoles de Caritas Concepción préparent des sacs d'habits pour venir en aide aux personnes qui ont été affectés par les séquelles du tremblement de terre et séisme de 2010 au Chile.

ÉTAPE 10.1.3 – RÉDACTION DU DESCRIPTIF DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	RÉDACTION DU DESCRIPTIF DE S&E
Numéro de l'étape	10.1.3
Ressources	• Cadre des résultats • Cadre logique de planification
Effets	Descriptif de S&E
Fonctions	Équipe de conception du projet : composition du personnel technique et du personnel de direction, ainsi que des autres intervenants pouvant contribuer à la conception du projet et participer à sa mise en œuvre. Un spécialiste de S&E peut faciliter cette étape.
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Utilisez ce que vous avez produit aux étapes 10.1.1 et 10.1.2 pour rédiger un descriptif de S&E. Le descriptif apportera des précisions sur le suivi et l'évaluation exposés brièvement au cours des étapes précédentes. Des thèmes destinés au descriptif de S&E sont proposés, mais il convient de prendre en compte les recommandations fournies par les donateurs, le cas échéant.

Dans le descriptif, vous présenterez le système de suivi et les évaluations prévues pour le projet. Les lecteurs du descriptif de S&E doivent pouvoir évaluer la pertinence de vos plans et croire en votre capacité à entreprendre les activités de S&E proposées. Les donateurs auront généralement des exigences précises quant à la teneur du descriptif de S&E : leurs directives doivent être suivies dans la mesure du possible.

D'une manière générale, le descriptif de S&E doit expliquer les moyens prévus pour les éléments suivants :

- le suivi du projet, et
- les évaluations initiales, à mi-parcours et finale.

Suivi du projet

Le descriptif repose sur le cadre des résultats et le cadre logique de planification finalisés. Il détaille le système proposé pour garantir la collecte, l'analyse et le compte-rendu des données relatives aux indicateurs de performance. À travers le descriptif de S&E, vous avez l'occasion d'expliquer plus en détail les méthodes que vous comptez utiliser pour collecter et analyser les données, ainsi que pour rendre compte de l'avancement du projet en cours et de la réalisation des objectifs stratégiques. Le descriptif doit

apporter des renseignements sur la participation des bénéficiaires au système de S&E afin que leurs contributions puissent guider la prise de décision en interne et l'élaboration des rapports de projet.

Il décrit la façon dont les données générées sont utilisées par le personnel du projet afin d'évaluer les modifications qui doivent être apportées aux actions envisagées pour le projet. Il est important de décrire brièvement les réunions de projet internes et d'autres événements de réflexion qui utiliseront les informations générées par le système de suivi du projet.

Selon l'ampleur et la complexité du projet, il peut s'avérer utile d'inclure d'autres outils de S&E définissant plus précisément le système de S&E, notamment les deux outils indiqués ci-après :[4]

- *Tableau de suivi des indicateurs de performance :* permet d'apporter des précisions sur les valeurs de référence (le cas échéant) et les objectifs de performances annuels qui ont été fixés pour les projets à grande échelle. Pour les plus petits projets, il peut être plus simple d'intégrer les informations relatives sur ces objectifs dans l'énoncé des indicateurs de performance, dans la deuxième colonne du cadre logique de planification.
- *Calendrier de S&E :* permet de fournir un programme détaillé des activités et événements de S&E prévus, y compris la mise en place même du système de S&E (voir Étape 10.2.1).

Évaluations initiale, à mi-parcours et finale

L'ampleur du projet et sa complexité déterminent dans une large mesure la meilleure façon d'effectuer les évaluations initiale et finale. Ce sont généralement des prestataires de services externes de S&E qui réalisent l'évaluation finale. Le descriptif indiquera à quel moment vous prévoyez d'entreprendre les évaluations initiale et finale, de même qu'un aperçu de la méthode d'évaluation employée.

Vous jugerez peut-être que la durée du projet requiert un examen à mi-parcours. Utilisez le descriptif pour expliquer son objectif, la nature des informations qu'elle doit fournir conformément à vos attentes, et la manière dont vous les utiliserez pour orienter les futures interventions du projet.

Vous avez à présent achevé le processus d'élaboration du cadre de votre système de S&E. Dans la section suivante, vous apprendrez comment mettre en place le système de S&E une fois la subvention attribuée.

4 Les deux outils sont décrits dans le chapitre IV de Stetson et al. (2004.)

PROCESSUS PROFESSIONNEL 10.2 DE S&E - MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE S&E

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Au cours du processus professionnel 10.1, vous avez construit les bases de la mise en place du système de S&E. Vous avez défini les objectifs du projet, leurs indicateurs, ainsi que la méthode employée pour mesurer ces derniers. Dans le processus 10.2, vous découvrirez les étapes fondamentales de la mise en place d'un système de S&E qui relie les indicateurs définis aux formulaires nécessaires à la collecte et au compte-rendu des données. Ce système de S&E intègre des fonctions d'apprentissage et de prise de décision fondées sur des preuves solides et fiables.

Pour être parfaitement utiles, les systèmes de S&E des projets doivent trouver un équilibre entre les besoins du personnel de projet et des donateurs en obtenant des informations sur le terrain en temps opportun au sujet de l'état d'avancement et de réussite et auprès des membres de la communauté qui peuvent influer sur le projet au niveau de l'apprentissage, de la direction, et en définitive, de l'acquisition de connaissances. Il s'agit là d'éléments essentiels pour une organisation dynamique, performante et instructive.

ÉTAPE 10.2.1 – CRÉATION D'UN GUIDE DE FONCTIONNEMENT DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	ÉLABORATION D'UN GUIDE DE FONCTIONNEMENT DE S&E[5]
Numéro de l'étape	10.2.1
Ressources	Tous les documents pertinents produits pour la proposition de projet *Annexe E : Exemple de diagramme de flux de données* *Annexe F : Exemple de fiche d'instructions* *Annexe G : Exemple de diagramme des communications et des rapports* *Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action*
Effets	Exemplaire papier et exemplaire électronique de tous les documents contenus dans le guide de fonctionnement de S&E, y compris les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports. Voir le tableau 10.4 ci-dessous pour obtenir une liste complète des documents contenus dans le guide.
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E • Spécialistes du programme et spécialistes techniques • Personnel de direction ou consultant externe recruté pour faciliter le processus
Points d'intégration	• Finances • Ressources humaines • Contributions (pour les projets en nature)
Résumé de l'étape	Le guide de fonctionnement de S&E contient tous les documents nécessaires à la mise en œuvre du système de S&E. Sa création prend du temps, mais elle garantit la collecte et l'analyse de vos données de manière exhaustive et rigoureuse. Le guide contient des mesures qui permettent de transformer les données en renseignements utiles pour la prise de décision sur l'orientation du projet et pour l'élaboration de rapports sur ses résultats et son impact.

Le système de S&E est le pilier du projet, car les objectifs et leurs indicateurs sont liés à un système transparent qui permet de collecter, d'analyser et de fournir des rapports sur les données. En concevant et en développant avec précision les outils de collecte des données destinées au S&E, vous garantissez le recueil de toutes les données requises tout en excluant les données superflues. Le système inclut des mécanismes pour transformer les

5 Consultez Hahn and Sharrock (2010) pour obtenir une description approfondie du contenu et du processus de mise au point d'un guide de fonctionnement de S&E.

données en renseignements utiles qui appuient une prise de décision éclairée et garantissent que tous les membres du personnel ont une compréhension claire du projet et de leur rôle dans le S&E.

Tous les documents élaborés pour le système de S&E sont organisés sous la forme d'un guide de fonctionnement de S&E. Ce guide devient la source d'informations principale sur votre système de S&E. Il devra être mis à disposition dans un classeur à anneaux ainsi qu'en version électronique. L'exemplaire papier comme la copie électronique seront partagés avec d'autres une fois l'étape 10.2.1 terminée. Désignez un membre du personnel qui se chargera de mettre à jour le guide dans ses versions papier et électronique.

L'expérience démontre qu'il est préférable de réunir un petit groupe d'individus composé du personnel de S&E, des cadres et du personnel technique pour élaborer la version préliminaire du guide de fonctionnement de S&E. Recrutez un animateur qui facilitera la gestion du processus et supervisera l'élaboration du guide.

Le tableau 10.4 énumère les documents qui représentent les éléments clés de votre système de S&E. Insérez les documents correspondants à chaque élément dans votre guide de fonctionnement de S&E en suivant l'organisation indiquée par les trois composantes du tableau.

Tableau 10.4 Éléments clés du système de S&E du projet

ÉLÉMENT DU SYSTÈME DE S&E	DOCUMENTS DU GUIDE DE FONCTIONNEMENT DE S&E
Composante nº 1 : Organisation	
Table des matières	Dans une table des matières, répertoriez tous les documents de votre guide de fonctionnement de S&E avec le titre exact et la date de la version la plus récente.
Énoncé d'objectif du S&E	Dans ce bref énoncé, expliquez pourquoi vous mettez en place un système de S&E pour ce projet particulier. Certaines raisons vous paraitront plus évidentes (par exemple, pour effectuer un suivi et un compte-rendu de l'avancement), et d'autres moins, comme votre souhait d'expérimenter de nouvelles approches communautaires.
Analyse des parties prenantes	Ce document s'appuie sur l'analyse des parties prenantes effectuée au cours de la conception du projet. Réexaminez la liste et identifiez les besoins en informations des parties prenantes. Vérifiez les indicateurs pour garantir que vous collectez ces informations. La liste servira également à votre diagramme des communications et des rapports.
Groupe de travail de S&E	Présentez les personnes qui acceptent d'aider à superviser le fonctionnement du système de S&E, de même que la liste des tâches qu'elles prévoient de prendre en charge.
Composante nº 2 : Mise en place	
Cadre des résultats	Reprenez le document produit à l'étape 10.1.1.
Cadre logique de planification	Reprenez le document produit à l'étape 10.1.2.
Tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP)	Il est possible que le TSIP ait déjà été préparé pour être intégré à la proposition de projet. Il présente les cibles des indicateurs et les réalisations pour chacune des années du projet. Vérifiez la version préliminaire si elle existe. Dans le cas contraire, il faudra probablement créer le TSIP dans le cadre de l'étape 10.2.1.[6]
Plan détaillé de mise en œuvre, incluant le S&E	Un calendrier/programme de S&E peut avoir été préparé plus tôt à titre de référence dans le descriptif de S&E de la proposition. Le plan détaillé de mise en œuvre annuel se base sur ce document en répertoriant les activités pour chaque produit et les personnes qui en ont la charge. Il contient également les activités détaillées destinées à la mise en place et à l'application du système de S&E.

6 Pour de plus amples renseignements au sujet du TSIP, consultez Stetson et al. (2004, p. 140 à 143) et Willard (2008a).

Composante nº 3 : Conception des formulaires et des rapports	
Data Diagrammes de flux de données Maps	Les diagrammes de données représentent le flux des indicateurs dans les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports, ainsi que la manière dont ils sont liés. Ces diagrammes garantissent la réalisation d'un processus de collecte de données pour les indicateurs figurant dans la proposition de projet. Selon l'échelle et la complexité du projet, il peut y avoir plusieurs diagrammes de flux des données. Voir *Annexe E : Exemple de diagramme de flux de données.*
Formulaires de collecte de données	Ces formulaires sont créés dans le but de recueillir des données en fonction des diagrammes de flux. Ils peuvent inclure les formulaires de suivi, les dossiers médicaux ou les questionnaires d'enquête. Vous pouvez utiliser des formulaires déjà existants.
Modèles de rapports	Ces derniers doivent être remplis par les participants ou le personnel du projet pour transmettre des données et des informations au niveau hiérarchique suivant, notamment à l'équipe de direction et au donateur.
Fiches d'instructions	Elles fournissent des instructions claires sur la manière de remplir chaque ligne figurant dans les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports. Voir *Annexe F : Exemple de fiche d'instructions.*
Diagramme des communications et des rapports	Ces diagrammes illustrent le flux des rapports et des autres communications vers toutes les parties prenantes concernées, et incluent les noms des responsables et les dates. Voir *Annexe G : Exemple de diagramme des communications et des rapports.*
Discussions sur l'apprentissage pour l'action	Cette liste répertorie les questions susceptibles d'être posées pour encourager un débat productif et l'analyse des données et des actions nécessaires. *L'Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action* répertorie des questions qui fournissent un plan pour analyser les données et discuter de leurs conséquences sur une gestion de projet réceptive à différents niveaux des parties prenantes. Pour en savoir plus au sujet des discussions sur l'apprentissage pour l'action, reportez-vous à l'étape 10.3.3.
Capacités et ressources	Le S&E manque trop souvent de ressources. Un système efficace de S&E nécessite des ressources humaines, une formation du personnel, un financement et des ressources matérielles. Les membres du personnel ayant des responsabilités de S&E doivent disposer des connaissances, des compétences, des outils et du soutien nécessaires pour assumer leurs tâches respectives. Cette question doit faire l'objet de discussions avec vos collègues auxquels ont été attribuées des responsabilités en ressources humaines et en finances.
Rapports et évaluations	Les rapports sur les progrès constituent un outil important pour l'analyse et le compte-rendu des données de suivi ainsi que pour leur communication aux différentes parties prenantes. Vous avez précédemment abordé les rapports et les évaluations en travaillant sur les diagrammes de flux de données, les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports. Ces rapports et évaluations représentent à terme les produits clés de votre système de S&E, une fois opérationnel.

DAVID SNYDER POUR CRS



Une pirogue navigue sur un fleuve près du site d'un projet de réhabilitation du CRS au sud du Bangladesh.

Avec l'aide du groupe de travail de S&E, réexaminez régulièrement le système de S&E pour vérifier qu'il fournit des renseignements utiles et en temps opportun. Si le système de S&E ne fournit pas un service répondant efficacement aux besoins du personnel et des autres parties prenantes, prenez le temps d'en déterminer les raisons et de rechercher des solutions possibles.

ÉTAPE 10.2.2 – ORGANISATION DU SYSTÈME COMMUNAUTAIRE DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	ORGANISATION DU SYSTÈME COMMUNAUTAIRE DE S&E
Numéro de l'étape	10.2.2
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E
Effets	Membres de la communauté participant à la collecte et à l'analyse de données pour un projet ayant un impact sur leurs vies.
Fonctions	• S&E du projet • Personnel technique
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Mettre en œuvre un système permettant d'écouter les membres de la communauté, d'apprendre d'eux et de répondre à leurs préoccupations de manière transparente. Le système communautaire de S&E est présent sur le diagramme de flux des données. Le personnel devra être formé pour aider les communautés à gérer leurs systèmes de S&E.

Les individus et les communautés sont les principales parties prenantes du projet, mais la responsabilité que nous avons à leur égard est souvent négligée. En s'engageant, les communautés peuvent jouer un rôle plus actif dans la gestion du projet, réfléchir sur leurs progrès et évaluer les changements dans leur situation. La participation communautaire sur le plan du suivi renforce également l'aptitude de la communauté à piloter son propre développement, renforce son sentiment d'appropriation du projet et établit une responsabilisation de même qu'une transparence.

Faire participer les communautés à la définition des indicateurs, à la collecte des données et à l'analyse

De nombreux indicateurs de performance du projet sont collectés à l'échelle de la communauté. Quel rôle joue la communauté dans la collecte et l'analyse de ces informations ? Servez-vous de ces indicateurs comme point de départ du système communautaire de S&E, mais prévoyez du temps pour rencontrer les membres de la communauté et vous assurer de répondre à leurs besoins d'information.

Faites participer les communautés à l'interprétation des résultats du suivi. Organisez régulièrement des réunions avec les membres de la communauté afin de discuter et d'interpréter ces résultats à la lumière des questions de suivi et des besoins d'information du projet.

Former le personnel à travailler avec les communautés

Vérifiez que le personnel possède les compétences pour former et assister les communautés dans leurs rôles et leurs responsabilités. Les superviseurs et les responsables peuvent soutenir ces efforts lors des visites et des réunions communautaires.

ÉTAPE 10.2.3 – FORMULAIRES DE TEST PRÉLIMINAIRE, FORMATION DU PERSONNEL ET TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LE SYSTÈME DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	FORMULAIRES DE TEST PRÉLIMINAIRE, FORMATION DU PERSONNEL ET TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LE SYSTÈME DE S&E
Numéro de l'étape	10.2.3
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E, y compris les formulaires de collecte de données, les fiches d'instructions, les modèles de rapports et un diagramme des communications et des rapports
Effets	Membres du personnel de projet bien informés sur le système de S&E et capables d'exercer leurs responsabilités.
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E pour le projet • Personnel du projet chargé de la collecte des données de suivi • Chefs de projet
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Les formulaires de collecte de données et les modèles de rapport sont soumis à des tests préliminaires au moyen des ébauches des fiches d'instructions afin de garantir que des données cohérentes sont collectées tout au long du projet. Tous les membres du personnel du projet chargés de la collecte de données doivent être formés sur le système de S&E et se sentir capables d'exercer leurs responsabilités. Tous les membres du personnel du projet, en particulier les superviseurs et les responsables, doivent comprendre le système S&E et leurs rôles en son sein.

Le guide de fonctionnement de S&E (Étape 10.2.1) est terminé, mais les formulaires et les processus peuvent encore changer au cours de la mise en œuvre du système de S&E. Des changements peuvent également résulter de la formation du personnel sur l'utilisation du système ainsi que de la transmission d'informations à tout le personnel sur le système et son fonctionnement. Chaque fois qu'une modification est apportée, les outils correspondants doivent être testés et adaptés si nécessaire. Le guide de fonctionnement de S&E est également mis à jour avec les nouveaux outils ou ceux ayant été corrigés.

Formulaires de collecte de données pour les tests préliminaires

Les formulaires de collecte de données doivent être testés sur le terrain afin de vérifier que les informations recueillies sont correctes et que les personnes procédant à la collecte des données comprennent bien les formulaires. Les membres du personnel du projet se servant des formulaires doivent faire partie de l'équipe de test. Les tests effectués sur le terrain vous permettent d'identifier les points imprécis, ambigus, ou qui ne semblent pas fournir les informations souhaitées.

Travaillez avec les mêmes membres du personnel pour tester les modèles de rapport. Le personnel de terrain et les bénévoles sont souvent responsables de la collecte et du compte-rendu des données sources pour une part importante du système de suivi du projet. Accompagnez-les dans cette tâche pour les aider à bien comprendre les modèles de rapport et leur utilisation.

Testez chaque outil sur le terrain dans une communauté avoisinante pour éviter tout déplacement prolongé. Suite aux essais sur le terrain, organisez une discussion d'équipe afin de recueillir les commentaires relatifs au fonctionnement global des outils et toute suggestion pouvant être utile à la révision ou à la modification de fiches d'instructions spécifiques. Apportez les dernières corrections aux fiches d'instructions sur la base de cette discussion.

Les formulaires devront probablement être traduits dans une ou plusieurs langues locales. Consacrez suffisamment de temps à cette étape pour vous assurer que toutes les personnes chargées de la collecte des données interprètent les questions de la même manière. C'est un point essentiel pour garantir une collecte des données cohérente et fiable.

Former le personnel à la collecte, à l'analyse et au compte-rendu des données

La capacité du personnel à mettre en œuvre le système de S&E du projet requiert souvent un renforcement des compétences non négligeable. Même le personnel disposant d'une vaste expérience dans le domaine de S&E doit être formé sur les objectifs, les outils et les protocoles spécifiques à chaque activité de S&E de manière à préserver la cohérence et la qualité.

La planification et l'apport d'une formation de qualité au personnel reposent sur trois missions fondamentales. Il vous faut évaluer et identifier les besoins de formation et les ressources disponibles, dispenser une formation de qualité et effectuer un suivi et une évaluation. Lors d'une première session de formation, vous pouvez aborder les thèmes suivants :

1. les objectifs et la présentation du système de S&E du projet ;
2. les principes de collecte des données comprenant les facteurs éthiques à prendre en compte ;[7]
3. des réflexions plus approfondies sur des sujets spécifiques au système de S&E tels que les formulaires de collecte de données, les fiches d'instructions et les modèles de rapport.

Tous les membres du personnel recueillant et analysant les données nécessitent une formation. Faites également participer à la formation les membres du personnel chargés de saisir les données, car ils doivent comprendre la structure et le fonctionnement du système de même que les formulaires de collecte de données et les fiches d'instructions. Ceci vous permettra de minimiser les erreurs et d'augmenter la productivité tout au long du processus de saisie des données. Organisez des formations supplémentaires pour les superviseurs afin de discuter de leurs rôles et de leurs responsabilités. Les superviseurs apportent un soutien au niveau du suivi pour préserver la qualité des données recueillies par le système de suivi des projets.

Tous les membres du personnel recueillant et analysant les données nécessitent une formation.

Communiquer sur le système de S&E avec l'ensemble du personnel de projet

Élaborez un plan pour garantir que tous les membres du personnel participant à la mise en œuvre du projet comprennent le système de S&E et les responsabilités qu'ils auront. Les fonctions comprennent la collecte, la saisie et l'analyse des données, la rédaction de rapports et l'exploitation des données pour la gestion du projet. Chaque personne doit avoir une bonne compréhension du système de S&E, de son fonctionnement et des responsabilités précises qu'elle aura. Ceci permettra d'utiliser des données spécifiques et recueillies au bon moment, en vue de maintenir le projet sur la bonne voie quant à l'atteinte de ses objectifs.

La transmission des observations et des décisions du groupe de travail de S&E devra également se faire de manière régulière. Profitez des réunions de projet et des réunions d'agences pour tenir le personnel technique et de gestion informé sur le système de S&E, les résultats et l'utilisation des renseignements.

7 Voir Hagens (2008)

PROCESSUS PROFESSIONNEL 10.3 DE S&E - APPLICATION DU SYSTÈME DE S&E

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Au cours du processus professionnel 10.1, vous avez élaboré un cadre pour le projet de S&E. Lors du processus professionnel 10.2, vous avez mis en place un système de S&E en veillant à ce qu'il soit transparent et soigneusement conçu et en faisant participer la communauté. Ce système vise à permettre la collecte et le compte-rendu de données de S&E de qualité. Le processus professionnel 10.3 vous guide à travers les étapes clés d'application du système de sorte que les données de S&E soient organisées, gérées et utilisées pour fournir des informations utiles et en temps opportun à toutes les parties prenantes concernées par le projet.

ÉTAPE 10.3.1 – ORGANISATION DE LA GESTION DES DONNÉES AU SEIN DU SYSTÈME DE S&E DU PROJET

NOM DE L'ÉTAPE	ORGANISATION DE LA GESTION DES DONNÉES AU SEIN DU SYSTÈME DE S&E DU PROJET
Numéro de l'étape	10.3.1
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E, y compris les formulaires de collecte de données, les modèles de rapports, les dossiers des bénéficiaires, les questionnaires, etc. *Annexe I : Gestion des données*
Effets	Système de gestion des données efficace
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E pour le projet • Personnel du programme • Personnel chargé des technologies de l'information et de la communication (TIC) • Consultants externes
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Dès le début de l'application du projet, portez votre attention sur la gestion des données de S&E qui seront générées par le système. Une base de données transforme systématiquement les données en informations vous permettant de prendre des décisions, d'examiner les tendances et de répondre aux besoins d'information de vos parties prenantes. Développez des bases de données distinctes pour les données du suivi et de l'évaluation initiale ou de toute autre évaluation. Assurez-vous que la méthode de saisie des données minimise les erreurs et qu'elle garantit la disponibilité des informations pour une analyse et une interprétation au bon moment.

Configurez des bases de données permettant de gérer le flux de données et veillez à ce que le système produise des informations de qualité et d'actualité. La base de données héberge des données vérifiées, validées et stockées de manière sécurisée. La bonne gestion des données permet au personnel du projet d'effectuer des calculs simples pour produire des résumés à des fins d'analyse et d'interprétation (voir Étape 10.3.3). L'étape 10.3.1 se concentre sur trois activités principales :

1. le développement des bases de données de S&E du projet ;
2. la saisie et le nettoyage des données ;
3. le stockage des données.

Création d'une base de données

1. **Déterminez l'objectif de la base de données.** Ne fusionnez pas les données de suivi et d'évaluation dans une même base de données. Créez des bases de données séparées pour le suivi et l'évaluation d'un même projet. *Voir Annexe I : Gestion des données* pour obtenir une comparaison des bases de données du suivi et de l'évaluation.
2. **Demandez au reste du personnel de votre organisation s'il existe des bases de données de suivi efficaces et déjà exploitées.** Si la structure d'une base de données existante convient à votre programme, utilisez-la comme point de départ.
3. **Choisissez votre logiciel.** Le logiciel utilisé doit être adapté aux besoins et aux ressources du projet. Les types de logiciels de base de données quantitatives couramment utilisés sont Microsoft Excel, Microsoft Access et SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Votre choix sera en grande partie influencé par le logiciel déjà utilisé. Néanmoins, en raison du développement constant de nouveaux produits, il vous est conseillé de consulter vos collègues avant toute prise une décision. Voir également *Annexe I : Gestion des données* pour obtenir un résumé des avantages et des inconvénients des différents logiciels.
4. **Envisagez d'utiliser les solutions des** technologies de l'information et de la communication **(TIC) (par exemple, les applications pour téléphone mobile) pour collecter, analyser et produire des rapports sur les données du projet.** Si vous n'avez aucune expérience dans ce domaine, faites-vous conseiller.
5. **Concevez la base de données du projet de manière à rendre les données accessibles en temps opportun et à favoriser ainsi une prise de décision efficace.** La base de données doit être conviviale pour les personnes chargées de la saisie des données et de leur analyse et vous devez veiller à ce que les deux processus soient le plus simples possible.
6. **Insérez les instructions relatives à la base de données dans votre guide de fonctionnement de S&E.** Ce dernier doit contenir des explications sur l'ensemble des variables, des fonctions et des calculs, de sorte que les nouveaux employés puissent facilement comprendre et exploiter la base de données. Intégrez également des informations concernant la saisie et le processus de nettoyage des données pour qu'elles puissent être validées par des personnes externes.

Saisie et nettoyage des données

1. **Organisez une saisie des données efficace, pour que l'analyse et les résultats puissent servir rapidement à la gestion de projet et à la prise de décision.** Créez un système de classement cohérent pour la gestion de vos formulaires de collecte de données et étudiez la meilleure façon d'organiser le processus de saisie de données pour garantir un déroulement sans heurts.
2. **Cherchez à réduire le risque d'erreur lors de la saisie des données.** Réduisez les différences entre les données enregistrées dans les formulaires de collecte de données et les données saisies dans la base. Pour cela, prévoyez une formation de l'équipe de saisie des données, une supervision du processus et des vérifications régulières. Nettoyez les données une fois qu'elles ont été saisies en procédant à des analyses préliminaires et à des vérifications croisées pour tout résultat imprévu par rapport aux données contenues dans les questionnaires.

Stockage et sécurité des données

1. **Organisez la tenue des registres dès le départ.** Mettez en place des systèmes de classement et de tenue des dossiers à la fois pour les formulaires papier et les informations numérisées. Comme pour le modèle d'organisation efficace de votre guide de fonctionnement de S&E, il est important d'élaborer un système de stockage de données facilitant un accès sécurisé.
2. **Sauvegardez régulièrement vos données électroniques.** Les données électroniques peuvent être perdues extrêmement facilement à cause d'un plantage informatique ou d'une altération qui peut les rendre inexploitables. Mettez en place une politique et un système garantissant la sauvegarde régulière de vos données de S&E.
3. **Tenez compte des questions relatives à la protection de l'identité des populations bénéficiaires.** Ces questions s'inscrivent dans le cadre des principes d'honnêteté, d'intégrité et de respect des individus expliqués en page 6.

ÉTAPE 10.3.2 – GESTION DES ÉVALUATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES ÉVALUATIONS
Numéro de l'étape	10.3.2
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E
Effets	Rapport d'évaluation et autres documents de communication
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E pour le projet • Personnel du programme • Personnel responsable des TIC • Consultants externes
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	L'ampleur de la tâche pour les évaluations initiale, à mi-parcours et finale dépend de l'échelle et de l'importance du projet. Votre but consiste à améliorer la qualité des activités de S&E de votre organisation grâce à une gestion efficace des évaluations. Une liste de contrôle résume les tâches liées à la gestion des évaluations.

La proposition de projet contient probablement une brève description des actions prévues pour les évaluations initiale, à mi-parcours et finale. Ces évaluations coûtent cher en temps et en argent : vous devez donc soigneusement réfléchir et planifier l'évaluation pour qu'elle soit vraiment utile.

Pourquoi évaluer ? Les évaluations fournissent des informations détaillées sur l'avancement d'un projet (à mi-parcours) et ses réalisations (initiale et finale). Lorsque les attentes et les exigences sont mal définies ou mal comprises, les évaluations peuvent s'avérer extrêmement stressantes pour les membres du personnel et de la communauté.

Le tableau 10.5 fournit une liste de contrôle des actions à prendre en compte dans la gestion des évaluations.[8]

8 Les lecteurs sont invités à consulter les documents Willard (2008b et 2008c) et Stetson (2008) pour obtenir, respectivement, des renseignements sur la préparation, la gestion, le compte-rendu et la transmission d'informations sur une évaluation.

TABLE 10.5 Exemple de liste de contrôle de l'évaluation des tâches

TÂCHE PRINCIPALE	TÂCHES
Étendue du travail	Étendue du travail préparée, vérifiée par le personnel et la direction, puis finalisée
	Consultants identifiés
Personnel	Références du consultant vérifiées
	Personnel du projet déployé (charges de travail attribuées et existantes réaffectées au cours de l'évaluation)
	Équipe réunie
	Réunion pour développer l'esprit d'équipe menée
Finances	Budget établi pour l'évaluation
	Honoraires des consultants négociés
	Frais journaliers et frais de déplacement prévus pour tout le personnel
	Budget de l'évaluation révisé
	Rapport, formulaires et instructions sur les dépenses envoyées au consultant
Logistique	Véhicules et chauffeurs mis à disposition
	Traducteurs recrutés
	Hébergement réservé près du bureau principal et dans l'arrière-pays
	Billets d'avion réservés
	Visa, permis de travail et certificats de sécurité délivrés
	Personnel d'assistance et bureaux fournis
Relations	Parties prenantes (donateurs, ministères) informées
	Étendue du travail diffusée via le curriculum vitae du chef d'équipe
	Communautés conscientes du calendrier et de l'objectif de l'évaluation, et y prenant part
	Programme de communication mis au point entre le responsable de l'évaluation et le chef de projet

Éléments psychologiques	Conseiller choisi pour le responsable de l'évaluation
	Dispositif de repos prévu pour l'équipe d'évaluation (possibilités de week-end, excursions d'une demi-journée, etc.)
	Personnel conscient du calendrier et de l'objectif de l'évaluation, et y prenant part ; conséquences des rotations des charges de travail
Contrats	Contrats des consultants finalisés
	Dispositions logistiques finalisées
	Copies signées des contrats reçues
Produits livrables	Produits livrables négociés avec les consultants
	Produits livrables sur le plan de l'organisation affectés, avec calendriers
	Période d'examen (commentaires de consolidation)
	Révision et approbation du contrat
Communication	Programme élaboré entre le responsable de l'évaluation et le chef d'équipe (type de communication, jour de la semaine, heure, etc.)
	Programme élaboré entre le responsable de l'évaluation et le chef de projet (type de communication, jour de la semaine, heure, etc.)
	Protocole élaboré pour contacter les autorités locales ; mécanisme préparé pour le choix des communautés qui participeront aux visites de terrain
	Moyens de communication (téléphones mobiles locaux, VSAT [satellite], radio à ondes courtes, etc.) mis en place
Plan de travail et calendrier	Étapes clés du processus d'évaluation mises au point avec les consultants
	Processus d'évaluation défini et tâches réparties entre les membres de l'équipe d'évaluation
	Étapes clés inscrites sur le calendrier
	Plan de travail et calendrier rédigés et distribués, avec les tâches surlignées
Plans d'urgence	Assurance d'évacuation sanitaire prévue pour les consultants
	Numéros des contacts d'urgence préparés
	Instructions de sécurité données aux consultants
	Équipement de plan d'urgence distribué (climat, troubles politiques, etc.)

Source : Willard (2008b)

ÉTAPE 10.3.3 – UTILISATION DES INFORMATIONS DE S&E POUR L'APPRENTISSAGE ET LA PRISE DE DÉCISION

NOM DE L'ÉTAPE	UTILISATION DES INFORMATIONS DE S&E POUR L'APPRENTISSAGE ET LA PRISE DE DÉCISION
Numéro de l'étape	10.3.3
Ressources	Données et rapports de suivi Données et rapports d'évaluation *Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action* *Annexe J : Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation*
Effets	Plan de synthèse et d'interprétation des données habituelles clés du S&E
Fonctions	• Cadres supérieurs • Tout le personnel de projet participant à la mise en œuvre du projet
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Le maintien ou l'interruption d'un système de S&E dépend de son utilité pour les utilisateurs finaux de l'information. Au cours de cette étape, l'accent est mis sur l'identification des moyens qui permettent à votre organisation d'encourager une utilisation plus proactive des données de suivi et d'évaluation.

La réussite ou l'échec d'un système de S&E dépend de son utilité pour les personnes qui en font usage.

Les membres du personnel de projet utilisent davantage les données de S&E s'ils sont convaincus de leur qualité et si les informations sont disponibles au bon moment (voir Étape 10.3.1.). Ils sont plus enclins à utiliser les informations s'ils participent au processus de S&E. En participant, ils comprennent mieux les données. Ces quelques points augmentent la probabilité d'utilisation des données de S&E par le personnel dans une perspective d'apprentissage et de prise de décision.

Le système de S&E produit différents types de données à différents moments de la durée du projet, à savoir :

- lors du suivi continu du projet ;
- lors des évaluations initiales, à mi-parcours et finale.

Données collectées lors du suivi continu du projet

L'exploitation des données du suivi pour évaluer régulièrement les progrès et convenir de modifications est un facteur important de la réussite du projet. Malgré son importance, c'est précisément cette utilisation des données qui échappe souvent au personnel de projet à tous les niveaux de l'organisation.

Au cours de l'étape 10.2.1, vous avez élaboré une liste de questions visant à permettre un examen et une analyse efficaces des données de suivi collectées. *L'Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action* doivent être adaptés à l'environnement local. Le personnel de terrain s'entretient avec ses superviseurs au sujet des données collectées. À leur tour, les superviseurs consolident les données de tous leurs agents de terrain et examinent le rapport des données regroupées avec leur supérieur hiérarchique, et ainsi de suite. Ces échanges sont connus sous le nom de *Discussions sur l'apprentissage pour l'action* (DAA). Étudier les données selon cette méthode est enrichissant et contribue aux décisions sur l'action de suivi.

Ces DAA constituent une période réservée à la compréhension et à l'analyse des données ainsi qu'à l'étude de leurs conséquences sur la gestion du projet. Bien que les DAA puissent avoir lieu à tout moment au cours du projet, il est judicieux de les associer au diagramme des communications et des rapports (voir Étape 10.2.1 .). Grâce à ce diagramme, vous remarquez les moments propices à l'examen des données, des résultats et leurs conséquences pour les prochaines étapes du projet. Les DAA sont particulièrement précieuses pour le personnel chargé des visites sur site, car elles permettent de faire participer les membres de la communauté aux discussions sur l'avancement du projet.

Lors des DAA, les membres du personnel sont encouragés à utiliser les données qu'ils ont collectées pour réfléchir sur leur propre travail. Les membres du personnel subalterne remarquent que les superviseurs et les gestionnaires utilisent les données pour prendre des décisions pour le projet. Cette utilisation active des données contribue à renforcer la collecte de données et la reconnaissance de leur utilisation pour la gestion de projets importants.

Données des évaluations initiales, à mi-parcours et finale

Les données générées lors des enquêtes d'évaluation fournissent une source d'information précieuse pour le personnel du projet. Prenez en compte les trois points suivants :

1. **Analysez toutes les données recueillies.** Toutes les données doivent être comprises dans l'analyse de l'évaluation afin d'obtenir une vision la plus complète possible.



KHALIL ANSARA/CRS

En Égypte où les refugiés font souvent face au préjudice et au manque d'opportunités, un Camp de La Paix (Peace Camp) regroupe des enfants venus d'Irak, du Soudan, d'Egypte et d'autres pays.

2. **Interprétez les données d'une manière qui révèle leurs limites et leurs partis-pris systématiques.** Lors de l'interprétation des données, ne dissimulez aucune limite ni aucun parti-pris des méthodes de collecte de données. Ils sont communs à tous les exercices de collecte de données. La meilleure approche consiste à être transparent sur ces limites, à les garder à l'esprit lors de l'interprétation des données et à les inscrire dans les rapports de S&E.
3. **Planifiez un atelier sur les enseignements tirés de l'évaluation.** Les discussions sur les enseignements reçus offrent une occasion pour les intervenants invités de valider les données de l'enquête, d'examiner les résultats et d'utiliser ces connaissances pour prendre des décisions éclairées.

Partage de l'information de S&E

L'expérience a démontré que la gestion et le partage de l'apprentissage sont importants pour la réussite du projet. Prenez en compte les trois aspects suivants :

- **Documentez et diffusez les points clés à retenir.** Notez les points principaux des DAA et des ateliers sur les enseignements tirés de l'évaluation et communiquez-les à vos collègues. Chaque membre du personnel interprétera les informations de son propre point de vue, ce qui enrichira l'interprétation et l'apprentissage parmi les membres du personnel du projet.
- **Présentez les résultats aux communautés et invitez les cadres à participer au processus.** Veillez à ce que les principaux points d'apprentissage soient communiqués aux membres de la communauté pour leur donner l'opportunité d'apporter de nouvelles perspectives au personnel du projet. Les cadres supérieurs peuvent profiter des visites sur le terrain pour faire le lien entre les observations des activités du projet, les discussions avec les membres de la communauté, les examens des rapports d'avancement et les réunions d'examen des projets. En plus du suivi et de la communication, les visites de terrain constituent un moment favorable pour le renforcement des relations.
- **Faites preuve de créativité sur le plan de la communication.** En plus des progrès et des rapports d'évaluation rédigés, il existe un large éventail de possibilités de rapports. Le choix dépend des caractéristiques des parties prenantes, de leurs besoins en informations et de leurs options de financement. *L'Annexe J : Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation* décrit ces différentes possibilités.

LISTE DE CONTRÔLE DE CONFORMITÉ POUR LE S&E

La liste de contrôle de conformité pour le S&E vous aide à réaliser d'excellents travaux de S&E en soulevant des questions qui pourront faire l'objet de discussions et d'un examen critique. Servez-vous de la liste de contrôle pour examiner le travail que vous avez entrepris lors de l'élaboration du cadre de S&E et de la mise en place du système et pour vous guider à travers l'application du système de S&E.

Bien que tous les projets exigent un S&E de qualité, la taille du projet et les ressources disponibles doivent être pris en considération lors de l'élaboration des composantes de S&E et de leur adaptation aux besoins spécifiques de chaque projet.

Vous vous poserez les trois questions suivantes au sujet du système de S&E, selon le moment de son examen :

1. *Conception et planification du projet :* votre projet contient-il un cadre de S&E ?
2. *Démarrage du projet :* votre projet contient-il un guide de fonctionnement de S&E ?
3. *Application du projet :* le personnel et les autres parties prenantes exploitent-ils les données générées par le système de S&E de votre projet ?

Même si la réponse à vos questions est « oui », il est important d'analyser la qualité du travail et de prévoir des améliorations. La liste de contrôle du tableau 10.6 peut être adaptée selon vos besoins.

Tableau 10.6 Questions de la liste de contrôle de conformité

Votre projet contient-il un cadre de S&E ?	**Étape**	**Examen et analyse**
Votre proposition de projet contient-elle un cadre des résultats qui résume les éléments clés de votre projet en reliant les différents niveaux d'objectifs qui affichent une relation de cause à effet ?	10.1.1	
Votre proposition de projet contient-elle un cadre logique de planification qui comprend l'arbre des objectifs présenté dans le cadre des résultats, les indicateurs de performance et les méthodes de mesure connexes, ainsi que les hypothèses clés qui sous-tendent la progression logique vers le sommet du cadre ?	10.1.2	
Votre proposition de projet contient-elle un descriptif de S&E qui explique le système de suivi du projet et les évaluations planifiées de manière à ce que le lecteur puisse évaluer la pertinence de vos plans et croire en votre capacité à entreprendre les activités de S&E proposées ?	10.1.3	

Votre projet contient-il un guide de fonctionnement de S&E ?	**Étape**	**Examen et analyse**
Le guide de fonctionnement de S&E de votre projet contient-il tous les documents nécessaires à l'application du système de S&E ?	10.2.1	
Votre projet comprend-il un système qui permet d'écouter les membres de la communauté, d'apprendre d'eux et de répondre à leurs préoccupations de manière transparente ?	10.2.2	
Votre projet a-t-il… testé au préalable les formulaires de collecte de données et les modèles de rapport à l'aide des fiches d'instructions du projet ?	10.2.3	
formé tout le personnel de collecte de données sur le système de S&E ?		
communiqué sur le système de S&E avec l'ensemble du personnel de projet ?		

Le personnel et les autres parties prenantes exploitent-ils les données générées par le système de S&E de votre projet ?	**Étape**	**Examen et analyse**
Votre projet comprend-il une base de données de suivi et une base de données d'évaluation distinctes pour la gestion des données générées par le système de S&E ?	10.3.1	
Les membres du personnel concernés connaissent-ils bien la *liste de contrôle des activités d'évaluation* qui permet de bien gérer les évaluations ?	10.3.2	
Les membres du personnel exploitent-ils les données de S&E au cours de DAA, d'ateliers sur les enseignements tirés de l'évaluation, et/ou d'autres activités d'apprentissage ?	10.3.3	

GLOSSAIRE

Activités

Terme du cadre logique de planification qui représente les fonctions à entreprendre et à gérer pour apporter les effets du projet aux bénéficiaires et aux participants visés.

Étude (ou évaluation) initiale

Informations sur la situation des bénéficiaires avant le projet à laquelle seront comparés les indicateurs de performance à mi-parcours et à la fin du projet.

Diagramme des communications et des rapports

Diagrammes qui illustrent le flux des rapports et des communications vers toutes les parties prenantes, en répertoriant les personnes responsables et les dates. Si le projet entraîne la formation d'un consortium, il peut y avoir plusieurs diagrammes des communications et des rapports.

Hypothèses clés

Facteurs que les concepteurs du projet ne peuvent pas (ou ne choisissent pas de) contrôler, mais qui risquent de compromettre la réussite du projet si les hypothèses émises sur ces éléments s'avéraient erronées.

Diagrammes de flux de données

Diagrammes qui représentent le flux des indicateurs dans les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports, ainsi que leur relation. Selon l'échelle et la complexité du projet, il peut y avoir plusieurs diagrammes de flux de données.

Formulaires de collecte de données

Formulaires devant être remplis par les participants ou le personnel du projet en vue de la collecte des données.

Plan détaillé de mise en œuvre

Les parties prenantes du projet confondent parfois les objectifs et les processus des propositions de projet avec des plans de mise en œuvre plus approfondis. Les propositions de projet ne contiennent pas le niveau de détail requis par les responsables de projet pour sa mise en œuvre et ne doivent pas être utilisées à cette fin. Une fois le financement obtenu, la planification complète des travaux est mise en place. Certaines organisations qualifient de *plan détaillé de mise en œuvre* le document qui sert à guider les responsables de la mise en œuvre du projet. Les plans détaillés de mise en œuvre comprennent généralement les versions à jour des calendriers de mise en œuvre, des tableaux de suivi d'indicateurs de performance et des plans de suivi, ainsi que d'autres supports de gestion suffisamment détaillés pour permettre une mise en œuvre du projet facile et efficace.

Évaluation

Estimation périodique de la pertinence, de la rentabilité, de l'efficacité et de l'impact d'un projet sur une population donnée. Elle évalue les réalisations du projet par rapport aux objectifs fixés en se basant sur les données collectées pendant le suivi ainsi que sur des données provenant d'enquêtes ou d'études supplémentaires.

Objectif

Terme du cadre logique de planification qui représente les changements de grande envergure et à long terme qu'apportera le projet au niveau de la vie ou des moyens d'existence des individus, dans une perspective de développement.

Mettre en œuvre/Appliquer

Il s'agit de transformer les plans en action à travers la réalisation des plans détaillés de mise en œuvre. La mise en œuvre est beaucoup plus complexe que le simple respect d'un plan ou d'une recette. Elle demande beaucoup de discipline, de jugement et de créativité.

Tableau de suivi des indicateurs de performance

Tableau qui présente les cibles des indicateurs et les réalisations pour chacune des années du projet.

Fiches d'instructions

Fiches contenant des instructions claires sur la manière de remplir chacun des formulaires de collecte de données et des modèles de rapports.

Résultats intermédiaires

Ils forment une transition essentielle entre les niveaux inférieurs et supérieurs des énoncés d'objectifs des diagrammes de résultats et des cadres logiques de planification. Les processus d'apprentissage font explicitement partie prenante de la mise en œuvre du projet. Les bénéficiaires du projet fournissent un retour une fois la mise en œuvre commencée pour vérifier que le projet est sur la bonne voie vers la réalisation des objectifs stratégiques.

Discussions sur l'apprentissage pour l'action

Il s'agit d'une période réservée à la compréhension et à l'analyse des données ainsi qu'à l'étude de leurs conséquences sur la gestion du projet.

Cadre logique de planification

Outil de planification qui aide à concevoir et à mettre en œuvre les projets, et à réaliser le processus de S&E.

Système de S&E

Activités ou composantes bien organisées et interdépendantes et procédures claires qui contribuent à un objectif bien défini de S&E au sein d'un projet. Un système de S&E intègre des tâches plus formelles basées sur les données (par exemple, la collecte d'informations sur les indicateurs du cadre logique de planification) de même qu'un suivi et une communication à caractère informel. Il permet aux responsables du S&E de faire leur travail.

Méthodes de mesure/Sources de données

Composante importante du cadre logique de planification. Pour chaque énoncé des indicateurs de performance, on décrit brièvement la manière dont le projet se procurera les informations. Cette rubrique sert également à vérifier si les indicateurs de performance prévus peuvent réellement fonctionner.

Suivi

Processus continu de collecte, d'analyse, de documentation et de compte-rendu sur les informations qui montrent la progression vers la réalisation des objectifs fixés pour le projet. Ces informations aident à prendre des décisions au bon moment, permettent de rendre des comptes et fournissent une base pour l'évaluation et l'apprentissage. Le suivi fournit les premières indications sur la progression et la réalisation des objectifs.

Arbre des objectifs

Disposition verticale des différents niveaux d'énoncés des objectifs et des cadres logiques de planification. Un niveau d'objectif est présenté comme le moyen d'atteindre le prochain objectif.

Énoncés des objectifs

Première colonne de la matrice du cadre logique de planification. Ils présentent un bref commentaire sur ce que le projet souhaite réaliser et sur la manière avec laquelle il compte y parvenir.

Effets

Terme du cadre logique de planification qui représente les biens, les services, les connaissances, les compétences, les attitudes, l'environnement propice ou les évolutions de politique, qui non seulement sont fournis par le projet, mais également reçus, de manière concrète et démontrable, par les bénéficiaires et les participants visés.

Indicateurs de performance

Élément observé ou calculé qui sert d'approximation ou de représentation des changements dans le phénomène étudié.

Responsabilité du projet

Notion selon laquelle les gestionnaires doivent utiliser les résultats intermédiaires pour vérifier que leur projet est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs stratégiques.

Proposition de projet

Document structuré, bien argumenté et clairement présenté, écrit pour obtenir l'approbation et le financement d'une stratégie de projet proposée. Elle tient lieu d'accord entre les parties prenantes sur l'analyse de la situation et le plan d'action qui en résulte.

Modèles de rapports

Rapports devant être remplis par les participants ou le personnel du projet pour transmettre des données et des informations au niveau hiérarchique supérieur.

Cadre des résultats

Organigramme qui donne un aperçu des trois niveaux supérieurs de l'arbre des objectifs d'un projet et permet d'en comprendre facilement l'idée maîtresse.

Parties prenantes

Individus, groupes et institutions importants pour le projet ou ayant une influence sur sa réussite.

Objectifs stratégiques

Objectif central du projet, soit les bénéfices remarquables ou significatifs que nous parvenons à produire et dont nous comptons faire bénéficier les groupes ciblés d'ici la fin du projet.

Théorie du changement

Façon dont une stratégie de projet proposée conduira à la réalisation des objectifs stratégiques du projet.

RÉFÉRENCES

Association Americaine d'Evaluation (2004). *Principes Directeurs pour les Evaluateurs.* Extrait de http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf

CAD de l'OCDE (1991). Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement. Sur le réseau du CAD pour l'évaluation en matière de développement, *Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards* (p. 13 et 14) Extrait de http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf

Les références citées ci-dessous sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.crsprogramquality.org/m-and-e

Catholic Relief Services. (2009a). *Normes de suivi et d'évaluation.* (Version 1.0. juin).

Catholic Relief Services. (2009b). *Guide pour l'utilisation des normes de S&E :* Utilisation des standards pour améliorer le Suivi et l'Évaluation. (Version 1.0. juillet).

Hagens, C. (2008) *S&E et Ethique : Un cadre pour traiter des questions d'éthique en S&E.* (série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Hagens, C., Morel, D., Causton, A., &Way. *Series des Guides de l'Evaluation. CRS. Asie.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Hahn, S., & Sharrock, G.(2010). *ProPack III : Guide de création d'un système SMILER de S&E.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Stetson, V. (2008). Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation : *Guide pour l'élaboration d'une stratégie de communication et de compte-rendu des évaluations.* (Série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Stetson, V., Sharrock, G., & Hahn, S. (2004). *ProPack : Le « Dossier Projet » de CRS : Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Stetson, V., Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., & Sharrock, G. (2007). *ProPack II : Le « Dossier Projet » de CRS : Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour les gestionnaires de projets et de programmes de CRS.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008a). *Utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance : Conseils et outils pour la préparation et l'utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance.* (série Short Cuts).

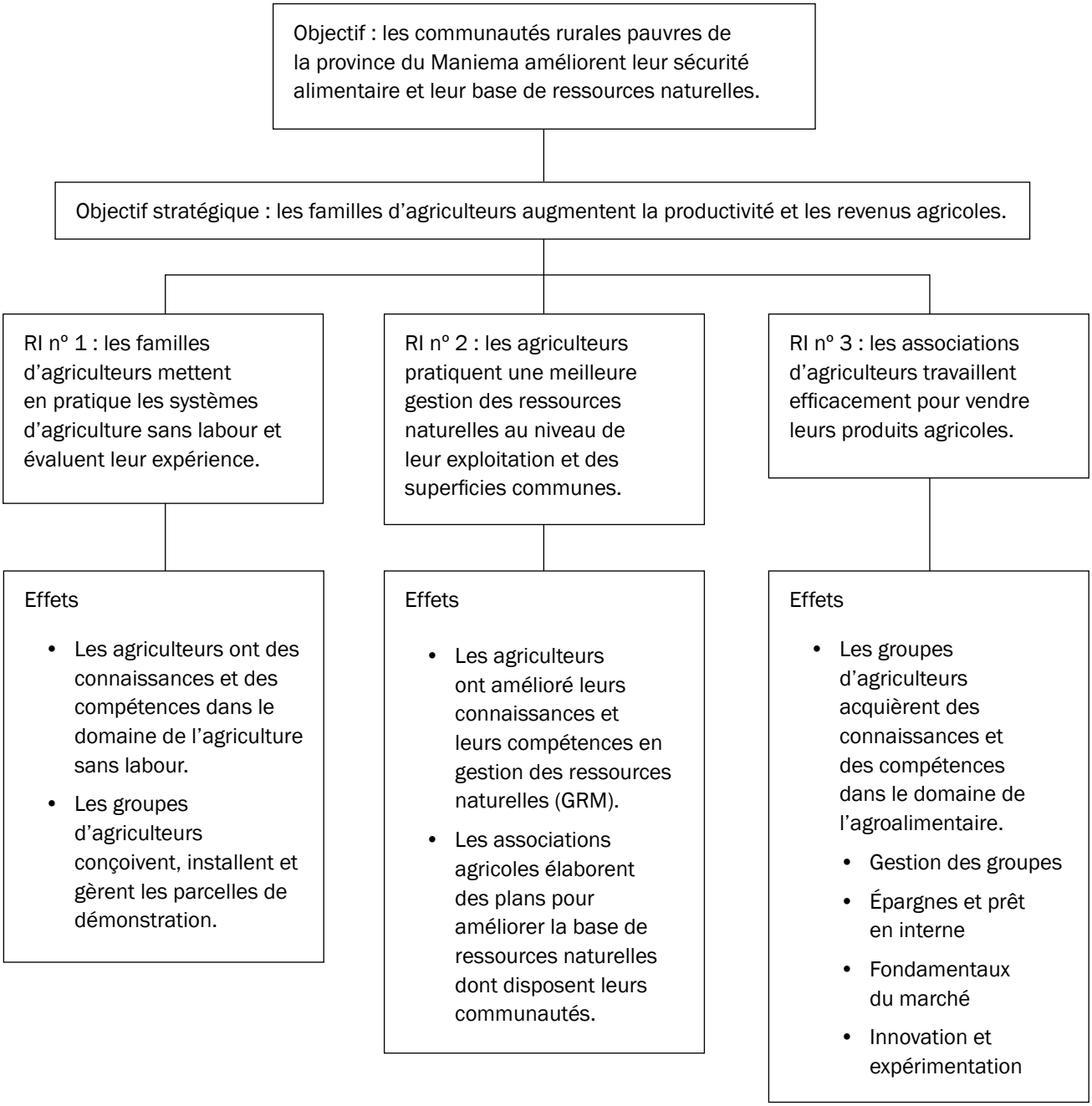
Willard, A. (2008b). *Préparer une évaluation : Guide et outils pour planifier une évaluation.* (Série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008c). *La Gestion et la mise en œuvre de l'évaluation : Lignes directrices pour une évaluation réussie.* (Série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

ANNEXE A

CADRE DES RÉSULTATS

AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ ET LES REVENUS AGRICOLES GRÂCE AU PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO



ANNEXE B

CADRE DE TRADUCTION : COMPARAISON DES CADRES LOGIQUES DE PLANIFICATION

	RÉSULTAT PLUS LARGE OU À PLUS LONG TERME	RÉSULTAT DE LA FIN DU PROJET	RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE	EFFETS	INTERVENTIONS	
Cadre de résultats de l'USAID	Objectif	Objectif stratégique	Résultats intermédiaires	(Effets)	(Activités)	(Contributions)
AusAID	Objectif du plan	Objectif principal de développement		Effets	Activités	Contributions
CARE	Objectif du programme	Objectif final du projet	Résultats intermédiaires	Effets	Activités	Contributions
ACDI	Objectif général	Objectif du projet		Résultats/ Effets	Activités	Contributions
CRS	Objectif	Objectif stratégique	Résultats intermédiaires	Effets	Activités	
DANIDA	Objectif	Objectif		Effets	Activités	
DFID	Objectif	Objectif		Effets	Activités	
UE	Objectif général	Objectif du projet		Résultats	Activités	Contributions
ONUAA et PNUD	Objectif de développe-ment	Objectif intermédiaire		Effets	Activités	Contributions
GTZ	Objectif général	Objectif du projet		Résultats/ Effets	Activités	Contributions
Banque mondiale	Objectif	Objectif de développement		Effets	Activités com-posantes	Contributions

Source : Stetson *et al.* (2004, p. 167), adapté d'un document original de CARE

ANNEXE C

AIDE-MÉMOIRE POUR L'UTILISATION DES CADRES LOGIQUES DE PLANIFICATION

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Objectif : L'objectif représente les changements de grande envergure et à long terme qu'apportera le projet au niveau de la vie ou des moyens d'existence des individus, dans une perspective de développement. Ces changements peuvent s'appliquer à une région donnée ou au pays dans son ensemble. Considérez l'objectif comme un espoir ou une aspiration de plus grande envergure et à plus long terme. ***<u>Guide de rédaction :</u> écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez l'ensemble de la population des bénéficiaires prévus comme sujet de votre phrase.***	Les énoncés des indicateurs de performance et les données associées proviennent de sources existantes fiables, comme Amnesty International, l'ONUAA, Freedom House, l'IFPRI, Transparency International, la Banque mondiale, l'ONU, les rapports des gouvernements nationaux, etc.	Il n'est pas nécessaire de remplir cette case.	Il n'est pas nécessaire de remplir cette case.

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Objectifs stratégiques (OS) : Les OS sont les bénéfices remarquables ou significatifs que nous parvenons à produire et dont nous comptons faire bénéficier les groupes ciblés d'ici la fin du projet. Nous obtenons ces bénéfices en appliquant des changements au niveau des résultats intermédiaires (RI), qui découlent des effets des activités bien menées. Chaque OS exprime un but réaliste, propre au projet et mesurable. Les OS sont le cœur du projet, c'est-à-dire la raison de sa création et de sa mise en œuvre. ***Guide de rédaction :*** ***écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez les groupes des principaux bénéficiaires ciblés comme sujet de votre phrase.***	Les indicateurs des OS reflètent les bénéfices escomptés pour les sous-groupes bénéficiaires d'ici la fin du projet. Ces bénéfices découleront d'un ou de plusieurs changements de comportement (observables au niveau des résultats intermédiaires et motivés par la concrétisation et l'acceptation des effets du projet).	Les indicateurs des OS font généralement l'objet d'un suivi et/ou d'une évaluation par des visites sur le terrain ainsi que des évaluations à mi-parcours et en fin de projet. Afin de mesurer ces bénéfices par rapport aux objectifs définis, les résultats de fin de projet sont toujours comparés aux résultats initiaux correspondants (provenant des premières méthodes de mesure ou d'autres sources de données) au moment de l'évaluation finale du projet.	**Des OS à l'objectif :** Les hypothèses ayant une incidence sur la réalisation de l'objectif concernent : (a) la viabilité à plus long terme du projet ; et (b) les contributions des gouvernements nationaux et/ou d'autres organisations qui peuvent être essentielles pour la réalisation de l'objectif.

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Résultats intermédiaires (RI) : Les RI indiquent les changements qui sont attendus au niveau des comportements des participants, en réponse à la concrétisation et à l'acceptation des effets. Les réponses au niveau des RI peuvent se manifester par : • des changements quant au rythme auquel les participants au projet acquièrent de nouvelles compétences ou de nouveaux comportements encouragés par le projet ; • l'augmentation de la portée ou de la couverture du projet ; • de nouvelles méthodes d'organisation ou de gestion des systèmes ; • des modifications en termes de politique, ou • tout autre élément indiquant que les effets du projet sont exploités correctement, et éventuellement de manière innovante, par les groupes ciblés. Ces réponses sont dites « intermédiaires » car les progrès réalisés à ce niveau représentent une étape nécessaire dans la réalisation des objectifs stratégiques. ***<u>Guide de rédaction :</u> écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez les groupes des principaux bénéficiaires ciblés dont on attend un changement de comportement comme sujet de votre phrase.***	ILes indicateurs des RI se concentrent sur des preuves tangibles d'un changement de comportement comme l'adoption, la prise en compte, l'étendue ou la portée des effets. Si la réalisation des RI est inférieure aux prévisions, les chefs de projet doivent en comprendre les raisons et effectuer toute modification nécessaire au déroulement du projet.	Les indicateurs des RI sont généralement suivis et mesurés grâce à un recueil régulier et continu des données, y compris à travers des évaluations (initiales, à mi-parcours et finales). Les indicateurs des RI peuvent normalement être recueillis uniquement dans le cadre du projet lui-même car ils sont propres aux changements de comportement qui surviennent suite aux interventions effectuées au niveau du projet en particulier et de son champ d'action. Il n'existe que rarement des sources secondaires à ce niveau. Commencez par un suivi léger. Poursuivez ce suivi léger ou, en fonction de vos conclusions, mettez en place un suivi plus ciblé, voire des études spéciales. À mi-parcours, effectuez une évaluation officielle des RI obtenus à ce jour. Appliquez rapidement tout changement de cap mis en évidence par l'évaluation (qui comprend l'interprétation de toutes les données qualitatives et quantitatives).	**Des RI aux OS :** À ce niveau, les hypothèses ont été mises en évidence par le travail de diagnostic initial qui a abouti au concept choisi. Si les RI témoignent effectivement de l'adoption et de la prise en compte des effets, quelles hypothèses sous-tendent encore la réalisation des objectifs stratégiques ?

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Effets : Ce sont les biens, les services, les connaissances, les compétences, les attitudes et l'environnement favorable qui sont • apportés à… • et indéniablement acceptés de manière concrète par… … les principaux bénéficiaires ciblés par les activités mises en œuvre. Plusieurs effets peuvent exister pour chaque RI. ***Guide de rédaction :*** ***écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez les groupes des principaux bénéficiaires ciblés qui reçoivent les effets comme sujet de votre phrase.***	Les indicateurs des effets rappellent aux chefs de projet quels engagements ont été pris et à quelle date ils doivent être honorés. Les indicateurs des effets permettent aux chefs de projet d'effectuer un suivi des éléments à mettre en place, de leur date de mise en œuvre et des objectifs fixés. Les chefs de projet sont directement chargés d'assurer la concrétisation des effets destinés aux personnes ciblées.	On mesure généralement les effets immédiats des biens et des services fournis, tels que les résultats pré/post-formation obtenus lors des tests (écrits ou oraux) ou des évaluations pratiques, le développement organisationnel et/ou la création de certaines structures et de certains documents ou systèmes, les kilomètres de route ou le nombre d'écoles réhabilitées, etc. Les sources pour le suivi et l'évaluation des indicateurs des effets comprennent généralement les systèmes d'archivage utilisés dans le cadre des programmes, de l'administration et de la gestion.	**Des effets aux RI :** À ce niveau, les hypothèses sont celles qui affectent l'adoption et la prise en compte des effets et qui se trouvent en dehors du contrôle des chefs de projet.

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Activités : Ce sont les fonctions qui doivent être entreprises et gérées pour apporter les effets du projet aux bénéficiaires et aux participants visés. Plusieurs activités peuvent exister pour chaque effet. Pour éviter de compliquer à outrance les cadres logiques des grands projets, seules les catégories d'activités principales doivent être indiquées. Un calendrier complet des activités ou un plan détaillé de mise en œuvre doit être fourni à un autre endroit dans le document du projet. ***<u>Guide de rédaction :</u> utilisez le personnel de CRS ou le personnel du partenaire (ou d'autres acteurs) responsable de l'activité comme sujet de l'action (par exemple, « le personnel de santé de CRS effectuera X »).***	Les indicateurs des activités sont les plus faciles à formuler et à recueillir car ils se concentrent sur la progression de la mise en œuvre comme en témoignent les plans de travail du personnel du projet et du partenaire, les événements du projet et les dépenses budgétaires correspondantes. Ils répondent à des questions comme : • L'activité a-t-elle été bien réalisée en termes de qualité ? • A-t-elle atteint les objectifs en ce qui concerne le nombre et les types d'articles achetés et distribués ? • Les réunions ont-elles eu lieu ? • Les individus des groupes ciblés ont-ils été formés ou invités à participer aux activités définies dans le cadre du projet (en prenant en compte leur nombre et leur sexe) ?	Il convient de se concentrer sur les activités les plus importantes par rapport aux objectifs de la gestion du projet, plutôt que de perdre du temps et des ressources dans l'analyse des détails sans importance. Les indicateurs des activités sont généralement mesurés grâce aux systèmes d'archivage et de suivi de l'administration, de la direction, des formateurs et du service des finances et complétés par des résumés et des rapports écrits au sujet des problèmes, des réussites et de la qualité globale des activités menées par les stagiaires, les partenaires et les autres groupes de participants. Les activités sont généralement suivies et évaluées avec des rapports d'avancement et de données sur les dépenses.	**Des activités aux effets :** Les hypothèses portent sur les conditions qui échappent au contrôle direct des chefs de projet mais qui doivent néanmoins être remplies pour pouvoir concrétiser les effets. Le projet lui-même ne devrait pas dépenser d'argent pour répondre à ces conditions externes. Si des fonds de projet leur sont toutefois alloués, il faut alors les inclure en tant qu'activités.

Source : Stetson et al. (2004, p. 194 à 196)

ANNEXE D

CADRE LOGIQUE DE PLANIFICATION

AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ AGRICOLE GRÂCE AU PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES (Les données des indicateurs seront recueillies par le système de S&E du projet tel que décrit dans le guide de fonctionnement de S&E)	HYPOTHÈSES CLÉS
Objectif du projet : Les communautés rurales pauvres de la province du Maniema améliorent leur sécurité alimentaire et leur base de ressources naturelles.			
Objectif stratégique : les familles d'agriculteurs augmentent la productivité et les revenus agricoles.	• Pourcentage des bénéficiaires du projet qui témoignent d'une amélioration de leur sécurité alimentaire et de leurs revenus • Pourcentage des ménages au sein des communautés ciblées qui adoptent l'agriculture sans labour sur leurs exploitations	• Évaluation initiale et finale (instruments de collecte de données quantitatives FANTA et données qualitatives) • Données de terrain	
Résultat intermédiaire n° 1 : Les familles d'agriculteurs mettent en pratique les systèmes d'agriculture sans labour et évaluent leur expérience.	• Nombre d'associations agricoles qui participent activement à la gestion des parcelles sur lesquelles est mise en place l'agriculture sans labour • Pourcentage de la superficie des exploitations agricoles sur laquelle les techniques d'agriculture sans labour sont appliquées • Documentation concernant les résultats de l'agriculture sans labour sur chaque parcelle de démonstration • Documentation relative à l'agriculture sans labour et à ses pratiques les plus prometteuses	• Observations et données de terrain ; examen à mi-parcours et évaluation finale • Rapports du personnel technique du projet	
Effet 1.1 : Les agriculteurs ont des connaissances et des compétences dans le domaine de l'agriculture sans labour.	• Nombre d'agriculteurs participants qui s'engagent activement dans les réunions hebdomadaires • Nombre d'agriculteurs participants qui s'engagent activement dans les discussions portant sur les parcelles de démonstration sur lesquelles est mise en place l'agriculture sans labour	• Données de terrain et groupes de discussion	

ANNEXE D

Suite

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES (Les données des indicateurs seront recueillies par le système de S&E du projet tel que décrit dans le guide de fonctionnement de S&E)	HYPOTHÈSES CLÉS
Activités : Le personnel de Caritas formera les agriculteurs aux techniques d'agriculture sans labour et à la création des parcelles de démonstration.	• Nombre d'agriculteurs en association ayant reçu une formation, ventilés par sexe et par situation géographique • Nombre d'agriculteurs intéressés (n'appartenant pas à une association) ayant reçu une formation, ventilés par sexe et par situation géographique • Nombre de voyages d'étude et d'agriculteurs y participant, ventilés par sexe et par situation géographique	• Rapports des formateurs • Rapport et observations sur le voyage d'étude	
Effet 1.2 : Les groupes d'agriculteurs conçoivent, installent et gèrent les parcelles de démonstration.	• 42 parcelles de démonstration regroupées par paire sont exploitées pour être utilisées par les agents de vulgarisation lors de la formation des agriculteurs du projet.	• Données de terrain	
Activités : 1. Caritas travaillera avec les associations agricoles afin de mettre en place les parcelles de démonstration. 2. Caritas sensibilisera les communautés au sein de la zone ciblée sur les activités planifiées d'agriculture sans labour.	• Nombre de groupes d'agriculteurs qui acceptent de travailler avec Caritas sur des parcelles de démonstration • Nombre de membres dans chaque groupe d'agriculteurs, ventilés par sexe et par situation géographique • Nombre de réunions de sensibilisation	• Rapport mensuel Caritas	La situation sécuritaire prend en compte le transport par le personnel de Caritas. L'utilisation des terres pour la démonstration est approuvée par le chef de village.
Résultats intermédiaires n° 2 : Les agriculteurs pratiquent une meilleure gestion des ressources naturelles (GRN) au niveau de leurs exploitations et des superficies communes.	• Nombre d'agriculteurs qui appliquent des techniques de GRN, ventilés par sexe • Nombre de techniques appliquées • Types de techniques appliquées • Nombre d'associations agricoles qui appliquent la GRN au niveau des superficies communes • Nombre de techniques appliquées • Types de techniques appliquées	• Données de terrain et examen à mi-parcours	La situation sécuritaire tient compte de l'accès aux exploitations agricoles individuelles et aux superficies communes.
Effet 2.1 : Les agriculteurs ont amélioré leurs connaissances et leurs compétences en gestion des ressources naturelles (GRN).	• Nombre d'agriculteurs qui comprennent et sont conscients des effets positifs de la GRN	• Rapports des formateurs	

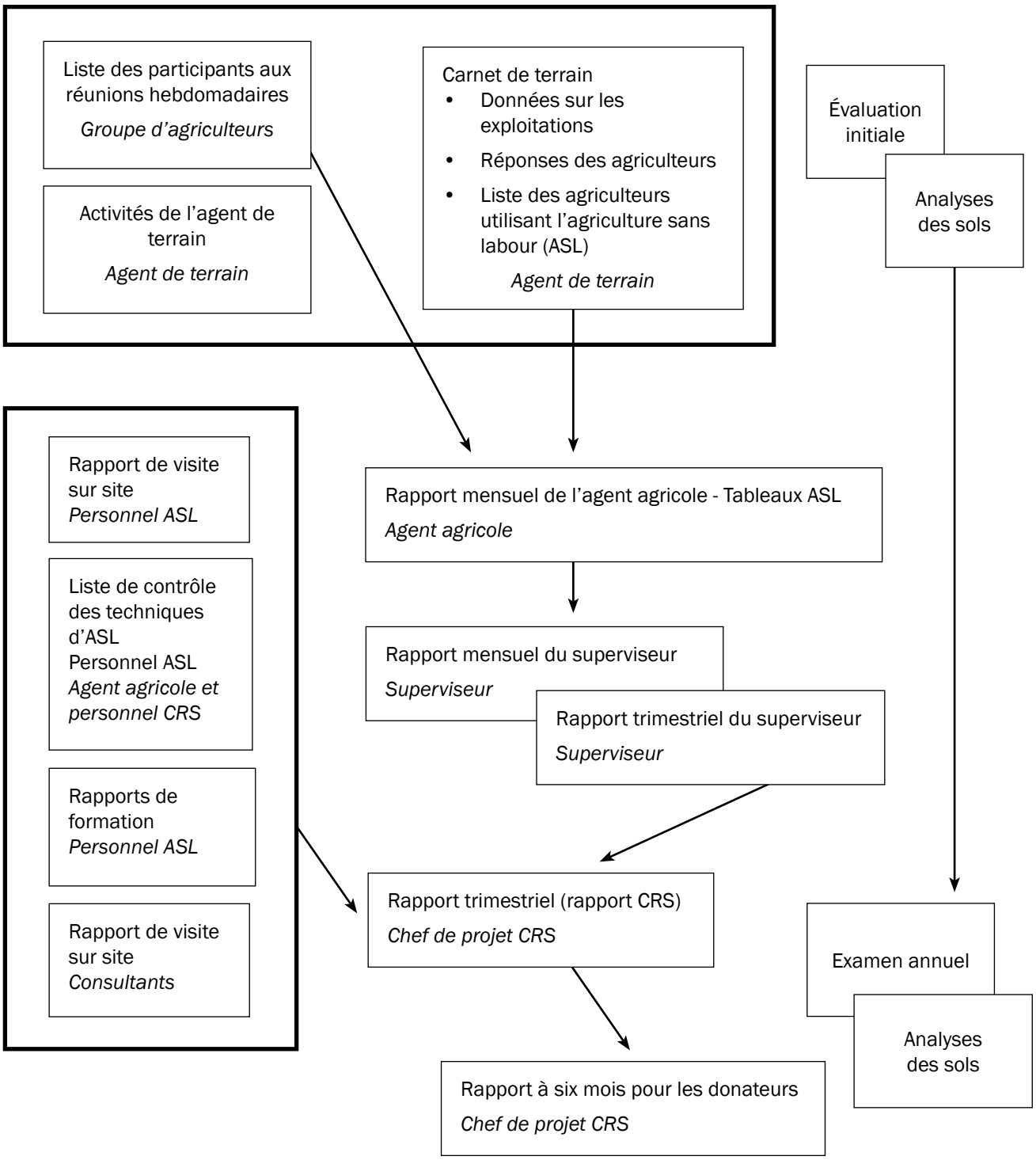
ANNEXE D

Suite

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES (Les données des indicateurs seront recueillies par le système de S&E du projet tel que décrit dans le guide de fonctionnement de S&E)	HYPOTHÈSES CLÉS
Activités : Caritas organisera des ateliers portant sur la GRN dans les villages	• Nombre d'agriculteurs qui suivent les cours dispensés dans le village sur la GRN, ventilés par sexe • Nombre de cours dispensés par village	• Rapport mensuel Caritas	
Effet 2.2 : Les associations agricoles élaborent des plans pour améliorer la base de ressources naturelles dont disposent leurs	• Nombre de plans élaborés	• Rapport mensuel Caritas	Utilisation de ces zones approuvée par le gouvernement
Activités : Caritas travaillera avec les associations agricoles sur les possibilités d'une approche communautaire pour la gestion des ressources naturelles.	• Nombre de réunions de sensibilisation • Nombre de groupes d'agriculteurs, par nombre de membres, ventilés par sexe	• Rapport mensuel Caritas	La propriété des superficies communes est transparente.
Résultats intermédiaires n° 3 : Les agriculteurs travaillent efficacement pour vendre leurs produits agricoles.	• Classement de chaque groupe d'agriculteurs en termes d'efficacité agroalimentaire • Amélioration du classement de chaque groupe sur la durée du projet	• Liste de contrôle de l'efficacité agroalimentaire basée sur la tenue des comptes, les livrets d'épargne, les bénéfices, les innovations et les entretiens documentés, l'examen à mi-parcours et	
Effet 3.1 : Les associations agricoles acquièrent des connaissances et des compétences dans le domaine de l'agroalimentaire. • Gestion des groupes • Épargne et prêts en interne • Fondamentaux du marché • Innovation et expérimentation	• Nombre de groupes d'agriculteurs qui fondent des associations dans le cadre de leurs activités agroalimentaires • Nombre de groupes qui démarrent des activités basées sur la formation à chaque ensemble de compétences	• Rapports et observations des formateurs • Données de terrain	Chaque groupe d'agriculteurs a fait confiance au personnel sachant lire, écrire et compter.
Activités : Caritas organisera une série de sessions avec les associations agricoles sur les pratiques agroalimentaires.	• Nombre de réunions de sensibilisation • Nombre de regroupements d'agriculteurs • Nombre d'agriculteurs, ventilés par sexe	• Rapport mensuel Caritas	La situation sécuritaire est stable.

ANNEXE E

DIAGRAMME DE FLUX DE DONNÉES : LE PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR



Source : CRS, République démocratique du Congo, 2010

ANNEXE F

INSTRUCTIONS RELATIVES AUX REGISTRES JOURNALIERS DES PRÉSENCES

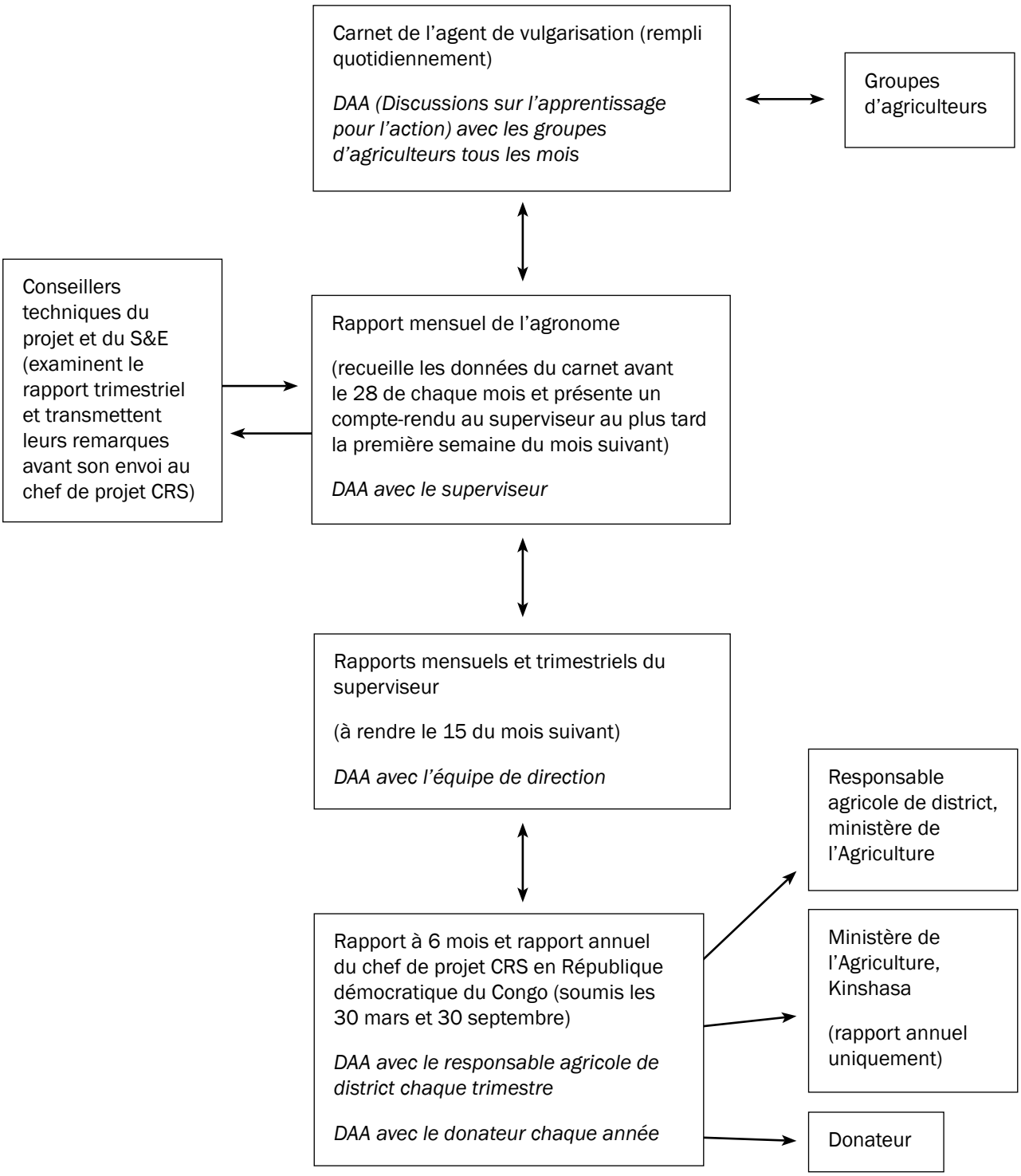
Instructions générales pour remplir le formulaire
• Le formulaire doit être rempli par l'enseignant responsable. • Le formulaire doit être rempli une fois par jour, le matin (8 h 30). • Remarque : il existe un formulaire pour les filles et un autre pour les garçons. • L'agent de terrain fera la synthèse en fin du mois et intègrera les données dans le rapport mensuel.

Données à remplir par l'enseignant responsable	
Informations générales	
Mois/année	Inscrire le mois et l'année où le formulaire est rempli.
Page	Si le nombre d'élèves dépasse l'espace disponible sur cette page, ajouter un autre formulaire et lui attribuer un nouveau numéro de page.
Code de l'école	Inscrire le numéro de l'école fourni par CRS.
Classe	Indiquer la classe ; remplir une série de formulaires pour chaque classe.
Tableau de données	
Nombre	Pour le premier jour de présence, copier le nom figurant sur le registre des présences.
Nom	Inscrire le nom des élèves (nom de famille et prénom) et utiliser le même ordre tous les mois.
Présences	Écrire « V » pour présent et « 0 » pour absent
Total	Additionner tous les jours où les élèves se sont rendus à l'école.
Abandon	Tracer une ligne et écrire « Abandon ».
Transfert	Lorsqu'un élève change d'école, tracer une ligne et écrire « Transféré ».
Absence temporaire	Écrire zéro (0).
Nouvelle admission	Tracer une ligne épaisse sous le nom des élèves déjà inscrits. Écrire « Nouvelle admission » puis écrire sous la ligne les noms des nouveaux élèves.
Total mensuel des présences	Additionner le total des présences pour tous les élèves pendant le mois et inscrire le résultat.

Tableau récapitulatif à remplir par CRS
• Moyenne des présences • Nombre d'élèves présents moins de 50 % des jours d'école dans le mois • Nombre d'élèves présents moins de 12 jours • Nombre d'élèves présents moins de 10 jours • Formulaire pour les filles uniquement : nombre d'élèves présentes au moins 80 % des jours d'école dans le mois

ANNEXE G

DIAGRAMME DES COMMUNICATIONS ET DES RAPPORTS (ABRÉGÉ) : PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR



Source : CRS, République démocratique du Congo, 2010

ANNEXE H

EXEMPLES DE QUESTIONS DESTINÉES AUX DISCUSSIONS SUR L'APPRENTISSAGE POUR L'ACTION

Apprentissage

1. Qu'avions-nous planifié pour le mois ? Pour le trimestre ? Pour les six mois ?
2. Qu'avons-nous accompli ?
   a. Examen des données figurant dans les rapports de données mensuels
      - Que nous indiquent ces données ?
      - Qu'est-ce que ces données ne nous montrent pas ?
      - Qui les données représentent-elles ?
      - Qui les données ne représentent-elles pas ?
      - Qu'avons-nous besoin de savoir ?

   b. Ces données sont-elles cohérentes avec les observations réalisées au cours de nos visites sur le terrain ?
   c. Examen des réussites et des défis. Concentrez-vous sur les faits !

      Réussites :
      - Qu'est-ce qui se passe bien ?
      - Pourquoi ?
      - Qu'est-ce que cela signifie ?
      - Quel effet cela a-t-il sur nous ?

      Difficultés et défis :
      - Quels problèmes ou difficultés rencontrons-nous ?
      - Pourquoi ?
      - Qu'est-ce que cela signifie ?
      - Quel effet cela a-t-il sur nous ?
3. À quels imprévus (positifs comme négatifs) avons-nous dû faire face ?
4. En quoi ces résultats contribuent-ils à nos objectifs ?

Action

1. Quelles initiatives s'avèrent fructueuses ?
   a. Comment peut-on les renforcer ?
   b. Existe-t-il d'autres endroits au sein de la zone du projet où ces initiatives pourraient être adoptées ?
2. Quelles sont les initiatives en difficulté ?
   a. Quels sont les changements nécessaires ?
   b. Certaines activités doivent-elles être abandonnées ?
3. En cas de changement au niveau des activités, qui doit en être informé et comment devons-nous le planifier ?
4. En cas de changement au niveau des activités, un budget est-il prévu pour soutenir le travail entrepris ?
5. Comment informer au mieux les membres de la communauté sur nos réflexions actuelles ?
   a. Quelle est la meilleure façon d'informer les différents membres de la communauté ?
   b. Quels problèmes ou difficultés sont susceptibles d'apparaître ?
   c. Comment devons-nous réagir aux opportunités et aux préoccupations ? Quelle est la marge de négociation ?
   d. Quels partenaires et équipes du projet doivent participer aux discussions de suivi ?

Source : Hahn and Sharrock (2010, p. 43 à 44)

ANNEXE I

GESTION DES DONNÉES : RÉSUMÉ SUR LES BASES DE DONNÉES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

	BASES DE DONNÉES DE SUIVI	BASES DE DONNÉES D'ÉVALUATION
Description	Une base de données de suivi permet de tenir un registre des activités du projet, des effets mis en place et de l'évolution de la réalisation des objectifs. Elle contient également les informations relatives à la gestion de projet.	Une base de données d'évaluation sert à analyser les données de contrôle ou d'évaluation et permet également d'effectuer un suivi de l'évolution de la réalisation des objectifs stratégiques et des résultats intermédiaires du projet.
Fréquence d'utilisation	Souvent mensuelle, ou plus fréquemment. Dans le cadre d'une intervention d'urgence, les besoins en informations peuvent être quotidiens ou hebdomadaires.	En fonction de la fréquence des contrôles et des évaluations. Ces bases sont souvent utilisées au début du projet, à mi-parcours et à la fin.
Source(s) commune(s) de données	• Rapport d'activité mensuel • Archives du projet • Rapports de suivi sur le terrain	• Études sur les ménages (initiale, à mi-parcours, finale) • Études au niveau communautaire (initiale, à mi-parcours, finale)
Type d'analyse	Sommes, fréquences, pourcentages, valeurs moyennes. Par exemple : • Nombre de réunions organisées à l'échelle communautaire • Pourcentage des communautés ayant élu des comités • Nombre de formations dispensées • Nombre moyen de participants aux réunions communautaires	Fréquences, pourcentages, valeurs moyennes, essais de signification statistique, comparaisons entre les sous-groupes. Par exemple : • Comparaison entre le nombre moyen de repas consommés par jour par les ménages dirigés par une femme et celui des ménages dirigés par un homme • Comparaison des sources de prêts (en pourcentage) des ménages au sein des groupes socio-économiques pauvres, moyens et riches
Aspect technique	Un minimum d'expertise technique ou des compétences techniques avancées peuvent être nécessaires pour configurer et installer la base de données, selon la complexité du système.	L'utilisation de la base de données demande généralement des compétences d'analyse avancées.

ANNEXE I

Suite

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES LOGICIELS

LOGICIEL	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	UTILISATION RECOMMANDÉE
Microsoft Excel	• Le logiciel est facilement accessible. La plupart des membres du personnel disposent d'Excel sur leur ordinateur. • Les membres du personnel ont généralement de meilleures connaissances des fonctions de base d'Excel que des autres logiciels.	• Peu de membres du personnel savent utiliser les fonctions d'Excel pour des analyses plus complexes (comparaisons entre les groupes, etc.). • Excel présente une plus grande marge d'erreur au niveau de la saisie des données ou lors de l'analyse et de l'exploitation de ces dernières.	Bases de données de suivi
Microsoft Access	• Le logiciel est facilement accessible. De nombreux membres du personnel disposent d'Access sur leur ordinateur. • Access peut être configuré pour imprimer régulièrement des rapports de synthèse. • Access permet de créer un masque de données de façon à ce que la page de saisie des données affiche les formulaires ou les questionnaires et que seules les options approuvées puissent être saisies pour chaque variable. Cela permet de minimiser les erreurs au niveau de la saisie des données.	• La programmation pour Access est relativement complexe. • Moins de membres du personnel savent créer et alimenter des bases de données avec Access plutôt qu'avec Excel.	Bases de données de suivi
SPSS	• SPSS permet d'effectuer des analyses plus poussées. • L'analyse de données dans SPSS est conviviale.	• SPSS doit être acheté séparément et requiert par conséquent des fonds supplémentaires. • SPSS présente une plus grande marge d'erreur au niveau de la saisie des données. • Peu de membres du personnel savent créer des bases de données et analyser les données dans SPSS.	Bases de données d'évaluation

ANNEXE J

SUIVI ET ÉVALUATION

Short Cuts

Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation.

Guide pour l'élaboration d'une stratégie de communication et de compte-rendu d'une évaluation

Septembre 2008

Introduction

Cette édition de *Short Cuts* fournit des instructions pratiques sur la marche à suivre pour concevoir une stratégie de communication et de compte-rendu d'une évaluation à l'aide de modèles de rapport adaptés sur mesure et répondant aux profils des différents publics visés et à leurs besoins en information. La plupart des donateurs exigent des évaluations à mi-parcours et des évaluations finales et les conventions en termes de bonne pratique démontrent que ces évaluations périodiques fournissent les renseignements les plus détaillés au sujet de l'avancement d'un projet particulier. Une évaluation représente un investissement important en temps et en argent, mais les organisations privées de bénévoles (OPB) font souvent remarquer que les rapports d'évaluation ne sont ni lus ni partagés et que, dans certains cas, les recommandations s'y rapportant ne sont pas prises en compte.

Lors de la planification d'une stratégie de communication et de compte-rendu, il est essentiel de prévoir divers modèles de rapports adaptés aux besoins d'information du public visé, dans le but de faire participer les parties prenantes de l'évaluation aux discussions et à la prise de décision. Il est donc nécessaire d'avoir recours à un langage non spécialisé, à la portée de tous et accompagné de graphiques, pour veiller à ce que les évaluations soient comprises, utilisées et contribuent à l'apprentissage organisationnel.

4 étapes pour communiquer efficacement et créer un rapport sur les résultats d'une évaluation

Étape 1
Identifier les défis liés à la communication et à l'élaboration des rapports

Étape 2
Définir l'objectif de la communication

Étape 3
Sélectionner les méthodes de communication

Étape 4
Élaborer une stratégie de communication et de compte-rendu de l'évaluation

Étape 1 Identifier les défis liés à la communication et à l'élaboration des rapports

La première étape consiste à identifier les défis liés à la communication et aux rapports et, dans un second temps, à tirer des enseignements à partir des résultats. Ces défis sont énumérés dans le tableau 1.

Les communications dans les journaux d'information sont une autre méthode de diffusion des résultats de l'évaluation. Le projet peut prévoir d'envoyer les rapports d'évaluation ou les communiqués de presse portant sur les conclusions du rapport aux médias d'actualité ou d'encourager des interviews des membres de l'équipe d'évaluation ou de ses parties prenantes (Torres et al. 2005). Les journaux d'information permettent d'aborder un public plus large, tel que le grand public ou un groupe professionnel particulier.

L'utilisation des médias d'actualité peut parallèlement s'avérer délicate : rien ne permet de garantir ce qu'écrira le journaliste. C'est pour cette raison qu'il est important de transmettre un message clair aux médias, de préparer les évaluateurs et les parties prenantes aux principaux points à aborder et de contacter les médias uniquement après examen des conclusions de l'évaluation par d'autres parties prenantes. Personne n'aime pas avoir la surprise de lire quelque chose dans la presse à propos de son programme.

Tableau 4 : Aperçu des graphiques

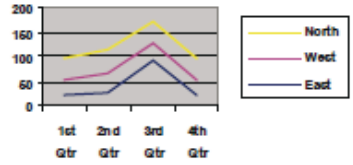
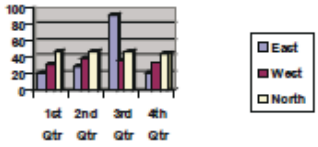
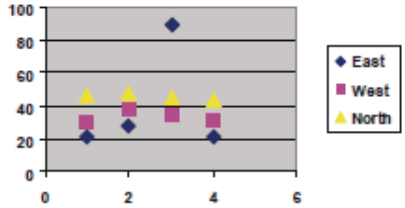
Types de graphiques	Informations communiquées	Conseils
Graphique linéaire 	☐ Montre les tendances au fil du temps, les mouvements, les distributions et les cycles	☐ Légendez directement les lignes plutôt que de créer un système de légende ☐ Essayez d'utiliser trois lignes au maximum ☐ Utilisez différentes couleurs, ou textures si le graphique est en noir et blanc
Diagramme en camembert 	☐ Montre les parties d'un ensemble	☐ Utilisez six parts au maximum ☐ Disposez les parts à partir de la plus grande/importante au départ du point représentant « midi » ☐ Utilisez des couleurs vives contrastantes ☐ Légendez les parts du camembert
Histogramme ou diagramme en barre 	☐ Compare les différences entre des informations identiques (par exemple, la distribution d'un pourcentage) ☐ Le diagramme en barre compare plusieurs éléments	☐ Utilisez le moins de barres possible ☐ Utilisez de la couleur ou des textures pour mettre en avant les aspects des données ☐ Placez des chiffres en haut ou à l'intérieur des barres pour indiquer leur valeur
Autres graphiques (flux, chronologique, nuage de points) 	☐ Montrent les processus, les éléments, les rôles ou les parties d'une entité plus importante	☐ Utilisez efficacement les espaces vides ☐ Communiquez le message dans le titre ☐ Ajoutez la source des données

Tableau <table><tr><th></th><th>Title1</th><th>Title2</th><th>Title3</th><th>Title4</th></tr><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	☐ Décrit, catalogue et affiche les liens et les compare ☐ Facilite la présentation d'une quantité importante de données	☐ Attribuez un chiffre arabe à chaque tableau ☐ Placez le titre juste au-dessus du tableau ☐ Légendez distinctement les lignes et les colonnes ☐ Indiquez la source des données
Illustrations (schémas, cartes ou dessins) 	☐ Transmettent efficacement des messages ou des idées difficiles à exprimer avec des mots ☐ Présentent les structures organisationnelles et décrivent les flux ☐ Expliquent l'orientation ☐ Utilisez des diagrammes de flux pour montrer les difficultés ☐ Utilisez des cartes pour présenter des résultats comparables entre des régions géographiques ou des pays	☐ Restez simple : si beaucoup d'explications sont nécessaires, utilisez plutôt un texte ☐ Utilisez les illustrations de manière créative, car elles aident à communiquer ☐ Ajoutez une légende pour définir tout symbole utilisé ☐ Utilisez les espaces vides

Sources : Torres et al 2005 ; Kusek et Rist 2004 ; Tufte, 1989.

PRÉSENTATIONS ORALES

Les présentations orales permettent de communiquer l'avancement et les conclusions de l'évaluation aux parties prenantes et autres publics visés. Grâce à cette méthode, l'auditoire peut poser des questions et la communication devient plus interactive. Les présentations orales incluant des débats avec un animateur peuvent amener à un dialogue entre les parties prenantes et à un engagement envers les actions (voir la réflexion critique ci-dessous) (Torres et al. 2005).

Les réunions de débriefing démarrent généralement par une brève présentation, suivie d'une discussion sur les principaux résultats ou sur d'autres sujets. Les réunions de débriefing peuvent être organisées de façon continue afin de communiquer l'avancement d'une évaluation aux responsables du programme. Une réunion de débriefing finale peut être organisée avec les parties prenantes pour partager et examiner les principales conclusions et recommandations du rapport final de l'évaluation.

Les exposés d'experts peuvent être utilisés pour réunir les parties prenantes de l'évaluation afin de présenter les principales conclusions et recommandations de l'évaluation ou d'autres composantes. Ils regroupent généralement trois à quatre experts et chacun d'eux effectue un bref exposé sur un aspect de l'évaluation. Un modérateur facilite ensuite la discussion entre les experts puis entre les experts et l'auditoire (Kusek et Rist 2004).

Les médias audiovisuels peuvent servir à la diffusion des conclusions d'une évaluation au-delà des principales parties prenantes. La radio est un moyen très efficace de diffusion de l'information. Les stations de radio communautaires (possédant un mandat relatif au développement) fournissent une production à faible coût et possèdent souvent une compétence de traduction de la langue locale.

Les modules de S&E et la série *Short Cuts* ont été préparés par CRS et la Croix-Rouge américaine avec le soutien financier des subventions du programme Food for Peace : projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS (AFP-A- 00-03-00015-00) et projet de renforcement de la capacité institutionnelle d'ARC (AFP-A-00-00007-00). Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'Agence des États-Unis pour le développement international ou du programme Food for Peace.

