



Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education
Educational Research Network for West And Central Africa



EXTRAIT DU GUIDE DE GESTIONN DU RESEAU

MINI GUIDE POUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINACIERE DES RESEAUX NATIONAUX

Octobre 2007

TABLE DES MATIERES :

Rapports financiers :	3
Rapport financier par projet ou par contrat	3
Rapport financier semi annuel ou semestriel	3
Rapport financier annuel	3
Classement des dossiers	4
Pièces comptables et justificatives	4
les vouchers	4
les pièces justificatives,- leur qualité	4
cachet « PAYE »	4
le classement des pièces justificatives	4
les imputations des dépenses sur les projets ou contrats	5
Informations bancaires	5
les relevés bancaires	5
les rapprochements bancaires	5
le suivi budgétaire par projet et le suivi des fonds décaissés par projet	5
nécessité d'une double signature des chèques pour assurer l'auto contrôle au sein du réseau	5
Achats :	5
les procédures d'achat	5
la séparation minimale de tâches à observer dans la gestion financière d'une coordination nationale	6
Avances aux chercheurs ou d'autres personnes pour exécution des activités	6
Contrats d'organisation de colloques ou d'ateliers régionaux	7
Gestion de la petite caisse	7
Inventaires des biens immobiliers acquis :	7
Responsabilités des différentes instances	8
Les responsabilités du Coordinateur National :	8
Le Comité de Coordination et de Pilotage	8
Le Comité Scientifique	9

Introduction :

Cette section du Guide de Gestion du Réseau est destinée à donner des directives (un canevas) pour assurer un minimum de bonne gestion ressources mises à la disposition des réseaux nationaux par la coordination régionale et d'autres structures Partenaires.

Ces normes sont extraites du Guide de Gestion du Réseau et renforcées dans le souci d'aider les responsables des réseaux nationaux à améliorer la gestion financière pour plus de transparence, plus de visibilité et pour leur permettre d'accroître leur capacité de mobilisation des fonds.

Les directives ainsi développées permettent d'harmoniser la gestion des Coordinations Nationales et d'aider à l'évaluation de la gestion des différentes coordinations du réseau.

A. Rapports financiers :

La production des rapports financiers au niveau des réseaux nationaux est un principe qui assure la transparence dans la gestion des ressources financières. Les rapports financiers soutenus par les pièces de supports authentiques et sincères permettent une bonne lecture et une meilleure compréhension de la gestion financière par rapport à la planification financière et opérationnelle.

Les réseaux nationaux doivent produire des rapports par contrat ou par projet, des rapports financiers semi annuels et des rapports annuels.

o Rapport financier par projet ou par contrat

Des rapports financiers par contrat ou par projet sont exigés par la Coordination Régionale à toute Coordination Nationale pour tout contrat signé entre les différentes parties. Les éléments de ce rapport reflèteront les mêmes lignes du budget indiquées dans le contrat. Les contrats signés avec les Coordinations Nationales concernent généralement les recherches, les cas d'étude, les contrats d'organisation de colloques et ou d'ateliers régionaux. **Voir le format du rapport par contrat ou par projet en annexe.**

o Rapport financier semi annuel ou semestriel

Les rapports semi annuels seront produits à la fin du premier semestre de chaque exercice fiscal et prendra en compte les situations financières compilées de tous les projets ou contrats bénéficiés par la Coordination Nationale. Une section est développée dans le format du rapport pour prendre en compte les ressources et les dépenses liées aux contrats localement contractés par les coordinations nationales démontrant ainsi leur dynamisme et leur capacité de mobilisation interne de ressources et de viabilisation de leur réseau national en marge de la Coordination Régionale. **Voir en annexe le format du rapport financier.**

o Rapport financier annuel

Le rapport annuel est du même type que le rapport semestriel à part le fait qu'il compile les éléments financiers du premier et du second semestre de l'exercice concerné. La production de ce dernier est fortement exigée puisqu'il procurera des données permettant à la Coordination Régionale de produire un rapport synthétique annuel sur l'ensemble du réseau pour assurer et faciliter une meilleure lecture des activités financières du réseau auprès du Conseil d'Administration et d'autres partenaires. **Voir en annexe le format rapport financier annuel des Coordinations Nationale.**

B. Classement des dossiers

Le système de classement et d'archivage des documents de chaque réseau national est très important pour la sauvegarde de la mémoire du réseau en dépit des changements de personnes dans les instances de gestion du réseau. Chaque coordination est encouragée à mettre son propre système de classement ou d'archivage sur place permettant de retrouver les documents avec aisance en cas de besoin. Cependant, les coordinations peuvent s'inspirer des directives de classement suivantes :

- **section administration : contrats, les PVs de réunion, les correspondances,**
- **section financière : rapport financier par contrat avec leurs pièces de supports, les rapports semestriels, les rapports annuels, les budgets et plan d'action,**
- **section des relevés bancaires, des rapprochements bancaires et toutes correspondances avec la banque, les avis de crédits,**
- **divers**

C. Pièces comptables et justificatives

○ **les vouchers**

Les vouchers sont des pièces comptables générées par la coordination nationale permettant de formaliser les décaissements bancaires. Les vouchers doivent indiquer les informations sur la description de la dépense, le numéro du chèque de décaissement, le projet concerné par le décaissement, les signatures de celui qui a préparé le voucher, de celui qui approuve et du bénéficiaire du chèque.

Les pièces justificatives doivent être annexées aux vouchers pour soutenir et justifier le montant du décaissement. Les signataires du chèque devront au préalable s'assurer que toute la documentation comptable est complète avant de procéder à la signature du voucher et du chèque. Chaque voucher doit avoir un numéro de référence chronologique par rapport à la date de son émission. **Voir un modèle de voucher de décaissement en annexe.**

○ **les pièces justificatives,- leur qualité**

Les pièces justificatives sont celles qui supportent les décaissements bancaires. Sans ces pièces la moralité de tout décaissement est compromise. Les pièces justificatives se composent généralement d'une expression de besoin d'achat ou de service, d'un proforma ou de devis estimatif, d'un bon de commande et/ou de travail, d'un bordereau de livraison ou de réception, d'une facture. Dans certains cas l'on peut engager un contrat dépendant de la taille du montant exposé pour ainsi partager le risque avec le fournisseur ou le prestataire. Toutes les pièces doivent porter les entêtes des structures qui les ont produites pour authentifier leur source, elles doivent être signées par la personne mandatée par la structure, elles doivent obligatoirement porter le cachet indiquant le nom de la structure et d'autres informations de sa reconnaissance. L'on devra s'assurer que toutes les factures soient acquittées au moment où le bénéficiaire encaisse son chèque.

○ **cachet « PAYE »**

Chaque Coordination doit se confectionner un cachet « PAYE » avec indication de du nom de la Coordination nationale pour ainsi annuler toute la documentation de décaissement et éviter leur double utilisation.

○ **le classement des pièces justificatives**

Les vouchers avec les pièces justificatives les supportant doivent être classées par contrat ou par projet dans une chemise ou dans une section d'un chrono avec le rapport. Un tel classement permet de faciliter la comptabilisation et le reporting et de même la vérification des pièces par projet et contrat.

- **les imputations des dépenses sur les projets ou contrats**

Chaque voucher est imputé à un projet ou un contrat pour faciliter la comptabilisation et le suivi des décaissements des fonds reçus par projet ou contrat. Ceci permettra de savoir à tout moment le solde restant des fonds reçus de la coordination nationale pour chaque projet ou contrat. **Voir en annexe le journal banque et le tableau de suivi budgétaire,**

D. Informations bancaires

- **les relevés bancaires**

Les relevés bancaires ou extraits bancaires sont des documents financiers comptables d'une très grande importance. Ils permettent de connaître le niveau de la trésorerie théorique à la date de leur extraction. Les relevés bancaires donnent un solde bancaire qui peut ne pas correspondre à la réalité de la trésorerie compte tenu du fait que des chèques émis par la coordination peuvent ne pas être touchés par les bénéficiaires au moment de l'extraction du relevé. De même, des opérations peuvent être passées à tort sur le compte de la coordination nationale. Si la collecte des relevés est importante, la préparation des rapprochements bancaires est encore plus importante, car ceci permet de connaître le véritable solde de la trésorerie et évitera des dépassements ou l'émission des chèques qui peuvent s'avérer sans provision. Ce qui entachera sans doute la crédibilité du réseau auprès des partenaires fournisseurs. Les relevés doivent être collectés sur une base mensuelle auprès de la banque où est domicilié le compte du réseau et proprement classés.

- **les rapprochements bancaires**

Les rapprochements bancaires sont préparés sur une base mensuelle en concordance avec les normes de bonne gestion. Les coordinations sont encouragées à le faire pour les raisons invoquées plus haut. **Voir en annexe le modèle de rapprochement bancaire.**

- **le suivi budgétaire par projet et le suivi des fonds décaissés par projet**

Un tableau journal enregistrant les différents mouvements en entrée de fonds, en décaissements et en solde doit être tenu par chaque coordination nationale. Ce journal aidera non seulement à la préparation des rapprochements bancaires, mais aussi pour la production des rapports financiers par projet et des rapports compilés semestriels et annuels. Une colonne sera réservée au suivi budgétaire dans le tableau de suivi des fonds décaissés par projet. **Voir en annexe un tableau de suivi budgétaire et le journal de banque en annexe.**

- **nécessité d'une double signature des chèques pour assurer l'auto contrôle au sein du réseau**

Les chèques de décaissements émis pour les dépenses doivent être soumis à la règle de double signature par les signataires désignés membres du bureau du réseau élus en Assemblée générale du Réseau. La liste des signataires doit être mise à jour en fonction des changements intervenus la composition des membres du bureau par l'effet du choix effectué lors des assises de renouvellement des instances du réseau.

E. Achats :

- **les procédures d'achat**

Les achats doivent suivre un minimum de procédures pour assurer leur bonne moralité.

Les étapes majeures des achats d'un certain montant exigeant l'émission de chèques sont les suivantes :

- une expression de besoin approuvée par les responsables désignés tel que le Coordonnateur ou son adjoint au cas où les dépenses concernent le Coordonnateur. L'expression peut se faire par manuscrit ou par imprimé signé par le demandeur. L'approbation est nécessaire pour s'assurer que la dépense correspond à un besoin du projet ou de la coordination. Ceci évitera d'engager des dépenses qui ne sont pas forcément en relation avec les besoins de gestion planifiés.
- Un proforma du fournisseur. Si l'achat engage un montant important au moins 3 factures proformas doivent être collectés auprès de différents fournisseurs ou prestataires. Une analyse doit être ensuite faite pour motiver le choix d'un fournisseur parmi les soumissionnaires.
- Un bon de commande adressé par la coordination au fournisseur sélectionné faisant ressortir les différents éléments du proforma précédemment soumis par le fournisseur. Le bon de commande doit indiquer les conditions de paiement, de livraison et date. Pour ce qui concerne l'exécution de certains travaux un bon de travail peut être rempli en spécifiant les travaux à exécution et les conditions. **Voir modèle de bon de commande et modèle de bon de travail en annexe.**
- Le bordereau de livraison doit obligatoirement accompagner la livraison des biens commandés et devront être conformes en qualité et en nombre spécifiés dans le bon de commande. **Voir modèle de bordereau de livraison en annexe.**
- La facture doit faire ressortir les informations en qualité en nombre et en prix. Au moment de l'encaissement du chèque par le bénéficiaire, la facture doit être acquittée de même que le voucher doit être signé par le même bénéficiaire du chèque.
- A la réception de toutes ces pièces, le trésorier ou comptable prépare le voucher en renseignant toutes les précisions, surtout le numéro du chèque, le montant du décaissement, le projet sur lequel la dépense est imputée. Le montant du décaissement (chèque) doit correspondre au montant de la facture jointe. Dans le cas contraire une explication claire doit être donnée sur le voucher ou sur la facture et approuvée par un des signataires ;

○ **la séparation minimale de tâches à observer dans la gestion financière d'une coordination nationale**

Un minimum de séparation de tâche doit être observée dans la gestion financière. Ce minimum requiert que les tâches d'ordonnateur, d'exécution et de contrôle ne soient pas assurées par une même personne du début à la fin pour l'accomplissement de toute activité. Ceci préservera la bonne moralité des tâches exécutées en s'assurant les situations de conflits d'intérêt.

F. Avances aux chercheurs ou d'autres personnes pour exécution des activités

Toute avance accordée à un chercheur ou toute autre personne pour l'exécution d'une activité doit être justifiée après l'accomplissement de l'activité. Le temps de la justification est au plus de 5 (cinq) jours ouvrables après la fin de l'activité. Le coordonnateur en tant qu'ordonnateur devra veiller au respect de cette norme. La justification de l'avance permettra d'apporter des pièces justificatives en bonne et due forme. Les honoraires ou

tout autre montant directement encaissé et pour lequel l'intéressé n'a pas forcément besoin de pièces d'une tierce personne doivent être soutenus par une pièce produite par l'intéressé et signée par ses soins. Une telle pièce est acceptable comme justificatif. **Une fiche de rapport de rapport de dépenses sur les avances a été développée est en annexe.**

G. Contrats d'organisation de colloques ou d'ateliers régionaux

Les contrats d'organisation de colloques ou d'ateliers sont exécutés comme des avances puisque les fonds sont envoyés par la coordination régionale à la coordination nationale organisatrice après la conclusion et la signature du contrat d'organisation entre les deux parties.

Un mois de délai est donné à la coordination nationale à travers la personne responsable, de préparer le rapport sur l'avance faite et de l'envoyer à la coordination régionale au terme de ce délai avec toutes les pièces justificatives. Les montants non soutenus par les pièces justificatives ne seront validés que si des explications tangibles en additifs du rapport soient clairement fournies et jugées acceptable par la coordination régionale. Si la coordination pense que les explications sur les dépenses non supportées par des justificatives ne sont pas tangibles, alors elle peut décider de retenir les montants concernés sur le versement de la dernière tranche du contrat constitués des frais administratifs. Le même type de rapport sur les contrats doit être utilisé pour le reporting financier sur l'organisation des colloques et des ateliers. Le format du rapport de dépenses des avances sur les avances peut être également utilisé pour la justification de ce genre d'avances.

H. Gestion de la petite caisse

Chaque coordination peut mettre en place une petite caisse pour les menues dépenses et fixer un montant de dépense limite en deçà duquel la dépense est supportée par la petite caisse. Ceci évitera que des chèques pour des dépenses de petits montants soient émis. Le plafond de la petite caisse soit être fixée à 50 000 F CFA. Toutes les dépenses de moins ou égale à 15 000 F CFA sont supportées par la petite caisse. Mais pour toute dépense supérieure à 15 000 F CFA un chèque est émis. La caisse est renouvelée quand le fond atteint un niveau critique de 5 000 F CFA. Le montant du renouvellement de la caisse correspond au montant qui amènera le fond de la caisse à son niveau plafond de 50 000 F CFA. **Tableau de la petite caisse en annexe.** La petite caisse est aussi utilisée pour recevoir les versements des reliquats des avances non dépensés. Si à l'encaissement du reliquat sur avance le plafond de la caisse de 50,000 F CFA est excédé, la différence doit être reversée en banque sur le compte du réseau. **Voir en annexe les pièces de dépenses caisse et les pièces de recettes caisse pour les entrées.**

I. Inventaires des biens immobiliers acquis :

Tout bien immobilier acheté par la coordination nationale doit être inventorié sur la liste des inventaires. La fiche des inventaires doit être mise à jour chaque fois qu'un bien immobilier est acheté. Les éléments suivants doivent ressortir dans la fiche d'inventaire : la description des biens, la date d'acquisition, le montant d'acquisition de chaque bien, le numéro d'inventaire, l'affectation du bien et la colonne observation sur l'état du bien. Le réseau doit s'assurer que les biens physiques portent les mêmes numéros d'inventaires que ceux mentionnés dans le tableau d'inventaire pour assurer le contrôle. **Voir en annexe un modèle de tableau d'inventaire.**

J. Responsabilités des différentes instances

Les responsabilités du Coordinateur National :

Chaque coordination nationale est chapeauté par un Coordinateur National dont **la fonction est bénévole**. Le Coordinateur national coordonne toutes les activités du ROCARE au niveau national et y comprises celles avec la Coordination Régionale. A cet effet il est chargé de :

- planifier et organiser des séminaires, des conférences, cafés ROCARE, ateliers scientifiques, cours de formation pour les membres du réseau et les chercheurs de son pays ;
- chercher différents supports et financements variés pour la coordination nationale ;
- établir des contacts avec les institutions pouvant supporter les objectifs du ROCARE ;
- collaborer sous réserve d'un accord de la Coordination Régionale, avec les institutions nationales et d'autres structures de recherche ;
- s'assurer du respect strict par les membres, des statuts et règlement du réseau ;
- s'assurer de l'application du guide de gestion du ROCARE dans les différents domaines de gestion ;
- proposer à la coordination régionale la sanction ou récompense à attribuer à un membre du réseau qui viole les statuts ou qui fournit une contribution remarquable au réseau ;
- nommer les membres du comité scientifique national sur recommandation des membres du réseau national pour une période de trois (3) ans renouvelables ;
- veiller à la bonne gestion des ressources financières et matérielles mises à la disposition de la coordination nationale par la coordination régionale et d'autres partenaires ;
- s'assurer de la soumission à temps des rapports techniques, narratifs, financiers et de circonstance
- Veiller à la tenue au moins une fois par an, l'assemblée générale du ROCARE au niveau national et dont un compte rendu devra être envoyé à la coordination régionale ;
- Organiser en fin de mandat une élection de renouvellement des instances du réseau à laquelle la coordination fera office de supervision pour garantir la transparence et le respect statutaire.

Le Comité de Coordination et de Pilotage

Il assiste le coordonnateur national dans la définition et l'exécution du plan de travail annuel. Plan de travail qui doit accorder toujours une priorité à chacun des quatre priorités stratégiques suivantes :

- renforcement des capacités (méthodes de recherche, TIC, plaidoyer, ateliers d'échanges entre pairs...) ;
- recherche (cf. agenda de recherche ROCARE)
- communication (pour promouvoir la communication entre membres, le dialogue public et politique, et la visibilité et une lisibilité aux activités locales du réseau)
- développement institutionnel (partenariats, coopération, levée de fonds...)

Il est composé de 5 à huit 7 membres selon les besoins de chaque réseau national, aux profils complémentaires avec le Coordinateur National :

- coordonnateur national ;
- coordonnateur adjoint (optionnel, par principe un membre de cabinet ministériel) ;
- secrétaire général ;
- secrétaire général adjoint (optionnel) ;
- trésorier ;
- trésorier adjoint ;
- chargé de communication ;

- chargé de mobilisation de ressources.
- Deux (2) commissaires au compte non membres du comité sont nécessaires pour la vérification des comptes du bureau.

Le comité a une durée de trois (3) ans, renouvelable une fois.

Le comité de coordination et de pilotage se réunit environ 4 fois au moins par an selon les besoins et le volume des activités, les membres sont solidaires entre eux et travaillent en toute transparence.

Each national coordinator is assisted by a Coordinating Committee. The NC should ensure that the committee be comprised of members who compliment and complete her/his own skills. The committee is responsible for developing and ensuring the implementation of the annual action plan. The annual work plan usually includes one priority activity in each of the four following areas:

- Capacity-building (research methods, NTIC, advocacy, seminars to share experiences among members, etc.)
- research (see priority 8-point research agenda)
- communication (to promote public and policy dialogue and give visibility to/position the Network, member mailing list)
- Institution-building (partnership building, fundraising).

The committee meets approximately four times a year, when activities and concerns merit consultation. Members should work together in a spirit of transparency and knowledge-sharing.

Officer titles for the Coordinating Committee vary from one country to the next, but in general are:

- National Coordinator,
- alternate National Coordinator (linked to an institution)
- Secretary General,
- Treasurer,
- Assistant Treasurer,
- Communications Officer,
- Resource mobilization coordinator,
- Lead Researcher or Researcher representative,
- President of Scientific Committee

Le Comité Scientifique

Mandat : Il est l'organe de contrôle de qualité des travaux scientifiques -- études/publications- du réseau national, donc s'assure de la revue nationale, de la validation des études/publications avant leur dissémination et envoi à la coordination régionale du ROCARE. Il ne vérifie pas seulement la qualité et la pertinence de l'étude mais aussi la qualité de la présentation des résultats.

Composition : Le comité scientifique est une équipe pluridisciplinaire composée d'entre 5 et 7 personnes, toutes confirmées comme spécialistes dans leur domaine de compétences. En principe le CS est composé de 2/3 membres ROCARE et 1/3 non membres sur proposition du CN et du Président du Comité Scientifique et validation des membres du comité de coordination et de pilotage (CCP).

Scientific Committees are responsible for supporting the quality of ERNWACA research programs and should ensure national review and validation of any research/publication before it is disseminated and forwarded to the regional coordination. Attention should be given not only to the quality and pertinence of the research itself, but also to the quality of the presentation of the findings.

The Scientific Committee should be multidisciplinary and may be composed of up to seven persons, in some cases including members (2/3) and non-members (1/3). The President of the Scientific Committee is sometimes part of the Coordinating Committee.

The President of the Scientific Committee, in consultation with the National Coordinator, should propose the members of the Scientific Committee for validation by the Coordination Committee.

La Coordination nationale a son siège dans une institution de recherche en éducation, ou une ONG de recherche en éducation.

The national context and National Coordinator will provide direction for the appropriate location of the National Coordination. The location, however, must protect the relative autonomy of the National Coordinator when organizing the activities of the network and ERNWACA research projects. Ideally, the host institution, usually a university, teaching training college, research institute, or an independent space donated by the government (i.e. case of Gambia). The ERNWACA office space should remain constant through transitions from one National Coordinator to another. The contribution of office space (and amenities like electricity, water and in some cases secretarial support), are usually formalized in a Memorandum of Understanding, a copy of which is shared with the Regional Coordination.