

## SOMMAIRE

PRÉAMBULE	1
1 - ACHATS	2
2 - RESSOURCES HUMAINES	3
3 - VOYAGES ET DÉPLACEMENTS	4
4 - TRÉSORERIE	4
5 - COMPTABILITÉ ET FINANCE	5
6 - ÉQUIPEMENTS	5
7 - INFORMATIQUE	6
8 - PARTENARIATS	6
ANNEXE : SÉCURISER UN ACHAT	7

# Guide d'élaboration d'un manuel de procédures internes administratives et financières d'une ONG

## ASPECTS FONDAMENTAUX

### Préambule

Le présent manuel a pour objet de guider les ONG dans la rédaction de leurs procédures internes afin de sécuriser leurs flux financiers.

Seuls les aspects jugés fondamentaux sont abordés ; le contenu des principes édictés n'est par conséquent pas exhaustif.

À noter que la pertinence des règles mises en place est conditionnée à leur clarté et leur simplicité, afin que celles-ci soient applicables et effectivement appliquées, et que leur mise en application soit vérifiable et effectivement vérifiée en interne.

Une [version en anglais](#) de ce guide est disponible en téléchargement sur notre site.

**Donnadieu & Associés** est un cabinet d'audit et de conseil financiers dédié au secteur de la solidarité internationale.

Par son action auprès des ONG, fondations privées et bailleurs de fonds publics, il contribue à la sécurité du secteur, pour une meilleure attractivité des financements et un meilleur impact auprès des bénéficiaires.

 [Mieux nous connaître](#)

## 1 - Achats



<b>A - Autorisations</b>	Quoi ?	<p>Définir quelles natures d'achats sont soumises à une autorisation préalable. Évoquer la nécessité de se conformer aux règles imposées par les financeurs externes éventuels, applicables aux projets concernés.</p>
	Qui ?	<p>Définir les personnes habilitées à autoriser les engagements d'achats (en application de seuils le cas échéant), et en application de délégations de signature formalisées par le Bureau de l'association (autorisations de signatures).</p>
	Comment ?	<p>Définir la(es) forme(s) de l'autorisation d'achat (moyen écrit) : bon de commande signé, devis signé, bordereau type d'engagement de dépense, ... Le cas échéant, application de variantes en fonction du montant des achats et/ou de leur nature. 📄 Dans le cas d'un bordereau type d'engagement d'achat, joindre un modèle en annexe de la procédure. Exceptions : le cas échéant, lister les dépenses (en fonction de leur montant ou de leur nature) ne nécessitant pas d'autorisation d'achat (ex. : petits achats de rue, achats de carburant, ...). Idéalement, l'autorisation d'achat doit mentionner l'ensemble des éléments permettant la comptabilisation de la dépense et son affectation budgétaire lorsque affectée à un projet (objet de la dépense, compte comptable, code projet, code financeur, ligne budgétaire).</p>
	Quand ?	<p>Le cas échéant, définir un délai à respecter pour obtenir une autorisation avant la date de l'achat.</p>
	Dérogação	<p>Le cas échéant, définir une procédure dérogatoire aux règles d'autorisation préalable d'achats (cas dérogatoires autorisés, responsables habilités à autoriser les dérogations, forme de la dérogation, ...).</p>
<b>B - Choix des fournisseurs</b>		<p>Définir les critères de choix des fournisseurs, en application notamment des règles prévues aux contrats de financement des financeurs des projets concernés. Le cas échéant, prévoir un suivi des fournisseurs (aspects qualitatifs des prestations servies). Le cas échéant, prévoir l'insertion aux contrats signés avec les fournisseurs des mentions obligatoires prévues aux termes des contrats de financement.</p>
<b>C - Mises en concurrence</b>		<p>Définir les modalités de mise en concurrence des fournisseurs, dans le cadre de passations de marchés : montants des marchés concernés, déclinés le cas échéant par nature de prestations (achats de matériels et fournitures et prestations de services), modalités de consultation des fournisseurs (délais, forme, historisation, ...), modalités de sélection des offres (critères d'appréciation, barèmes de notation, ...), composition du comité d'évaluation (qualifications et nombre des membres), ... Évoquer la nécessité de se conformer aux dispositions de la convention de financement et/ou de partenariat applicable(s). 📄 Joindre le modèle de grille d'évaluation des offres fournisseurs en annexe de la procédure.</p>
<b>D - Preuves de réception conforme</b>	Quoi ?	<p>Définir quelles natures d'achats sont soumises à une preuve de réception conforme (achat de bien ou d'une prestation de services). Évoquer la nécessité de se conformer aux dispositions de la convention de financement et/ou de partenariat applicable(s).</p>
	Qui ?	<p>Définir les personnes habilitées à valider la réception conforme d'achats (en application de seuils le cas échéant), et en application de délégations de signature formalisées par le Bureau de l'association (autorisations de signatures).</p>

Comment ?

Forme de la matérialisation du contrôle de conformité de la réception de la commande (moyen écrit) : bon de livraison signé, bordereau type de réception conforme, tampon et/ou visa explicite sur la facture du fournisseur (« réception conforme, bon à payer » + signature du responsable), ...

Le cas échéant, application de variantes en fonction du montant des achats et/ou de leur nature.

 Dans le cas d'un bordereau type de réception conforme d'achat, joindre un modèle en annexe de la procédure.

Exceptions : le cas échéant, lister les dépenses (en fonction de leur montant ou de leur nature) ne nécessitant pas une preuve de réception conforme (ex. : petits achats de rue, achats de carburant, ...).

Quand ?

Imposer que la preuve de la réception conforme de l'achat soit préalable à la mise au paiement.

Dérogation

Le cas échéant, définir une procédure dérogatoire aux règles de contrôle de la réception conforme d'achats (cas autorisés, responsables habilités à autoriser les dérogations, forme de la dérogation, ...).

## 2 - Ressources humaines



### A - Contractualisation

Définir les modalités d'établissement des contrats de travail (responsable(s) de l'association habilité(s) à contracter, clauses du contrat, ...).

### B - Fiches de postes

Définir les attributions de chaque poste, au travers de fiches de postes.

### C - Suivi des temps de travail

Définir des règles de suivi des temps de travail sur les projets financés par des financements externes (utilisation de feuilles de temps signées par le salarié et un responsable indépendant, selon une méthodologie et une fréquence régulière à définir (idéalement mensuelle).

Évoquer la nécessité de se conformer aux dispositions de la convention de financement et/ou de partenariat applicable(s).

 Joindre le modèle de feuille de temps en annexe de la procédure.

### D - Suivi des congés

Définir des règles d'autorisation, de prise et de suivi des congés (périodes, modalités d'autorisation par un responsable indépendant, modalités de suivi a posteriori, ...).

### E - Rémunération des salariés (et consultants)

Définir les modalités de rémunération des salariés (et le cas échéant des consultants, dans le cas d'une utilisation fréquente), sur la base de grilles basées sur le poste occupé, l'expérience professionnelle et l'ancienneté.

 Joindre la grille des rémunérations en annexe de la procédure.

Définir les modalités d'établissement des données de paie mensuelles et d'élaboration des bulletins de paie (personnes responsables, outils informatiques utilisés).

Évoquer la nécessité de vérifier systématiquement l'application conforme de la législation sociale applicable (en particulier concernant les taxes et charges sociales grevant les salaires).

## 3 - Voyages et déplacements



### A - Notes de frais

Définir les règles relatives à l'établissement des notes de frais (forme, contenu, nature des dépenses autorisées ou non autorisées, ...).

Définir les règles d'autorisation préalable des frais engagés (ordre de mission signé, budget de mission validé, montant maximal par nature de dépenses, ...).

Définir les règles de validation a posteriori des notes de frais : règles de vérification (autorisation préalable du déplacement, conformité de la période et de l'objet du déplacement, exactitude des montants, exhaustivité et conformité des justificatifs de dépenses, ...).

Définir les règles de validation : signatures de l'intéressé et d'un responsable indépendant.

 Joindre le modèle de note de frais en annexe de la procédure.

### B - Perdiem

Définir les règles d'allocation de perdiem (cas d'applicabilité, personnes concernées, barèmes, ...).

Évoquer la nécessité de se conformer aux dispositions de la convention de financement et/ou de partenariat applicable(s).

 Joindre le barème des perdiem en annexe de la procédure.

## 4 - Trésorerie



Quoi ?

Définir la nature des moyens de paiement de l'association : chéquier(s), virements, carte(s) de crédit, espèces, ...

Qui ?

Définir les personnes habilitées à utiliser les moyens de paiement (en application de seuils le cas échéant), en application de délégations de signature formalisées par le Bureau de l'association (autorisations de signatures), et les modalités de validation (règles de signature des moyens de paiement, ...).

Définir les règles de double-signature au-delà d'un certain montant de paiement.

S'assurer régulièrement que les signataires autorisés par le Bureau ont bien été pris en compte par les banques (en particulier lors de changements de signataires).

Comment ?

Définir les modalités de conservation\* et d'utilisation de ces moyens de paiement, dans une optique sécuritaire.

(\*conservation dans un coffre sécurisé, dont les clés sont confiées à des personnes identifiées)

Concernant la(es) caisse(s), définir les règles relatives à leur conservation sécurisée, au suivi des opérations de caisse (tenue des journaux de caisse), au comptage physique régulier des espèces (fréquence d'établissement et forme de la fiche de comptage de caisse, procédure de rapprochement du solde physique de caisse avec le solde comptable, modalités de justification des écarts éventuels).

 Joindre le modèle de fiche de comptage de caisse en annexe de la procédure.

Concernant le(s) compte(s) bancaire(s), définir les règles relatives à l'établissement des rapprochements bancaires (fréquence et forme des rapprochements bancaires, modalités de justification des écarts éventuels).

Quand ?

Le cas échéant, définir un délai à respecter pour les mises en paiement (en fonction des modes de paiement utilisés : chéquier(s), virements, carte(s) de crédit, espèces, ...).

Évoquer le fait qu'une mise en paiement est conditionnée au contrôle préalable de la présence de l'exhaustivité des documents justificatifs nécessaires (en respect des procédures internes et le cas échéant des dispositions de la convention de financement et/ou de partenariat applicable(s)).

## 5 - Comptabilité et finance

### A - Comptabilité



Définir les modalités de comptabilisation des opérations de l'association (informations saisies en comptabilité, report en comptabilité des n° de pièces, ...), du classement et de l'archivage de la documentation comptable.

Dans le cas d'une pré-saisie en interne de la comptabilité (notamment sur des fichiers Excel), avant transmission à un comptable externe, définir les modalités de saisie des informations, de leur conservation et de leur transmission en externe.

 Joindre le(s) modèle(s) de grille(s) de saisie comptable en annexe de la procédure.

Préciser que chaque opération doit être affectée comptablement (compte comptable) et analytiquement (code projet, code financeur, code ligne budgétaire).

Définir les règles de conformité des justificatifs de dépenses : date, nom et numéro(s) d'enregistrement(s) légal(aux) du fournisseur, détail des prestations, montants libellés en HT, TVA et TTC, devise utilisée, nom et adresse de l'association, ...).

### B - Budgets

Définir les modalités d'élaboration des budgets, de l'association et des projets sur financements externes : personnes responsables, modalités d'établissement, modalités de contrôle de leur conformité, modalités de communication externe (délais, forme, ...).

### C - Reportings financiers

Définir les modalités d'élaboration des reportings financiers, en particulier concernant les produits et dépenses relatifs à des projets sur financements externes (personnes responsables, modalités d'établissement, modalités de contrôle de leur conformité, modalités de communication externe (délais, forme, ...)).

### D - Conversions de devises

Définir les règles de conversion des devises.

Évoquer la nécessité de se conformer aux dispositions de la convention de financement et/ou de partenariat applicable(s).

## 6 - Équipements



### A - Inventaire

Définir les modalités de suivi des équipements, par la tenue d'un état d'inventaire : forme, fréquence, responsable(s) du suivi.

### B - Véhicule

Définir les modalités de suivi des déplacements en véhicule (modalités de tenue d'un livre de bord recensant les déplacements).

## 7 - Informatique



Définir les modalités de sauvegarde interne et externe des données informatiques (données courantes, comptables et financières).

## 8 - Partenariats



### A - Sélection

Prévoir une procédure de sélection préalable des partenaires afin d'évaluer leur capacité à utiliser les fonds alloués conformément aux termes du contrat de financement concerné.

📄 Joindre le(s) modèle(s) de questionnaire de sélection en annexe de la procédure.

### B - Contractualisation

Définir les modalités de contractualisation dans le cadre d'accords de partenariats (responsables habilités à contracter, clauses « clés » devant figurer à la convention, ...).

📄 Joindre le(s) modèle(s) de convention de partenariat en annexe de la procédure.

### C - Suivi

Prévoir une procédure de suivi des dépenses engagées par les partenaires, pendant la durée de mise en œuvre des projets, à des fins de renforcement structurel des partenaires et de sécurisation de l'utilisation des fonds.

📄 Joindre le(s) modèle(s) d'outils de suivi en annexe de la procédure.

## Annexe - Sécuriser un achat

SIÈGE ET/OU TERRAIN

En fonction des seuils applicables : achat (nature, montant) programme (régulier, urgence)

