



REPUBLIQUE DU BENIN
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU
DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

OPTION :

SCIENCE DE GESTION

FILIERE :

COMPTABILITE AUDIT ET CONTROLE DE
GESTION (CACG)

THEME

**LES PROBLEMES DE LA GESTION
DE TRESORERIE DES ONG :
CAS DE MJCD-ONG**

REALISE ET PRESENTE PAR :

EDITH JESUGNON AÏZAN & MARIO-CRÉDO NOUATIN

MAITRE DE STAGE :
MR. BORIS KOSSOUHO
COMPTABLE A LA MJCD-ONG

DIRECTEUR DE MEMOIRE :
DR. MIFTAOU FATOKE
ENSEIGNANT A LA FASEG

Mai 2015

AVERTISSEMENT

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

DEDICACES

A

- ❖ Mon père Max Jocelyn Z. NOUATIN
- ❖ Ma mère Olympe K. TOUSSOU-BOCO
- ❖ Mes frères et sœurs.

Mario Crédo NOUATIN

DEDICACES

A

- ❖ Mon père Raymond AÏZAN
- ❖ Ma mère Eugénie HOUNGUIA
- ❖ Mes frères et sœurs.

Edith Jesugnon AÏZAN

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- ✓ Pr Charlemagne B. IGUE, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)
- ✓ Dr Miftaou FATOKE, notre Directeur de mémoire pour sa disponibilité et ses conseils
- ✓ Tous les enseignants de la FASEG pour tous les sacrifices auxquels ils ont consentir afin de nous donner une formation de qualité
- ✓ Nos oncles : Maxime D. NOUATIN, Bertrand TOSSOU-BOCO et Mr Philibert ABIBOU pour leurs conseils, aides et encouragements pour que ce travail puisse connaître un heureux aboutissement ;
- ✓ Tout le personnel de MJCD-ONG, spécialement Mrs Faustin DJAGBA, Adolphe DJAGBA, Nicolas ZINSOU sans oublier Mmes Berthe CODJA et Chantal DAVID DAAH GOLI pour avoir cru en nous ;
- ✓ Notre maître de stage, Mr Boris KOSSOUHO dont la franche collaboration nous a permis de surmonter les difficultés pratiques de stage, pour sa sympathie et son soutien dans la réalisation de ce travail ;
- ✓ Nos frères et sœurs en particulier Gendryd, Christophe, Hillary, Silvano, Moriano, Shilo pour leur assistance à nulle pareille ;
- ✓ Nos amis, spécialement Gloria Anne AHOUANGAN, Eudoxie ASSOGBA pour leur sollicitude ;
- ✓ Tous les membres du jury pour avoir accepté évaluer ce travail malgré leurs agendas très chargés

Mario Crédo NOUATIN

REMERCIEMENTS

Nos remerciement vont à l'endroit de :

- ✓ Pr Charlemagne B. IGUE, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)
- ✓ Dr Miftaou FATOKE, notre Directeur de mémoire pour sa disponibilité et ses conseils
- ✓ Tous les enseignants de la FASEG pour tous les sacrifices auxquels ils ont consentir afin de nous donner une formation de qualité
- ✓ Mes oncles Félicien AÏZAN, Jules AÏZAN et Antoine AÏZAN, Mr Constant AHOUANYIDE pour leurs conseils, leurs aides, et leurs encouragements pour l'aboutissement de ce travail ;
- ✓ Tout le personnel de MJCD-ONG, spécialement à Mrs Faustin DJAGBA, Adolphe DJAGBA, Nicolas ZINSOU sans oublier Mmes Berthe CODJA, et Chantal DAVID DAAH GOLI pour nous avoir accompagnés ;
- ✓ Notre maître de stage, Mr Boris KOSSOUHO dont la franche collaboration nous a permis de surmonter les difficultés liées au stage, pour sa sympathie et son encouragement dans la réalisation de ce travail ;
- ✓ Mes frères et sœurs, notamment Patrice, Rodrigue, Daniel, Elisabeth, Esther, Ginette, Jekhiel pour leur soutien moral ;
- ✓ Mes amis Apollinaire K. GODO, Phydias AGOSSOU, Eudoxie ASSOGBA pour leurs soutiens sans oublier tous les autres ;
- ✓ Tous les membres du jury pour avoir accepté évaluer le présent travail malgré leurs multiples occupations

Edith Jesugnon AÏZAN

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AEPA	: Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement
AG	: Assemblée Générale
ASI	: Associations de Solidarité Internationale
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BIT	: Bureau International du Travail
DE	: Directeur Exécutif
FR	: Fonds de roulement
MISAT	: Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité et de l'Administration Territoriale
MJCD	: Mutuelle de Jeunes Chrétiens pour le Développement
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires
OING	: Organisation Internationale Non Gouvernementale
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONGD	: Organisation Non Gouvernementale de Développement
ONU	: Organisation des Nations unies
PVD	: Pays en Voie de Développement
RAF	: Responsable Administrative et Financière
SYSCOHADA	: Système Comptable en Afrique du Droit des Affaires
TN	: Trésorerie Nette
VMP	: Valeur Mobilière de Placement

SOMMAIRE

<i>INTRODUCTION</i>	10
<i>Chapitre 1 : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE</i>	12
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL	12
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE	29
<i>Chapitre 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</i>	34
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	34
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	50
<i>Chapitre 3 : CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE</i>	56
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	56
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE, SUGGESTIONS AUX DIVERS PROBLEMES ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.	59
<i>CONCLUSION</i>	63

RESUME

De nos jours les concurrences entre les entreprises sont plus rudes qu'autrefois et ne survivent que celles qui savent combiner l'efficacité et l'efficience en maints domaines. Or pour relever ces deux défis majeurs, cela dépend de la relation et des opérations menées dans son environnement, se traduisant immédiatement ou à terme par la trésorerie.

La gestion de trésorerie a évolué en technicité avec l'aide d'outils de gestion. Le trésorier s'occupe alors de la gestion des risques à travers le contrôle des décaissements effectués et les encaissements grâce au suivi des comptes.

L'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de trésorerie et de permettre la traçabilité des dépenses pour des décisions adéquates pour la suite de l'organisation.

Le poste de trésorerie est donc un poste stratégique et délicat dans toute organisation. Et c'est pour la bonne marche de l'entreprise que nous nous sommes intéressés à cette fonction afin d'apporter notre contribution à l'amélioration de la gestion de trésorerie dans les entreprises.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

« Tremblement de terre, Tsunami, guerre civile, famine, épidémies, catastrophe chimique, nul n'est sans savoir qu'aujourd'hui plus que jamais, la solidarité est essentielle partout et pour tout le monde. Le président des psychologues du monde Gilbert LACANAL psychologue Toulousain avait d'ailleurs déclaré : « La solidarité n'a pas de frontière. » C'est ici juste à côté et parfois un peu plus loin, elle nous implique tous. Qui pourrait imaginer gérer une catastrophe de grande ampleur sans solidarité ?¹ »

Malgré tout le succès que connaissent les ONG, elles sont confrontées à de nombreux problèmes desquels nous avons : le dépôt tardif des pièces comptables, manque d'imputation, l'absence de traçabilité des charges.

Soucieux de rendre des comptes judicieux sur la gestion des fonds pour assurer de bonne relation avec ses partenaires, nous avons porté notre choix sur l'une de ses organisations en Afrique, en l'occurrence au Bénin et nos recherches sur le thème « Quels sont les facteurs explicatifs de la mauvaise gestion de trésorerie de la MJCD – ONG. »

Le travail s'articulera autour de trois grandes chapitres : le 1er Chapitre abordera le cadre institutionnel de la recherche, le 2ème s'intéressera au cadre théorique et méthodologie de la recherche et enfin le dernier au cadre empirique de la recherche

¹<http://tpe-ong.e-monsite.com/pages/conclusion/des-ong-pourquoi.html> visité le 11/03/2015 à 16h 03min

CHAPITRE 1 :
PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE

Chapitre 1: PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE

A travers ce chapitre deux sections nous seront présentées. La première qui sera la présentation de la MJCD - ONG la structure d'accueil de notre stage et la seconde qui présentera le déroulement du stage ainsi que les problèmes rencontrés.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL

Ici nous aborderons l'historique de la MJCD – ONG et les tâches diverses qu'elle s'est donnée.

PARAGRAPHE 1: HISTORIQUE, ACTIVITES, MISSION, OBJECTIFS, MODE DE FONCTIONNEMENT et RESSOURCES de la MJCD.

Cette partie nous permettra de faire part de l'historique, la mission, les objectifs, le mode de fonctionnement et les ressources de la MJCD

I. HISTORIQUE

La Mutuelle de Jeunes Chrétiens pour le Développement (MJCD-ONG) est une organisation laïque, apolitique créée dans un milieu catholique sur l'initiative d'une dizaine de jeunes responsables de chorale (ce qui justifie le mot « chrétien » dans sa dénomination qui n'induit aucune discrimination ou dépendance religieuse). L'organisation s'occupe strictement des questions de développement en respect des valeurs morales et éthiques universelles non spécifiques à une religion.

La MJCD-ONG est reconnue sur le plan national comme une structure dynamique de développement qui réfléchit et agit de façon permanente sur les problèmes des jeunes. Elle est née le 30 octobre 1993 au terme d'une assemblée constitutive au centre Paul VI de Cotonou et se veut être une organisation de jeunes au service de la jeunesse.

La MJCD est connue sur le plan national et a eu à cet effet, des actes de reconnaissance du MISAT (Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité et de l'Administration Territoriale), du Ministère du plan, du Ministère de la jeunesse, du Centre de Promotion de la Société Civile (ex CPA-ONG). Elle dispose d'un accord-cadre avec le gouvernement béninois.

Le logo de l'organisation présente une main noire et une main blanche se serrant, fait appel à une solidarité au-dessus de toutes les frontières et de toutes les communautés, et l'esprit d'équipe et d'entraide qui doit exister au sein des jeunes. La jeunesse demeure en effet un groupe cible privilégié pour la MJCD-ONG qui s'est dotée d'une vision, d'une mission et des objectifs clairs à cet effet.

II. ACTIVITES DE LA MJCD-ONG

A la MJCD, plusieurs activités sont menées et s'inscrivent dans ses trois domaines d'intervention que sont : L'éducation/ ingénierie de formation, la santé hygiène et assainissement et l'autonomisation des jeunes et des femmes.

A.) Education / Ingénierie de Formation

La MJCD s'est lancée dans le domaine de l'Education ou elle exécute des activités liées à l'éducation des enfants. Les projets actuellement en exécution à la MJCD par rapport à ce volet sont EFSE (Entrepreneuriat Féminin pour la Santé et l'Education des Enfants) exécuté dans le Zou et les collines, qui lui permet de renforcer les capacités techniques et financières des mères afin qu'elles puissent supporter l'éducation et la santé de leurs progénitures ; et le projet de gestion des cantines scolaires exécuté dans le Borgou et l'Alibori consiste à supporter le déjeuner des enfants des

écoles primaires afin de les maintenir dans les écoles pour leur éducation efficace.

A la MJCD, la formation est un élément fondamental et indispensable pour les responsables. Les actions de formation sont exécutées par la MJCD sur les différents projets qu'elle exécute grâce à l'appui de ses partenaires techniques et financiers.

Les différents projets exécutés par la MJCD depuis 1995 à nos jours, ont toujours connu un volet formation pour renforcer les capacités des bénéficiaires à se prendre en charge pour la poursuite des activités même en l'absence de la MJCD dans leur localité.

B.) Santé, Hygiène et Assainissement

Le domaine de la Santé Hygiène et Assainissement permet à la MJCD d'exécuter tous les projets qui entrent dans ce cadre. Comme pour les autres domaines, plusieurs projets ont été exécutés dans ce domaine dont les plus récents sont : le projet "Promotion des Droits à la Santé Sexuelle et Reproductive des Adolescent(e)s et Jeunes dans 120 Villages dans le département du Couffo" et le projet "Promouvoir l'Egalité genre pour réduire les Grossesses chez les Adolescentes". Ces deux projets financés par "Plan Bénin" sont exclusivement dans le domaine de la santé sexuelle des jeunes.

Mais ce qu'il faut retenir ici c'est que tous les projets qui concernent la santé, l'hygiène et l'assainissement sont pris en compte par ce domaine à la MJCD.

C.) Autonomisation des Femmes et des Jeunes

Les femmes et les jeunes étant des cibles privilégiées de la MJCD, elle leur a consacré un domaine qui lui permet de mener des actions à leur endroit. En effet, c'est dans ce domaine que tous les projets de renforcement de capacités techniques et financières sont exécutés à la MJCD pour permettre aux jeunes et aux femmes d'avoir un emploi ou une activité rentable pouvant leur permettre d'être autonomes et de prospérer.

Dans ce domaine, les projets les plus récents sont : le projet "Entrepreneuriat Féminin pour la Santé et l'Education des Enfants (EFSE)" financé par une ONG italienne dénommée INTERVITA et le "Programme de Formation Professionnelle et d'Insertion de 400 jeunes du Département du Zou dans la transformation et la commercialisation du Soja" financé par le BIT.

III. MISSION ET OBJECTIF DE LA MJCD-ONG

A.) But

La MJCD s'est donné comme but, l'insertion socio-économique et l'harmonisation des conditions de vie des jeunes et des communautés à la base.

Ainsi, par la formation, elle développe l'esprit d'entreprise et de management au sein des jeunes, des femmes et des artisans. De même elle assure l'éducation pour la santé, améliore la scolarisation des enfants et la participation des parents d'élèves dans la gestion de l'éducation primaire. Elle favorise l'insertion socio-économique et harmonise les conditions de vie des jeunes et des communautés à la base.

B.) Objectifs de la MJCD-ONG

La MJCD-ONG dès sa création s'est fixé trois principaux objectifs :

1. Développer l'esprit d'entreprise et de management au sein des jeunes, femmes et des artisans à travers des formations et des ap-
puis financiers ;
2. Assurer l'éducation pour la santé et la réalisation des infrastruc-
tures socio-économiques dans les communautés à la base ;
3. Améliorer la scolarisation des enfants et la participation des As-
sociation des Parents d'Elèves dans la gestion de l'éducation pri-
maire.

IV. MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA MJCD

A.) Les organes de décision et de contrôle

a. L'Assemblée Générale

Organe suprême de décision, elle est composée des membres fonda-
teurs, des membres actifs, des membres d'honneur, des membres sympa-
thisants et des membres correspondants comme il est stipulé à l'article 18
du règlement intérieur.

L'Assemblée Générale se réunit ordinairement une fois par an. Elle
définit l'orientation et la politique générale de l'ONG en vue de la réalisa-
tion de l'objectif social.

b. Le conseil d'administration

C'est l'organe d'orientation et de supervision de la mise en œuvre
des orientations prises en Assemblée Générale (AG). **Il est élu par
l'Assemblée Générale pour un mandat de trois (03) ans, renouve-
lables.**

Dans sa forme actuelle, le Conseil d'Administration de la MJCD est composé de :

- ◆ **président**
- ◆ **secrétaire**
- ◆ **trésorier**
- ◆ **et de deux autres membres**

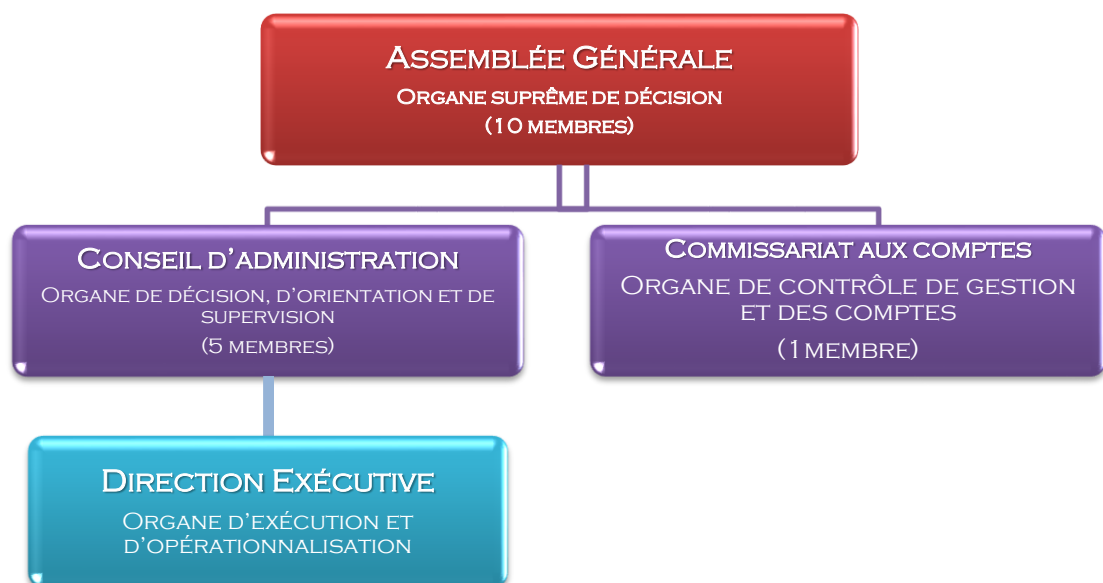
Tous les membres du Conseil d'Administration sont des bénévoles.

B.) Les organes de contrôle légal de la MJCD -ONG

Le commissariat aux comptes est composé d'une personne désignée par l'Assemblée Générale pour un mandat de trois (03) ans renouvelables. Il est chargé de la vérification de la gestion matérielle, financière et comptable de la direction exécutive. Il rend compte à l'Assemblée Générale. Le commissaire aux comptes est soutenu par des cabinets spécialisés en audit et les partenaires financiers de l'ONG.

Ces différents organes sont illustrés ici par l'organigramme suivant :

ORGANIGRAMME GENERAL DE LA MJCD



C.) Les organes opérationnels

Il s'agit ici de la Direction Exécutive de la MJCD-ONG. Elle est composée du personnel salarié. Elle est l'organe de coordination et de supervision. Elle assure la recherche des financements des projets, l'élaboration et l'exécution du budget, l'ordonnancement des dépenses, le marketing de l'ONG, la gestion, le suivi du personnel et les relations avec les partenaires.

Elle fait aussi le compte rendu trimestriel au conseil d'administration et conçoit la programmation et l'organisation de la formation du personnel. La conception, l'élaboration, la gestion et le suivi technique des projets font également partie de ses tâches.

Cette structure faîtière est dirigée par un Directeur Exécutif, premier responsable du personnel qui s'occupe :

- ◆ de la coordination et de la gestion administrative, financière et technique de l'ONG ;
- ◆ de la gestion courante et le bon fonctionnement de l'ONG ;
- ◆ de la signature de tous accords de financement conclu par l'organisation

La Direction Exécutive est composée outre le directeur exécutif, des services suivants :

a. Le service administratif et financier

Il assure la gestion administrative des différents partenariats conclus par l'ONG, la coordination administrative et la liaison entre les différents services de la Direction Exécutive. Il veille aussi à la propreté et à l'hygiène des lieux et, assure la gestion et le suivi et la gestion des ressources humaines de l'ONG. Sur le plan financier, ce service est chargé de l'élaboration, de la gestion et du suivi des différents budgets de l'ONG et

de l'élaboration des différents rapports financiers. Les sous-composantes de ce service sont :

◆ La comptabilité

Elle est chargée de l'élaboration des rapports financiers mensuels, du contrôle de la caisse de menues dépenses, de l'élaboration du budget et du bilan annuel, de l'établissement des différents chèques relatifs aux différentes dépenses.

◆ L'accueil et la gestion de la caisse des menues dépenses

Il enregistre les différents courriers ou documents à l'entrée et à la sortie et assure l'accueil des visiteurs. Il assure également la tenue et la gestion de la caisse de menues dépenses.

◆ La liaison

Cette sous-composante assure la distribution et le retrait des courriers et documents de la MJCD. Elle se charge de toutes les courses administratives de la structure.

◆ La sécurité

La MJCD-ONG a deux gardiens qui travaillent respectivement le jour et la nuit. Ils assurent la sécurité des personnes et des biens et l'hygiène des lieux de travail.

b. Le service de la planification et de suivi-évaluation des projets

Il est chargé de concevoir, planifier, programmer, suivre et évaluer toutes les activités techniques de la MJCD-ONG. Il a sous ses responsabilités, les superviseurs de projet, les coordonnateurs de zones et les animateurs communautaires.

D.) Les ressources de la MJCD-ONG

a. Ressources humaines

La direction exécutive de la MJCD-ONG est composée de trois principaux services. Il s'agit notamment des services administratif et financier, de la planification et du suivi-évaluation et de la cellule de formation. Ces trois principaux services disposent de personnels dynamiques et compétents. Les principaux gestionnaires de ces services ont au moins dix-huit (18) ans d'expériences dans les domaines d'expertise de l'ONG notamment, la gestion des projets et des ressources humaines.

b. Ressources financières

La MJCD tire ses ressources financières de deux différentes sources :

- ◆ les ressources provenant des différents partenaires qui, à travers l'exécution des divers projets, sont mises à la disposition de la structure sous forme de subvention pour mener à bien les nombreuses activités contenues dans le budget.

- ◆ les ressources émanant des prestations de services. En effet, dans le souci de son autonomisation financière, la MJCD crée d'autres structures de prestation, de services ou d'activités génératrices de revenus dont une partie des revenus vient supporter le fonctionnement de la MJCD. Il s'agit de son bureau d'étude et de la mise en service des latrines communautaires dans certains quartiers insalubres de Cotonou tels que sont Hindé, Xwlacodji, Port de pêche, Dantokpa etc.

c. Ressources matérielles

Les ressources matérielles de la MJCD sont acquises aussi bien sur les projets que sur fonds propres de l'ONG. En effet, certains partenaires mettent à la disposition de l'ONG pour l'exécution des activités de leurs projets, des matériels roulants et informatiques qui, avouons-le, deviennent parfois vétustes à la fin des projets. Lesdits matériels sont souvent laissés dans le patrimoine de la MJCD par certains partenaires. Mais d'autres les reprennent à la fin de leur projet. Pour ce faire, la MJCD a préféré adopter la politique de s'équiper sur fonds propres, ce qui lui a permis d'acquérir la grande partie de ses matériels.

Le tableau suivant donne une vue synthétique des ressources matérielles de la MJCD.

TABLEAU 1 : LES RESSOURCES MATERIELLES DE LA MJCD-ONG

N°	DESIGNATIONS	NOMBRE	ANNEE D'ACQUISITION
I.	<u>MATERIELS/EQUIPEMENTS</u>		
I.1	<u>MATERIEL INFORMATIQUE</u>		
1	Micro-ordinateur et accessoires	08	2007 et 2014
2	Micro-ordinateur portable / HP et TOSHIBA / Windows XP Professional, office 2007	06	Un en 2009; deux en 2010 et 03 en 2011
3	Scanner portable	02	2011, 2012
4	Imprimante jet d'encre HP PhotosmartD5060	01	2010
	Imprimante Laser CANON 1120	01	2005
5	Imprimante Laser HP 1606	01	2012
	Photocopieur SHARP AR-M276 PCL6_T1	01	
I.2	<u>MATERIEL DIDACTIQUE</u>		

1	Tableaux de conférence	05	1996 et 2011
2	Postes téléviseurs	02	2005
3	Vidéo projecteur	02	Un en 2010 et un en 2011
4	Ecran de projection	01	2011
5	Camera PANASONIC	01	1997
6	Appareil photo numérique	01	2010
7	Machine à relier	02	1996 et 2010
I.3	MATERIELS DE COMMUNICATION		
1	Lignes téléphoniques (une pour fax et Internet, une pour le téléphone) avec 7 postes de téléphone	02	1995
2	Dispositif d'interphone	01	2002
II	MOYENS LOGISTIQUES		
II.1	VEHICULES		
1	TOYOTA RAV4	02	2011
2	4x4 HIGH LANDER	01	2011
3	4x4 TACOMA	01	2011
4	Moto HONDA CGL 125	5	04 en 2006 et 01 en 2011
5	Moto Yamaha YB 100	11	2005
		01	1999
6	Moto SANILI TS 110	01	2010

PARAGRAPHE 2: PROCEDURE FINANCIERE ET TACHES DE TRESORERIE DE LA MJCD

I. PROCEDURE FINANCIERE DE LA MJCD

A.) La gestion des encaissements

a. Encaissement en espèce

La MJCD n'étant pas une entreprise commerciale, les espèces à encaisser proviennent généralement du personnel pour la restitution des reliquats de missions ou ateliers pour lesquels ils auraient reçu des avances. Pour ce faire, ces derniers se rendent habituellement à la banque en prenant soin de demander le numéro bancaire du projet. Après l'opération à la banque, le bordereau est déposé au service comptable pour son exploitation.

b. Encaissement par Chèque ou par Virement

Les chèques portés en encaissement ont généralement deux sources :

- ◆ Le personnel qui restitue les reliquats de mission ou d'approvisionnement de son compte d'avance
- ◆ Les bailleurs de fond locaux dans le cadre des financements des projets.

D'abord leurs réceptions, les chèques sont photocopiés et enregistrés, ensuite un bordereau de dépôt de chèque est rempli et déposé aussitôt à la banque, et enfin le trésorier renseigne sa fiche de suivi bancaire en date comptable suite à la réception du bordereau de remise de chèque. Les encaissements peuvent se faire aussi par virement bancaire, de la part d'un partenaire international qui envoie un courrier e-mail pour informer la MJCD du virement et de son montant.

Nous notons que tous les versements, quelques soient leurs montants, se font toujours à la banque pour avoir une bonne traçabilité.

B.) La gestion des décaissements

La gestion des décaissements à la MJCD est de trois ordres. Les décaissements se font soit en espèce, soit par chèque ou par virement bancaire.

a. Décaissement en espèce

Les dépenses en espèce se font aux travers d'une petite caisse. Cette caisse est tenue par la caissière (à la MJCD c'est la secrétaire qui tient la caisse). Elle fonctionne selon le système "impress basis" dont la caractéristique principale est celle de la fixation d'un montant plafond (le plafond de la MJCD est de 100.000F CFA). Le montant demandé pour le réapprovisionnement devra toujours prendre en compte le solde en caisse afin d'obtenir le montant de l'impress basis. Le renouvellement de la caisse est précédé d'un contrôle de caisse effectué par le trésorier conjointement avec la RAF (Responsable Administrative et Financière) et le Directeur Exécutif (DE) qui valident la demande de réapprovisionnement par la signature du chèque au prorata des dépenses imputées à chaque partenaire. De plus, les paiements effectués par la caisse ne doivent jamais dépasser vingt mille francs CFA. Elle est aussi réapprovisionnée lorsque le solde est égal à sept mille cinq cent francs (7500F) CFA ou à la fin de chaque mois quel que soit le solde afin d'ouvrir un nouveau mois.

b. Décaissement par Chèque

Nous rappelons que la MJCD dispose de plusieurs comptes bancaires en raison du nombre de projets pilotés. Les procédures de décaissement par chèque sont des plus complexes en raison du montant.

1. Décaissement par chèque (montant compris entre 20.000F CFA et 250.000FCFA)

Pour une dépense comprise entre cet intervalle, le comptable vérifie la conformité de la dépense avec la ligne budgétaire. Après avoir établi l'ordre de dépense et le chèque, il le transmet au Responsable Administrative et Financière et au Directeur Exécutif qui signent après contrôle du Responsable Administrative et Financière. Puis au paiement, le fournisseur acquitte le chèque et le comptable passe à l'exploitation des pièces comptables.

2. Décaissement par chèque (montant à partir de 250.000FCFA)

Après vérification de la dépense, la Mutuelle des Jeunes Chrétiens pour le Développement envoie un mandataire à la recherche des factures pro-forma (au moins trois). Puis une commission ad hoc est mise en place pour analyser et faire un choix. Après le comptable établi le bon de commande pour passer commande auprès du fournisseur choisi. A la réception, la commande est vérifiée pour conformité avec la facture pro-forma par la commission. Suite à l'envoi de la facture, le trésorier établit l'ordre de dépense et le chèque qui suit le même processus cité ci-dessus.

3. Décaissement par virement

Les décaissements par virement sont pratiqués pour plusieurs types d'opérations parmi lesquels :

- ◆ Les virements des salaires du personnel dans les banques locales,
- ◆ Les virements pour paiement d'une prestation, etc.

La procédure de décaissement par virement est la même que celle des chèques, à la seule différence que les ordres de virement sont directement

déposés à la banque alors que les chèques sont retirés par les bénéficiaires à la comptabilité de la MJCD.

Le comptable opère aussi le rapprochement bancaire, assure les relations avec les banques, remplit les déclarations fiscales et sociales, participe à l'élaboration du budget prévisionnel et prépare avec les responsables les demandes de subventions.

II. TACHES DE TRESORERIE DE LA MJCD

A.) Le livre de paie

Le livre de paie est un livre sur lequel figurent toutes les mentions portées sur les bulletins de paie des salariés. Ce livre est tenu par ordre chronologique, sans blancs, ratures ni surcharges². Il reproduit les mentions des bulletins de paie et peut être tenu :

- ◆ Soit sur un registre pouvant être coté et paraphé par le juge du tribunal de commerce ou par le maire
- ◆ Soit un support informatique³.

Mais son élaboration débute par les opérations de paie

B.) Les opérations de paie

Les opérations de paie à la MJCD consistent au calcul des salaires. Il est à noter que ces opérations se font à la comptabilité de la MJCD, à base du logiciel Microsoft office Excel et ainsi que celle concernant les impôts sont retenus à la source selon les normes de la loi de finances en vigueur au Bénin. Le processus de paie se déroule suivant les étapes ci-après :

- ◆ Ouverture du mois de paie dans le logiciel Microsoft office Excel ;

²<http://www.servicedutravail.gov.pf/spip.php?article246> visité le 23/03/2015 à 16h 50min

³<http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprise/F1784.Xhtml> visité le 23/03/2015 à 16h 55min

- ◆ Calcul, édition, contrôle et impression de la paie ;
- ◆ Validation du calcul de la paie par la RAF (Responsable Administrative et Financière) ;
- ◆ Préparation des ordres de virement de salaires ;
- ◆ Sauvegarde de la paie et clôture du mois de paie

Le livre de paie permet d'avoir une bonne traçabilité des salaires transféré aux personnels en dehors des relevés bancaires⁴

C.) Le traitement comptable des pièces

Selon le 1^{er} article tiret 1 de l'OHADA « toute entreprise au sens de l'article 2 ci-après doit mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage.

A cet effet, elle classe, saisit et enregistre dans sa comptabilité toutes les opérations entraînant les mouvements de valeur, qui sont traitées avec des tiers ou qui est contractées ou effectuées dans le cadre de sa gestion interne.»⁵

C'est dans ce contexte que toute structure doit faire le traitement des pièces comptables qui est un ensemble d'étapes

a. La vérification des pièces justificatives

A l'arrivée, des pièces au service comptable de la MJCD, elles font l'objet d'une vérification portant sur : Le montant en chiffres et en lettres, le cachet, le nom de l'expéditeur et du destinataire, la date, la concor-

⁴ SYSCOA, décembre 1996, plan comptable général des entreprises «Contenu et fonctionnement des comptes », édition Fourcher-31DE Fleurus 75006 PARIS, page 421

⁵ SYSCOA, décembre 1996, plan comptable général des entreprises «Disposition générale», édition Fourcher-31DE Fleurus 75006 PARIS, page 23

dance entre la facture et le bon de commande et les marchandises ou prestations contenus sur la facture.

b. Imputation comptable

Imputer une pièce comptable, c'est enregistrer un flux commercial, économique ou financier à l'intérieur d'un compte. C'est l'enregistrement comptable d'une valeur dans un compte concerné. On peut en déduire que l'imputation consiste à faire l'analyse comptable selon les normes comptables en vigueur. Elle peut se faire directement sur la pièce comptable ou sur une autre fiche qui est jointe à la pièce comptable. (Pour la MJCD, elle se fait sur l'ordre de dépense).

c. La saisie informatique des pièces comptables

Cette étape consiste à enregistrer les imputations comptables sur un support informatique grâce à l'ordinateur en fonction des journaux comptables créés à cet effet. Cette saisie se fait à l'aide d'un logiciel de comptabilité appelé « SAGE SAARI ». Ce logiciel permet :

- ◆ La création d'un plan comptable
- ◆ La gestion de la comptabilité analytique
- ◆ La recherche des écritures
- ◆ L'établissement du grand livre, de la balance et des journaux

Les journaux comptables qui peuvent être créés pour la saisie informatique sont :

- ◆ Les journaux de banque
- ◆ Les journaux de caisse
- ◆ Le journal des opérations diverses...etc.

Il est à noter que la MJCD n'utilise pas toutes ces fonctions.

d. Le classement des pièces comptables

Le classement des pièces se fait après leur imputation et leurs saisies dans le logiciel comptable. Les pièces sont regroupées par projet et classées suivant un ordre chronologique descendant en fonction de la date de paiement. En fonction des projets exécutés par la MJCD, les pièces comptables sont rangées dans les classeurs numérotés communément appelés chronos.

SECTION 2: DEROULEMENT DU STAGE

Nous aurons à notifier dans cette partie, les travaux effectués d'une part et d'autre part l'inventaire des forces et faiblesses répertoriées lors de notre stage dans la structure.

PARAGRAPHE 1: TRAVAUX EFFECTUES

Au cours de notre stage à la Direction Générale de la MJCD - ONG, nous avons effectué des travaux dans le service comptabilité et aussi l'inventaire des forces et faiblesses de la structure.

Notre stage s'est déroulé dans le service de la comptabilité. Il a duré trois mois et a réellement commencé le 15 Décembre 2014 pour prendre fin le 30 Avril 2015. L'objectif de notre stage est de mettre en pratique les différentes connaissances acquis au cours de notre formation et de mieux appréhender l'utilité et la performance de la trésorerie de la MJCD. Pendant cette période nous avons procédé :

- Au remplissage du carnet de dépenses
- A la réalisation des opérations bancaires
- A l'élaboration des rapports et bilan financiers
- Au paiement des Impôts

- A la vérification et au classement des pièces comptables
- A l'enregistrement des informations comptables dans le logiciel Sage Saari
- A la préparation et la participation des audits

I. REMPLISSAGE DU CARNET DE DEPENSES

Il consiste à remplir un carnet pré établi pour la demande d'autorisation d'une ou plusieurs dépenses. Elle renseigne sur la date, le montant, le demandeur de la dépense le(s) détail(s) de la demande, ceux qui l'ont autorisé et aussi si la dépense est effective.

II. REALISATION DES OPERATIONS BANCAIRES

Une fois la dépense autorisée, le chèque ou le virement bancaire y afférant est signé par la RAF et contre signé par le DE et le retrait du montant du chèque ou le dépôt de l'ordre de virement s'en suit.

III. VERIFICATION ET CLASSEMENT DES PIECES COMPTABLES

Les pièces au service comptabilités, nous vérifions s'il y a conformité la facture et la facture pro-forma, les montants, la date, la signature et la présence du cachet de l'entreprise fournisseur. Après cela, nous passons aux classements des pièces comptables avec la photocopie des chèques déchargés par les fournisseurs ou les ayants droits. Ce classement s'effectue chronologiquement et de façon croissante suivant l'ordre d'arrivé et par date. Ces chronos sont référencés et rangés dans des plaquettes réservés à cette fin.

IV. ENREGISTREMENT DES PIECES COMPTABLES DANS LE LOGICIEL SAGE SAARI

Cela consiste à renseigner dans le logiciel, le journal correspondant à la nature de la pièce, la date, le compte à débiter et à créditer, le libellé,

le montant à débiter et à créditer et aussi à se renseigner de la ligne budgétaire sur laquelle il faut imputer la charge.

V. ELABORATION DES RAPPORTS FINANCIERS ET BILAN FINANCIERS

Nous avons pour tâche, de renseigner dans le logiciel Excel les lignes budgétaires afin d'avoir le récapitulatif de l'ensemble des dépenses du trimestre. Et pour la préparation du bilan, nous calculons les amortissements, l'ensemble des charges et produits par comptes, l'actualisation du fichier en changeant les dates, les montants et le calcul des cumuls passés.

Au cours de notre stage, aucune difficulté majeure n'a été rencontrée. Mais il importe de préciser que nous manquons de document sur le thème et l'indisponibilité de certains employés pour répondre à nos diverses préoccupations. Nous avons eu à faire certains constats ce qui nous permet de faire l'inventaire des forces et faiblesses de la MJCD.

PARAGRAPHE 2 : OBSERVATION DU STAGE

Pendant notre courte durée, nous avons pu faire l'inventaire des forces et faiblesses de la MJCD liée à notre spécialité.

I. INVENTAIRE DES FORCES

Nous avons pu identifier les forces suivantes :

- bonne collaboration entre le personnel ;
- gestion comptable informatisée : utilisation du logiciel SAGE SAARI;
- intégrité, éthique et rigueur des dirigeants et employés ;
- recherche de la performance et de l'excellence dans tous les domaines ;
- existence d'un manuel de procédure administrative, comptable et financière ;
- mise à disposition des employés les instruments de travail ;

II. INVENTAIRE DES FAIBLESSES

Les problèmes constatés à la MJCD sont les suivants:

- Classement des pièces en dernière minute
- Passation des commandes au téléphone
- L'absence d'imputation des pièces comptables
- La clôture tardive de la comptabilité (Trimestre)
- Manque de configuration du logiciel comptable
- Le manque d'application de certaines normes en vigueur du SYSCOA tel que le livre de paie
- Le non application de l'intégrité du manuel de procédure

CHAPITRE 2 :
CADRE THEORIQUE ET METHODO-
LOGIE DE RECHERCHE

Chapitre 2: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le deuxième chapitre organisé en deux sections retrace la problématique, les objectifs et les hypothèses de recherche avant de faire le point de la revue de littérature et la méthodologie de l'étude.

SECTION 1: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Dans cette section d'une part, l'accent est mis sur la problématique et l'intérêt de notre étude et d'autre part de présenter les objectifs, les hypothèses et la revue de littérature.

PARAGRAPHE 1: PROBLEMATIQUE, INTERET, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

I. PROBLEMATIQUE

Notre problématique est soutenue non seulement par le souci de faire des propositions à la MJCD – ONG pour sa pérennisation, mais aussi par la nécessité de nous référer à l'expertise liée à notre formation professionnelle pour atteindre cet objectif.

En effet, compte tenu de notre formation, nous avons choisir une problématique qui nous permet non seulement de mettre en application les connaissances théoriques acquises, mais aussi d'étudier l'efficacité de la trésorerie d'une ONG afin de connaître ses forces et faiblesses.

Une ONG étant une association à but non lucratif, une organisation d'intérêt public qui ne relève ni de l'Etat, ni d'institution International est financée par des partenaires, qui disposent d'un droit de regard sur la gestion de ces fonds. Ces fonds qui sont la majorité des apports privés, permet à l'ONG de piloter ces différents projets. Dans le souci de réduire la pauvreté, plusieurs ONG se sont créés afin d'offrir à la population des accom-

pagnements un temps soit peu apaisé leur soit financière. Parmi celles – ci, nous avons la MJCD – ONG. Et comme toute ONG elle s’est fixée des buts mais ne peut les atteindre sans effort, c’est d’ailleurs dans cette optique qu’elle s’engage à servir et être au service de la population qui l’entoure et de rendre un compte fidèle de sa trésorerie aux partenaires

Pour atteindre ses objectifs et être concurrent par rapport à d’autre ONG, la MJCD – ONG est appelée à revoir ses stratégies et à mettre en œuvre les recommandations qui leur sont faites en adoptant des démarches modernes. Toujours dans ce cadre elle est confrontée à de nombreux problèmes notamment celle de la trésorerie parmi lesquels on peut citer :

- Difficultés de suivi des opérations effectuées par la MJCD – ONG ;
- Dépôt tardif des rapports financiers (pièces comptables) ;
- Manque de configuration du logiciel comptable.

Afin de mieux suivre ses activités et pour pouvoir surmonter ces problèmes auxquels elle est confrontée, elle s’est dotée d’un service comptabilité. Ce qui est d’ailleurs est une règle qu’impose les partenaires. Ce service a permis à la MJCD – ONG d’avoir une maîtrise de la gestion de ses ressources, de sécuriser son patrimoine et en retour de réduire les malversations financières et les détournements depuis qu’elle a été mise en place. Néanmoins, il est à noter que les problèmes énumérés ci-dessus montre que système comptable n’est pas bien respecté, ce qui peut justifier l’insuffisance de ce dernier.

Pour contribuer à la résolution de ces problèmes, nous avons décidé de réfléchir sur la question centrale : «**Qu'elles sont les facteurs explicatifs de la mauvaise gestion de la trésorerie de MJCD – ONG? »**

Pour répondre à cette question centrale, nous avons posé les questions spécifiques suivantes :

- Qu'elles sont les causes du manque de classement chronologique, du non imputation comptable et du non tenu d'un livre de paie ?
- Qu'elles sont les causes de la mauvaise configuration du logiciel comptable ?

C'est donc pour répondre à ces différentes questions que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : «**LES PROBLEMES DE LA GESTION DE TRESORERIE DES ONG : CAS DE MJCD »**».

II. OBJECTIF DE L'ETUDE

Les objectifs de l'étude ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se présentent comme suit :

A.) Objectif général

L'objectif de notre étude est de déterminer les facteurs explicatifs du mauvais fonctionnement de la trésorerie.

B.) Objectifs spécifiques

L'objectif général de notre étude ne serait atteint qu'à travers les objectifs spécifiques ci-après :

- Déterminer les facteurs explicatifs du non application des outils

- Déterminer les causes de la configuration non adapté du logiciel comptable

III. INTERET DE L'ETUDE

Notre étude a pour ambition de contribuer à une bonne gestion des ONG. A cet effet nous envisageons montrer aux responsables de la MJCD et leur partenaire l'importance d'un système comptable dans une ONG.

Ainsi, ce travail servira d'orientation à tout ceux qui voudront aborder le domaine de la gestion de trésorerie des ONG afin d'en faire un usage efficace.

IV. HYPOTHESE DE L'ETUDE

Notre étude se base sur certaines hypothèses qui sont des pistes d'orientation de nos recherches qui sont entre autres :

H₁ : Le non application des outils est due au manque de programmation et non respect des manuels de procédure ainsi que quelque disposition du SYSCOA.

H₂ : La configuration non adapté du logiciel est la résultante du manque de paramétrage du logiciel et la non actualisation du plan comptable.

PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LITTERATURE

Cette partie a pour objectif, de clarifier d'une part les concepts liés à notre thème et d'autre part, de faire référence aux travaux des chercheurs contemporains et nationaux.

V. CLARIFICATION DES CONCEPTS

A.) Organisation

Une organisation est un ensemble d'individus regroupés au sein d'une structure régulée ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le dessin de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés⁶. Elle désigne l'action mais aussi le résultat de l'action de celui qui délimite, structure, agence, répartit, articule... En somme, l'organisation est un mot à plusieurs sens selon le contexte dans lequel il se trouve. Ici, nous pouvons dire qu'une organisation est un ensemble de personnes ayant une vision commune, parlant le même langage dans le but de répondre à des besoins et obtenir des résultats.

B.) Gouvernement

Le gouvernement est une institution qui exerce le pouvoir exécutif au sein d'une entité politique. Les membres d'un gouvernement sont généralement désignés sous l'appellation de ministres ou de secrétaires d'Etat placés sous l'autorité du chef du gouvernement.

Le chef du gouvernement qui peut être le chef l'Etat selon le régime adopté ou selon les normes de chaque Etat (Au Bénin, le chef de l'Etat est élu pour cinq ans renouvelables une seule fois), puis à son tour il norme ses collaborateurs. Il incarne la nation toute entière et le représente à l'extérieur. Le gouvernement peut mener des actions tant sur le plan politique que sur le plan social.

⁶<http://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/organisation> visité le 25/03/2015 à 17h 52mn

C.) ONG

Une ONG est une *personne morale* qui, bien que n'étant pas un gouvernement, intervient dans le champ national ou international. Elle est aussi une association à but non lucratif. C'est une organisation d'intérêts publics qui ne relève ni de l'Etat ni d'institutions internationales. Les ONG n'ont pas le statut de sujet de droit international. Les relations juridiques internationales sont traditionnellement des relations uniquement entre Etats (ou entre gouvernements). Dans le cas d'organisations internationales, on parle également d'*Associations de Solidarité Internationale* (ASI) ou d'organisations non gouvernementales internationales. Le terme ONG est très large. Lorsqu'on évoque la coopération au développement, on parle plutôt d'ONG de coopération au développement (ONGD). Elle a un ancrage international quand elle crée des liens avec d'autres ONG partout dans le monde. Ces partenariats et ces alliances sont fondés sur des valeurs, des objectifs et des activités communes.

Une ONG peut avoir un ou plusieurs objectifs. On peut citer entre autres, les objectifs suivants:

- La réduction de la pauvreté dans les Pays en voie de développement comme le Bénin ;
- L'application dans tous les pays du principe de l'égalité ; l'épanouissement des jeunes en matière de la santé et de l'éducation ;
- La protection de l'environnement ;
- Les actions humanitaires dans des situations d'urgence et
- La défense des Droits de l'Homme, etc.

Au-delà de ces objectifs, les ONG sont régies par un principe universel dont celui de la redevabilité. Le principe de "redevabilité" oblige les ONG à rendre compte aux partenaires nationaux et internationaux sur les actions qu'elles mènent et les décisions qu'elles prennent en leurs lieux et place. Ce principe implique que les ONG communiquent en toute transparence sur leurs comptes, sur l'état d'avancement de leurs programmes, sur comment l'argent est investi, etc. Il sous-entend également que les ONG tiennent compte des besoins et préoccupations de leurs publics-cibles et partenaires dans tous les choix qu'elles opèrent.⁷

Pour vérifier la fiabilité des informations fournies par les ONG elles peuvent être évaluées en interne (contrôle interne) ; en externe par un bailleur de fonds ou par un organisme habilité (exemples : services des impôts, etc.) ; par des structures indépendantes qui aimeraient être en partenariat avec une ONG.

D.) Gestion

Gestion vient du latin "gestio" ce qui veut dire « action de gérer ». La gestion renvoie à la conduite des organisations : c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose⁸. Selon le SYSCOHA, la gestion est la « **mise en œuvre et l'administration des moyens et ressources requis en vue d'atteindre dans une entreprise des objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée** »⁹. La gestion permet aux dirigeants de l'organisation de faire des choix, d'assurer la pérennité de l'organisation, de contribuer au bon fonctionnement de l'organisation, de contribuer au développement de

⁷<http://www.acodev.be/les-ong-de-developpement/quest-ce-quune-ong-visité-le-08/04/2015> à 18h 12mn

⁸<http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/5d6656c6-77b9-4357-a345-050a8e8a9d87/co/grain.html> visité le 08/04/2015 à 18h 12mn

⁹ SYSCOA, décembre 1996, plan comptable général des entreprises « terminologie », édition Fourcher-31DE Fleurus 75006 PARIS, page 166

l'organisation et d'assurer la cohérence entre les différentes fonctions de l'organisation¹⁰. Nous pouvons dire que la gestion est l'affectation des ressources de manière optimale aux charges de l'entreprise pour atteindre une rentabilité espérée.

E.) Trésorerie

La trésorerie est un concept généralement mal cerné dans la littérature financière et comptable en ce sens qu'elle est parfois confondue avec l'encaissement.

Elle est à un instant donné, égale à la différence entre les emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du "cash" dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si la banque décide de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement¹¹.

Selon le SYSCOA, la trésorerie représente l'ensemble des avoirs de l'entreprise en caisse, en banque et aux chèques postaux. La trésorerie d'une entreprise peut être définie comme la différence entre l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque et des découverts bancaires ou autres dettes financières à court terme. Elle est calculée sur la base du solde de la caisse, des comptes bancaires et chèques postaux.

¹⁰<http://www.cnrtl.fr/lexicoqgraphie/gestion> visité le 25/03/2015 à 10h 32mn

¹¹http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_fonds-de-roulement.html#xtor=SEC-3168 visité le 25/03/2015 à 10h 40mn.

VI. BREVE HISTORIQUE DES ONG

Les organisations internationales non gouvernementales ont une histoire qui remonte au moins à 1839. L'expression "Organisation Non Gouvernementale" n'est entrée dans le langage courant qu'avec la création de l'Organisation des Nations unies en 1945. La définition de "l'ONG internationale" (OING) est d'abord donnée le 27 Février 1950 : elle est définie comme "toute organisation internationale qui n'est pas fondée par un traité international".

Les organisations non gouvernementales (ONG) ont été représentées dans les affaires internationales depuis la seconde moitié du XIXe siècle.

Si en 1909 il y avait 200 ONG internationales enregistrées dans le milieu des années 90, encouragées par le développement rapide des communications mondiales, il y avait bien plus de 2.000.

Les ONG ont maintenant plus que jamais un rôle formel internationalement comme l'Organisation des Nations Unies (ONU) ou l'Organisation pour la Sécurité et le Développement ; et l'Union Européenne. En Espagne et en Amérique latine, le développement des ONG dans la dernière décennie a été spectaculaire.

Les ONG internationales ont été importantes dans le mouvement anti-esclavagiste et le mouvement pour le vote des femmes. Elles ont atteint leur apogée à l'occasion de la Conférence mondiale pour le désarmement. Le rôle vital des ONG et d'autres « grands groupes » dans le développement durable a été reconnu dans le chapitre 27 d'Action

218, conduisant à l'intensification des relations consultatives entre l'ONU et les ONG¹².

VII. LES DOMAINES D'INTERVENTION DES ONG

Les ONG ont différents domaines d'intervention. On distingue généralement deux types d'ONG:

- ◆ ONG d'urgence qui interviennent dans les situations de crise : famine, désastre, catastrophe naturel etc.
- ◆ Les ONG de développement qui aident les populations des PVD (Pays en Voie de Développement) à acquérir leurs propres autonomies.

VIII. LA CONTRIBUTION DES AUTEURS SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE NOTAMMENT CELLE DES ONG

En gestion, selon les auteurs on peut distinguer entre autre, trois approches de la trésorerie à savoir : la trésorerie selon l'approche de l'analyse financière, l'approche bilancielle et l'approche par les flux de la trésorerie.

A.) La trésorerie selon l'approche de l'analyse financière

Dans une approche d'analyse financière, les indicateurs sont définis et mesurés par leur utilisateur. Les contraintes de sécurité financière peuvent alors être relâchées et il devient possible d'intégrer dans la trésorerie des placements qui ne sont pas inclus dans la définition comptable de la trésorerie. On a ainsi coutume d'y intégrer, *apriori*, l'ensemble des VMP (Valeurs Mobilières de Placement).

¹²<https://cpidosdices.files.wordpress.com/2010/05/ong-definition.pdf> 11/03/2015 à 17h 48mn

En effet, on considère que ces dernières ne représentent pas des fonds investis dans l'activité mais des fonds en attente d'une autre affectation (acquisition d'actifs, paiement de passifs actuels ou futurs). Sont aussi intégrés, les financements liés à la remise à l'escompte ou à la cession de créances commerciales qui ne le sont pas en comptabilité. La trésorerie peut dès lors devenir négative et la gestion de trésorerie s'assimile à une activité de financement.

B.) L'approche bilancielle de la trésorerie

La trésorerie d'une entreprise à une date déterminée est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

En matière de gestion d'entreprise, deux concepts ont émergé de la littérature (voir BAROLET, BOULMER, MEUNIER [1987]) : celui de fonds de roulement (FR) et celui de besoin en fonds de roulement (BFR). Ces deux notions représentent un solde induit de l'activité économique de l'entreprise. Le premier, le fonds de roulement, correspond à la différence entre les emplois permanents et les ressources permanentes ; le FR est alors indépendant du cycle d'exploitation de l'entreprise. Le second dépend directement de ce cycle d'exploitation puisqu'il est mesuré par la différence entre les postes cycliques du bilan (stocks, créances clients et crédits fournisseurs).

□ Le Besoin en Fonds de roulement

Le BFR est "le besoin de financement qu'entraîne essentiellement le déroulement permanent du cycle achat/production/ventes". Le BFR est donc de nature inéluctable car lié à l'activité courante de l'entreprise. Réaliser une activité et donc dégager fondamentalement les Chiffres d'affaires

obligent les entreprises à disposer de moyens économiques dont il faut financer la détention.

Ces moyens économiques sont de deux types :

- ◆ L'outil de production qui recouvre tout un ensemble d'immobilisations ;
- ◆ Le cycle d'activité qui est lié au déroulement des étapes de l'activité.

Le cycle d'activité est donc à l'origine du BFR. Si l'on résume de manière simplifiée le BFR à l'ensemble (Stock+ Clients - Fournisseurs), on peut dire que la détention des stocks et des créances clients « coûte » à l'entreprise. Le crédit obtenu des fournisseurs vient alléger ce besoin de financement. Mais, pour nombre d'entreprise, cela se révèle insuffisant, de telle sorte que la différence, souvent positive, oblige à mobiliser des ressources soit de long terme, soit de court terme pour équilibrer le bilan.

Le BFR étant maintenant mieux défini et sa provenance principale mieux connue, le problème se pose de savoir évaluer correctement cet agrégat ;

On distingue traditionnellement deux composantes dans le BFR :

- ◆ Le BFR d'exploitation (ou des activités ordinaires) ou BFRE (BFRAO) : besoin de financement d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation. C'est-à-dire le métier de l'entreprise.

$BFRE = \text{Stocks} + \text{Créances d'exploitation (clients et autres créances d'exploitation)} - \text{Dettes d'exploitation (fournisseurs, organismes sociaux, etc.)}$. Cette composante est de loin la plus importante en valeur.

- ◆ Le BFR hors exploitation (ou hors activité ordinaire) ou BFRHE (ou BFRHAO) : besoin de financement d'un caractère plus discontinu ou hors activité ordinaire (nous dirons « hors métier » de l'entreprise).

BFRHE=actif circulant hors exploitation (autres créances : acomptes d'IS...) - passif circulant hors exploitation (autres dettes : Etat, IS, etc.).

□ La Trésorerie

La trésorerie joue un rôle fondamental dans toute structure économique. Elle réalise l'équilibre financier à court terme entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Deux méthodes de calcul de la trésorerie nette sont utilisées.

◆ *Première méthode*

Cette méthode met l'accent sur les différents éléments de la trésorerie, aussi bien les valeurs de trésorerie active que les valeurs de trésorerie passive. Elle peut être positive ou négative.

Trésorerie nette = actifs de trésorerie - passifs de trésorerie = disponibilités + VMP (si placées en trésorerie) - concours bancaires de trésorerie

(Comptes bancaires affichant des soldes créditeurs, dettes financières venant à l'échéance à moins d'un an).

◆ *Deuxième méthode*

La trésorerie nette est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Trésorerie nette = FRNG - BFR

❑ **L'équilibre $T = FR - BFR$**

Dans l'analyse du bilan fonctionnel, la trésorerie est résiduelle : elle est la résultante des deux soldes que sont le fonds de roulement (excédent de ressources) et le besoin en fonds de roulement (insuffisance de financement).

Elle résulte de l'équation : $FR - BFR = T$

Si $FR > BFR$: Trésorerie > 0 ; Si $FR < BFR$: Trésorerie < 0 ; Si $FR = BFR$: $T = 0$
--

Donc, si l'on fait abstraction du BFRHE, la trésorerie nette est égale à la part du BFR qui n'est pas financée par le FR.

Le niveau de la trésorerie n'est pas lié à l'importance en valeur absolue du FR mais à son importance relative par rapport au BFR. Schématiquement, l'interprétation des situations de trésorerie ci-dessus décrite se présentera ainsi qu'il suit :

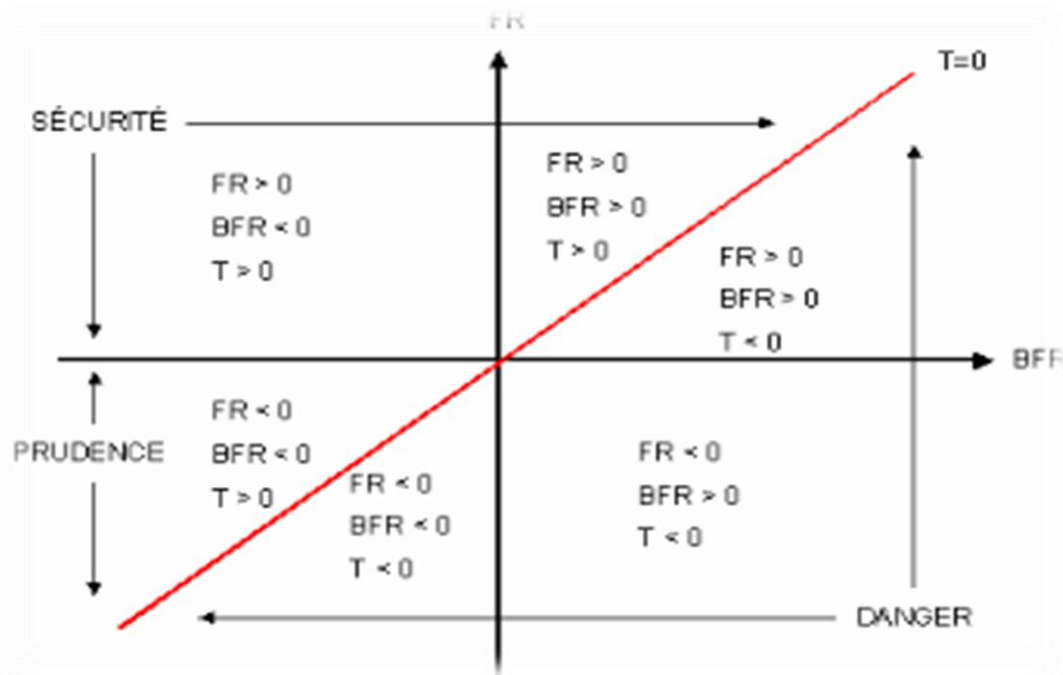


IMAGE 1 : SCHEMA SYNTHETIQUE D'INTERPRETATION DES SITUATIONS

Source : Guide d'analyse financière à l'usage des associations sanitaires et sociales, Uniopss, Syros, 1997.

C.) L'approche de la trésorerie par les flux

L'approche par les flux est une approche dynamique indiquée pour la détermination des mouvements de trésorerie à court terme. Elle s'énonce ainsi qu'il suit :

Solde de la trésorerie = Solde de la période précédente + Encaissements et apports de la période - Décaissements et prélèvements de la période.

La trésorerie se trouve à la croisée de deux cycles de flux qui l'alimentent mais qui évoluent à des vitesses différentes :

- ◆ Les cycles d'exploitation qui se déroulent dans le court ou moyen terme : cycles d'approvisionnement, de fabrication ou encore de

vente. Ils se caractérisent par un décalage entre les flux de trésorerie positifs (encaissements) et négatifs (décaissements) en fonction du rythme de l'activité et de la politique commerciale (créances clients et dettes fournisseurs).

L'excédent de trésorerie d'exploitation, différence entre les recettes et les dépenses d'exploitation représente les flux de trésorerie générés par l'activité au cours d'une période donnée ;

- ◆ Les cycles financiers sont attachés aux opérations à long terme : cycles de l'investissement, du financement à long terme, de variation des capitaux propres, etc.

Les investissements productifs ont pour objectif d'améliorer sur le long terme la rentabilité du cycle d'exploitation. Dans un premier temps, les dépenses d'investissements grèvent inévitablement la trésorerie avant de pouvoir, dans des délais aussi courts et générer des flux de recettes supplémentaires. La différence entre l'excédent de trésorerie d'exploitation et les dépenses d'investissement permet d'identifier les flux de trésorerie disponibles.

En cas de flux de trésorerie négatifs relativement importants, l'entreprise devra se reporter sur son cycle de financement : augmentation des capitaux propres ou recours à l'emprunt¹³.

¹³<http://www.memoireonline.com/11/13/7929/L-origine-des-problemes-de-tresorerie-d-une-ONG--organisation-non-gouvernementale-cas-du-WWF-Ca.html#fn8> visité le 16/04/2015 à 08h 31mn

SECTION 2: METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La résolution de la problématique est basée sur une logique de recherche scientifique. Le choix de notre méthodologie de recherche a été guidé par notre volonté de procéder aux tests des hypothèses. Cependant, la méthodologie utilisée consiste essentiellement à :

- fixer l'objectif de l'enquête ;
- identifier le cadre et la période de recherche ;
- déterminer la population mère et l'échantillonnage ;
- détecter les outils de collecte des données ;
- identifier la technique de traitement

PARAGRAPHE 1: IDENTIFICATION DU CADRE DE RECHERCHE ET REVUE DOCUMENTAIRE

L'objectif de notre enquête est d'avoir des informations pouvant nous permettre de vérifier nos hypothèses formulées.

I. CADRE ET PERIODE DE RECHERCHE

Cette recherche a eu lieu durant tout notre parcours (15/12/2014 au 30/04/2015) au sein de la MJCD – ONG. Elle nous a permis d'obtenir des données pertinentes et très utiles qui sont plus basées sur la tenue d'une comptabilité spécialement celle d'une ONG.

II. COLLECTE DES DONNEES

Dans l'optique d'obtenir des informations pertinentes et complètes nous nous sommes intéressé d'une part, à la revue documentaire et à l'approche qualitative et d'autre part, à l'observation et à l'approche quantitative.

III. REVUE DOCUMENTAIRE

Nous avons eu accès aux documents qui retracent les différentes activités menées dans la direction selon les diverses sections, les recherches sur internet afin de ressortir la fiabilité de la trésorerie de la MJCD – ONG. Cela nous a permis de recueillir des informations sur les travaux antérieurs réalisés dans notre domaine d'étude.

PARAGRAPHE 2: DIFFERENTES APPROCHES UTILISEES ET METHODES D'ANALYSE

I. APPROCHE QUALITATIVE

A.) Guide d'entretien

Un de nos outils de collecte des données est le guide d'entretien. Cela nous a permis d'échanger avec une partie du personnel qualifié de la MJCD – ONG sur divers points de la trésorerie pour avoir certaines informations sur notre thème en vue de la validation des hypothèses.

B.) Les observations

C'est la condition préalable à toute investigation. Elle est plus utilisée car elle semble simple.

L'observation directe nous a permis de façon habile de procéder à la collecte d'un certain nombre d'informations relatives à notre étude sans s'adresser aux enquêtes. Cette observation nous a permis d'améliorer le questionnaire et guide d'entretien que nous avons préparé.

Pendant notre stage au sein de la comptabilité de la MJCD – ONG, l'observation nous a permis de déceler les réalités de ce service. Au nombre de ces réalités, nous pouvons citer le manque de suivi des opéra-

tions effectuées et le dépôt tardif des pièces de trésoreries au service comptabilité.

Un regard sur ces réalités nous ont permis de posséder certaines informations nécessaires qui entrent dans le cadre de notre travail. Dans le présent cas, elle nous permettra de bien collecter les données afin de mieux aborder la phase quantitative.

II. APPROCHE QUANTITATIVE

A.) Détermination de la population mère et l'échantillonnage

La population mère sur laquelle porte notre enquête est la MJCD – ONG. Nous avons opéré ce choix pour tenir compte de la réalité et de l'efficacité de notre étude. La population mère de notre enquête compte douze (12) personnes. Nous avons pu récupérer les douze (12) questionnaires.

B.) Organisation de l'enquête

Préparation de l'enquête

Cette étape préparatoire consiste à identifier les différents services de la MJCD – ONG dont le service comptabilité.

Le déroulement de la collecte des données sur le terrain

La collecte des données s'est déroulée du 11 au 20/05/15 au sein de la population mère. Cette collecte a été pour nous un moyen d'administrer les questionnaires aux agents de la MJCD – ONG. Cette enquête nous permettra de résoudre nos questions spécifiques et la validation de nos hypothèses.

C.) Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées au cours du déroulement de notre étude sont dues à plusieurs facteurs. Il s'agit :

- de l'indisponibilité de certains agents à se prêter à nos questions surtout du fait de leur trop grande occupation ;
- de la réticence de certains agents à nous fournir les informations ;
- de la contrainte de temps pour la réalisation du travail ;

De ce qui précède, il ressort que la collecte des données ne fut donc pas aisée.

III. LE QUESTIONNAIRE

Les questionnaires remis aux individus formant l'échantillon nous ont permis de recueillir des informations qui nous permettront d'infirmes ou de confirmer les hypothèses de notre étude.

A.) Outils et méthodes d'analyse

Approche qualitative : Analyse du contenu

Les données ont été traitées manuellement. Après dépouillement des questionnaires, les informations obtenues ont été classées selon leur importance, en rapport avec l'objectif. Les résultats obtenus ont été compilés puis exprimés en pourcentage, analysés et interprétés.

Approche quantitative : Analyse descriptive

Il s'agit de définir les bases d'évaluation de nos différentes hypothèses :

Hypothèse 1: Le non application des outils est dû au manque de programmation et non respect des manuels de procédure ainsi que quelque

disposition du SYSCOA. La cause du non application qui sera retenue sera celle dont la fréquence est supérieure à 50%.

Hypothèse 2: La configuration non adapté du logiciel est la résultante du manque de paramétrage du logiciel et le non actualisation du plan comptable. Cette hypothèse sera validée si plus de 50% des personnes enquêtées confirme ce dernier.

Après le dépouillement des réponses aux questions du questionnaire relatives aux hypothèses, les résultats sont chiffrées, comptabilisés en pourcentage. Ces résultats obtenus nous ont aidés à apprécier l'opportunité de chaque question pour confirmer ou infirmer les différentes hypothèses de recherche.

B.) Limite de l'étude

L'une des principales limites de notre étude est que nous n'avons pas eu de réponses à certains questionnaires. Il convient également de souligner que notre étude aurait pu tenir compte des autres ONG et apporter une solution globale. Malheureusement, nous n'avons pas engagé une réflexion dans cette direction à cause du délai imparti et des moyens dont nous disposons.

Outre ces limites, nous pouvons citer d'autres qui concernent certaines réponses étant donné que nous avons réalisé une enquête par questionnaire qui sont : le manque de sincérité, de fidélité et parfois de compréhension sémantique des questions par les répondants.

CHAPITRE 3 :
CADRE EMPIRIQUE DE LA RE-
CHERCHE

Chapitre 3: CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

La présentation et l'analyse des données recueillies qui nous ont permis de vérifier nos hypothèses seront d'une part l'objet de ce chapitre. D'autre part nous aurons à faire preuve de nos suggestions et recommandations à l'endroit des dirigeants de la MJCD – ONG.

SECTION 1: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette section est consacrée à l'analyse des résultats collectés à travers des tableaux et des graphiques.

PARAGRAPHE 1: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS LIEES A L'HYPOTHESE N°1

Pour cette analyse nous allons utiliser le tableau n°1 réalisé à base des données recueillies des enquêtes et qui ont subi de traitement. Ainsi, nous avons retenu une question fondamentale qui a été posée pour confirmer ou infirmer l'hypothèse n°1 liée à ce problème dans le tableau ci-dessous.

I. PRESENTATION DES RESULTATS

Tableau 1 : Les causes du non application des outils.

Modalités Causes	Effectif	Fréquence
Item1 : L'absence de programmation hebdomadaire du comptable	07	58,33%
Item2 : Non respect du manuel de procédure administrative et financière	03	25%
Item3 : Manque d'application de quelques dispositions du SYSCOA	02	16,67%
TOTAL	12	100%

Source: Nos données collectées

II. ANALYSE DES RESULTATS DU TABLEAU 1

Du tableau ci-dessus il ressort que :

- 58,33% estiment que le non application des outils est dû à l'absence de programmation hebdomadaire du comptable.
- 25% des enquêtes affirment que le non application des outils est lié au non respect du manuel de procédure administrative et financière.
- 16,67 % des enquêtes affirment que le non application des outils est lié au manque d'application de quelques dispositions du SYSCOA.

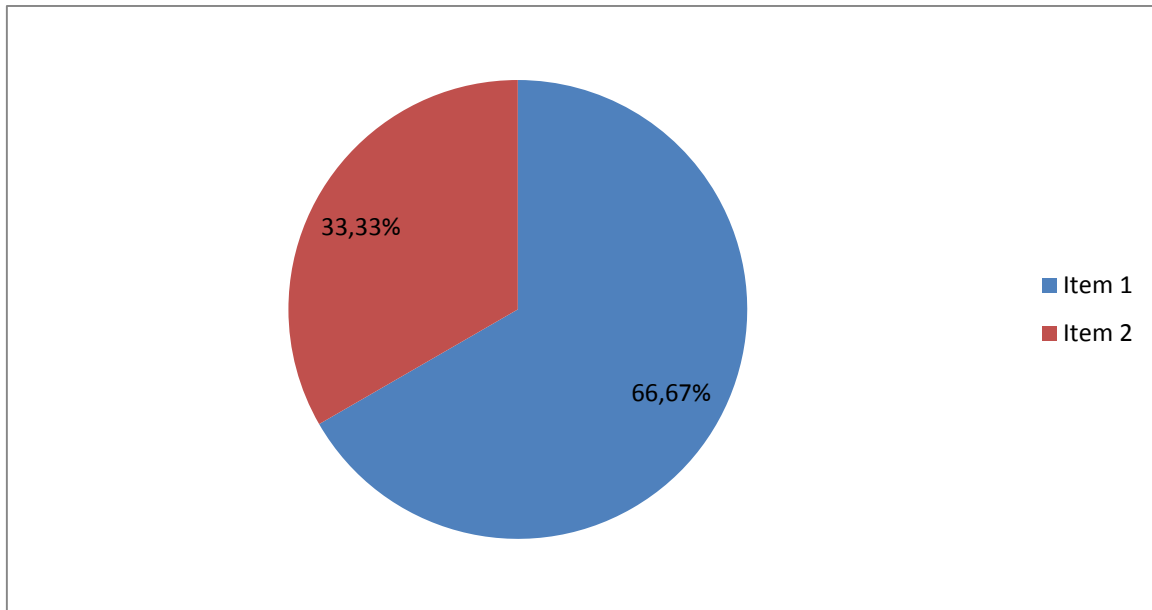
De ces résultats, on déduit que 58,33 % est supérieur 50% donc l'inefficacité de la non application des outils se traduit en grande partie par l'absence de programmation hebdomadaire du comptable.

PARAGRAPH 2: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS LIEES A L'HYPOTHESE N°2

Pour cette analyse nous allons utiliser la figure n°1 réalisé à base des données recueillies des enquêtes et qui ont subi de traitement. Ainsi, nous avons retenu une question fondamentale qui a été posée pour confirmer ou infirmer l'hypothèse n°2 liée à ce problème dans le tableau ci-dessous.

I. PRESENTATION DES RESULTATS

Figure n°1: La cause de la configuration non adapté du logiciel.



Source : Nos données collectées

Item 1 : Manque de paramétrage et non actualisation du plan comptable.

Item 2 : Non configuration du plan comptable analytique.

II. ANALYSE DES RESULTATS DE LA FIGURE 1

- 66,67% des enquêtés affirment que la configuration non adaptée du logiciel est causée par le manque de paramétrage du logiciel comptable et la non actualisation du plan comptable.
- 33,33% des enquêtés estiment que la configuration non adaptée du logiciel se traduit par le manque de configuration du plan comptable analytique.

De ces résultats, on déduit que 66,67% est supérieur à 50% donc la configuration non adaptée du logiciel se traduit par le manque de paramétrage et la non actualisation du plan comptable.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE, SUGGESTIONS AUX DIVERS PROBLEMES ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.

Il s'agit dans cette section de vérifier les hypothèses de la recherche, d'apporter des suggestions aux divers problèmes et de donner les conditions de mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE.

Sur la base de l'analyse des données recueillies au cours de l'enquête et des seuils de décision préalablement fixés, nous allons procéder à la vérification des hypothèses de la recherche.

I. L'HYPOTHESE N°1 SELON LAQUELLE LA NON APPLICATION DES OUTILS EST DUE AU MANQUE DE PROGRAMMATION ET AU NON RESPECT DU MANUEL DE PROCEDURE AINSI QUE QUELQUES DISPOSITIONS DU SYSCOA

De l'analyse des résultats relatifs à cette hypothèse, il ressort que :

- 58,33% sont attribués à l'absence de programmation hebdomadaire du comptable.
- 25% sont attribués au non respect du manuel de procédure administrative et financière.
- 16,67% sont attribués au non application de quelques dispositions du SYSCOA.

D'après cette lecture, on constate que, la fréquence relative à 58,33% est supérieure à 50%, donc la non application des outils est dû au manque de programmation hebdomadaire du comptable de la MJCD - ONG. D'où l'hypothèse n°1 est confirmée.

II. L'HYPOTHESE N°2 SELON LAQUELLE LE CONTROLE INTERNE INFLUENCE POSITIVEMENT LES RESULTATS DE LA STRUCTURE.

De l'analyse des résultats relatifs à cette hypothèse, il ressort que :

- 66,67% des enquêtes estiment que le manque de paramétrage du logiciel et le non actualisation du plan comptable se traduit par la configuration non adapté du logiciel.
- 33,33% des enquêtés estiment que la configuration non adapté du logiciel se traduit par la non configuration du plan comptable analytique.

D'après cette lecture, on constate que, la fréquence relative à 66,67% est supérieur à 50% donc la configuration non adapté du logiciel est due au manque de paramétrage du logiciel et le non actualisation du plan comptable. D'où l'hypothèse n°2 est confirmée.

PARAGRAPHE 2: SUGGESTIONS AUX DIVERS PROBLEMES ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Dans le présent paragraphe, nous allons faire des suggestions relatives à ces différents problèmes constatés et voir leurs conditions de mise en œuvre.

I. SUGGESTIONS

Dans l'optique de mettre fin aux causes qui sont à la base des problèmes soulevés dans cette recherche et améliorer leur politique de gestion, des suggestions ont été proposées.

- Suggestion permettant de remédier au non application des outils :

Afin de ne pas être pris par le temps et de disposer du temps nécessaire pour mettre à jour l'ensemble des rapports, des états qui lui incombent et de fidéliser la comptabilité de la MJCD par les outils de gestion adéquats, le comptable doit disposer d'un planning qui ne serait être modifié en cas de force majeure.

- Suggestions permettant de re-paramétrer le logiciel comptable et d'actualiser le plan comptable.

Afin de ne plus avoir de souci au niveau du logiciel comptable, l'ONG MJCD doit faire venir un technicien pour la reconfiguration du lo-

giciel pour avoir accès à tous les fonctions puis définir une base de donnée comptable en définissant sur les bases de compte OHADA leur plan comptable adapté.

Proposer seulement ne pourra pas permettre d'améliorer la gestion de la trésorerie donc il faut aussi définir les moyens de les mettre en œuvres.

II. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS

Pour que la MJCD – ONG joue convenablement son rôle en disposant des informations comptable et financière fiable et pour qu'elle atteigne ses objectifs, nous avons formulé des recommandations.

Il s'agit de :

- Recenser l'ensemble des comptes de charges et de produits de façon exhaustive que la MJCD utilise puis insérer ces comptes dans la base de données du logiciel comptable pour permettre l'adaptation.
- Organiser son planning afin de disposer d'un classement provisoire vu le nombre de projet qu'exécute la MJCD.
- Faire la programmation de l'imputation des pièces comptables de façon journalière ou hebdomadaire.
- Organiser son planning d'une manière à avoir le classement définitif des pièces comptables au plus tard le 30 du mois.
- Programmer l'élaboration des rapports avant le 5 du mois suivant.
- Se renseigner du livre de paie mensuellement.
- Tenir un planning pour la mise en œuvre des recommandations des auditeurs.

CONCLUSION

CONCLUSION

La gestion de trésorerie est essentielle pour la rentabilité d'une entreprise même des ONG car elles ne disposent pas de stocks, parce que ne produisant aucun bien, mais dépendent des subventions dont la bonne gestion rassure les partenaires. C'est pour cela que nos recherches ont été portées sur la gestion de la trésorerie de la MJCD dont après analyse il a été relevé que cette organisation ne pratique pas la gestion de la trésorerie dans les règles de l'art. Ce qui crée quelques dysfonctionnements de trésorerie auxquels nous avons apporté des suggestions de par nos propositions allant des outils, les moyens d'application, et les pratiques pouvant améliorer la gestion de la trésorerie.

Bien entendu, nous n'avons pas la prétention d'affirmer qu'en peu de mois de stage que ces propositions apporteront la perfection à la trésorerie, mais nous avons conscience qu'elles aideront la trésorerie à être sur le chemin de la perfection. Aussi, le travail que nous avons effectué est-il destiné aux trésoreries des ONG en particulier à celle de la MJCD-ONG, aux dirigeants d'ONG, ainsi qu'aux étudiants en gestion.

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION	10
Chapitre 1 : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE	12
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL	12
PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, ACTIVITES, MISSION, OBJECTIFS, MODE DE FONCTIONNEMENT et RESSOURCES de la MJCD.	12
I. HISTORIQUE	12
II. ACTIVITES DE LA MJCD-ONG	13
A.) Education / Ingénierie de Formation	13
B.) Santé, Hygiène et Assainissement	14
C.) Autonomisation des Femmes et des Jeunes	15
III. MISSION ET OBJECTIF DE LA MJCD-ONG	15
A.) But	15
B.) Objectifs de la MJCD-ONG	15
IV. MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA MJCD	16
A.) Les organes de décision et de contrôle	16
a. L'Assemblée Générale	16
b. Le conseil d'administration	16
B.) Les organes de contrôle légal de la MJCD -ONG	17
C.) Les organes opérationnels	18
a. Le service administratif et financier	18
♦ La comptabilité	19
♦ L'accueil et la gestion de la caisse des menues dépenses	19
♦ La liaison	19
♦ La sécurité	19
b. Le service de la planification et de suivi-évaluation des projets	19
D.) Les ressources de la MJCD-ONG	20
a. Ressources humaines	20
b. Ressources financières	20
c. Ressources matérielles	21
PARAGRAPHE 2 : PROCEDURE FINANCIERE ET TACHES DE TRESORERIE DE LA MJCD	23
I. PROCEDURE FINANCIERE DE LA MJCD	23
A.) La gestion des encaissements	23
a. Encaissement en espèce	23
b. Encaissement par Chèque ou par Virement	23
B.) La gestion des décaissements	24
a. Décaissement en espèce	24
b. Décaissement par Chèque	24
1. Décaissement par chèque (montant compris entre 20.000F CFA et 250.000FCFA)	25
2. Décaissement par chèque (montant à partir de 250.000FCFA)	25
3. Décaissement par virement	25
II. TACHES DE TRESORERIE DE LA MJCD	26
A.) Le livre de paie	26
B.) Les opérations de paie	26
C.) Le traitement comptable des pièces	27

a.	La vérification des pièces justificatives	27
b.	Imputation comptable	28
c.	La saisie informatique des pièces comptables	28
d.	Le classement des pièces comptables	29
SECTION 2 :	DEROULEMENT DU STAGE	29
PARAGRAPHE 1 :	TRAVAUX EFFECTUES	29
I.	REPLISSAGE DU CARNET DE DEPENSES	30
II.	REALISATION DES OPERATIONS BANCAIRES	30
III.	VERIFICATION ET CLASSEMENT DES PIECES COMPTABLES	30
IV.	ENREGISTREMENT DES PIECES COMPTABLES DANS LE LOGICIEL SAGE SAARI	30
V.	ELABORATION DES RAPPORTS FINANCIERS ET BILAN FINANCIERS	31
PARAGRAPHE 2 :	OBSERVATION DU STAGE	31
I.	INVENTAIRE DES FORCES	31
II.	INVENTAIRE DES FAIBLESSES	32
Chapitre 2 :	CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	34
SECTION 1 :	CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	34
PARAGRAPHE 1 :	PROBLEMATIQUE, INTERET, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE	34
I.	PROBLEMATIQUE	34
II.	OBJECTIF DE L'ETUDE	36
A.)	Objectif général	36
B.)	Objectifs spécifiques	36
III.	INTERET DE L'ETUDE	37
IV.	HYPOTHESE DE L'ETUDE	37
PARAGRAPHE 2 :	REVUE DE LITTERATURE	37
V.	CLARIFICATION DES CONCEPTS	38
A.)	Organisation	38
B.)	Gouvernement	38
C.)	ONG	39
D.)	Gestion	40
E.)	Trésorerie	41
VI.	BREVE HISTORIQUE DES ONG	42
VII.	LES DOMAINES D'INTERVENTION DES ONG	43
VIII.	LA CONTRIBUTION DES AUTEURS SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE NOTAMMENT CELLE DES ONG	43
A.)	La trésorerie selon l'approche de l'analyse financière	43
B.)	L'approche bilancielle de la trésorerie	44
C.)	L'approche de la trésorerie par les flux	48
SECTION 2 :	METHODOLOGIE DE RECHERCHE	50
PARAGRAPHE 1 :	IDENTIFICATION DU CADRE DE RECHERCHE ET REVUE DOCUMENTAIRE	50
I.	CADRE ET PERIODE DE RECHERCHE	50
II.	COLLECTE DES DONNEES	50
III.	REVUE DOCUMENTAIRE	51
PARAGRAPHE 2 :	DIFFERENTES APPROCHES UTILISEES ET METHODES D'ANALYSE	51
I.	APPROCHE QUALITATIVE	51
A.)	Guide d'entretien	51
B.)	Les observations	51
II.	APPROCHE QUANTITATIVE	52

A.)	Détermination de la population mère et l'échantillonnage	52
B.)	Organisation de l'enquête	52
C.)	Difficultés rencontrées	53
III.	LE QUESTIONNAIRE	53
A.)	Outils et méthodes d'analyse	53
B.)	Limite de l'étude	54
Chapitre 3 : CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE		56
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS		56
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS LIEES A L'HYPOTHESE N°1		56
I.	PRESENTATION DES RESULTATS	56
II.	ANALYSE DES RESULTATS DU TABLEAU 1	57
PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS LIEES A L'HYPOTHESE N°2		57
I.	PRESENTATION DES RESULTATS	57
II.	ANALYSE DES RESULTATS DE LA FIGURE 1	58
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE, SUGGESTIONS AUX DIVERS PROBLEMES ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.		59
PARAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE.		59
I.	L'HYPOTHESE N°1 SELON LAQUELLE LA NON APPLICATION DES OUTILS EST DUE AU MANQUE DE PROGRAMMATION ET AU NON RESPECT DU MANUEL DE PROCEDURE AINSI QUE QUELQUES DISPOSITIONS DU SYSCOA	59
II.	L'HYPOTHESE N°2 SELON LAQUELLE LE CONTROLE INTERNE INFLUENCE POSITIVEMENT LES RESULTATS DE LA STRUCTURE.	59
PARAGRAPHE 2 : SUGGESTIONS AUX DIVERS PROBLEMES ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE		60
I.	SUGGESTIONS	60
II.	CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS	61
CONCLUSION		63
TABLES DES MATIERES		64
BIBLIOGRAPHIE		67
ANNEXES		69

BIBLIOGRAPHIE

- ❑ Ouvrages généraux
 - SYSCOA, décembre 1996, plan comptable général des entreprises, édition Fourcher-31DE Fleurus 75006 PARIS

- ❑ Site internet
 - Lisa Bombail et Laura Pantalacci « ONG, une nécessité ? » «<http://tpe-ong.e-monsite.com/pages/conclusion/des-ong-pourquoi.html> » 11/03/2015
 - SYSCOA, décembre 1996, plan comptable général des entreprises «Contenu et fonctionnement des comptes », édition Fourcher-31DE Fleurus 75006 PARIS, page 421
 - SYSCOA, décembre 1996, plan comptable général des entreprises «Disposition générale», édition Fourcher-31DE Fleurus 75006 PARIS, page 23
 - Direction du travail, « Livre de paie » « <http://www.servicedutravail.gov.pf/spip.php?article246> » 23/03/2015
 - Service public.fr, « Livre de paie » « <http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprise/F1784.Xhtml> » 23/03/2015
 - <http://www.acodev.be/les-ong-de-developpement/quest-ce-quune-ong-visite> le 08/04/2015 à 18h 12mn
 - Nuxeo plaformn « Gestion », « <http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/5d6656c6-77b9-4357-a345-050a8e8a9d87/co/grain.html> » 08/04/2015
 - SYSCOA, décembre 1996, plan comptable général des entreprises « terminologie », édition Fourcher-31DE Fleurus 75006 PARIS, page 166
 - CNRTL, « gestion », « <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/gestion> » 25/03/2015
 - Les Echos.fr, « Fonds de Roulement », « http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_fonds-de-roulement.html#xtor=SEC-3168 » 25/03/2015.
 - <https://cpidosdices.files.wordpress.com/2010/05/ong-definition.pdf> 11/03/2015 à 17h 48mn
 - Ormille MAFODJUI FOSSO «L'origine des problèmes de trésorerie d'une ONG (organisation non gouvernementale): cas du WWF-Cameron », « <http://www.memoireonline.com/11/13/7929/L-origine-des-problemes-de-tresorerie-d-une-ONG--organisation-non-gouvernementale-cas-du-WWF-Ca.html#fn8> » 16/04/2015

- ❑ Mémoire
 - Boris KOSSOUHO, 2010, La pratique du contrôle interne dans les ONG : cas de la MJCD-ONG, ISM Adonai

- ❑ Autres documents
 - Procédure financière comptable budgétaire et de contrôle de la MJCD-ONG
 - Rapport audit 2013 Plan Benin

- Rapport audit 2014 Africare-Benin

ANNEXES

BULLETIN DE PAIE N°16/02/15

Du 01/02/2015 au 28/02/2015

EMPLOYEUR :

MJCD ONG

C/1187 CADJEHOUN 02 BP 1824 COTONOU

Tél.

Fax

SALARIE:

ADRESSE:

TEL

Email:

Emploi :

Entré(e) le :

N° CNSS:

N° D'ORDRE :

RUBRIQUES	BASE	TAUX SALARIAL	RETENUE	A PAYER	TAUX PATRONAL	PART PATRONALE
SALAIRE DE BASE	173 1/3					
Heures supplémentaires	0	0		0		
Prime et indemnités diverses	0	0				
SALAIRE BRUT						
CNSS		3,60%				
IPTS (tranche 1)		10,00%				
IPTS (tranche 2)		15,00%				
IPTS (tranche 3)	0	20,00%				
IPTS (tranche 4)	0	30,00%	0			
Avance sur salaire	0	0	0			
Prestations aux allocations familiales					9,00%	
Accident de travail					1,00%	
Assurance vieillesse					6,40%	
TOTAL DES RETENUES						
NET A PAYER						
RETENUES						
CONGE PAYE TOTAL DU				0		
CONGE PAYE TOTAL PRIS				0		
CUMUL BRUT						

L'EMPLOYEUR

L'EMPLOYE

Dans votre intérêt et pour faire valoir vos droits, conservez ce bulletin sans limitation de durée

Représentation de la fiche de paie a la MJCD-ONG

2. La précomptabilisation sur une fiche d'imputation

Fiche d'imputation des achats Sté ABC		Date :
Pièce :	Débit	Crédit
60710 Achats revues		
60720 Achats de livres		
60730 Achats de disques		
60740 Achats articles de bureau		
60750 Achats matériel de bureau		
60760 Achats papeterie		
60600 Achats fournitures		
62400 Transports sur achats		
44560 TVA déductible		
.....		
.....		
.....		
.....		
401....		
Total		

Exemple de fiche d'imputation¹⁴

¹⁴http://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=&url=http%3A%2F%2Fimg.docstocdn.com%2Fthumb%2Forig%2F97542004.png&ei=jtVdVaf_LMqGyWP-voGwCA&bvm=bv.93756505,d.bGQ&psig=AFQjCNG7PpMiJmYnsx4rphbGHAVh_uD90A&ust=1432299279109898 visité le 21/05 /2015 à 14h 02min14

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION EXECUTIVE DE LA MJCD-ONG

