

Forêts et Développement Rural
Pour un Monde meilleur

**R RAINFOREST
FOUNDATION UK**
SECURING LANDS, SUSTAINING LIVES



**Manuel à l'usage
des bureaux de
gestion de fo-
rêts commu-
nautaires**

GESTION

**DU BUREAU D'UNE FORÊT
COMMUNAUTAIRE :
normes et outils simplifiés**

Janvier 2017

Avant-propos

Lorsque les membres d'une communauté décident de créer une association, c'est parce qu'ils voudraient mettre ensemble leurs idées, leurs efforts afin de parvenir aux objectifs, au but qu'ils partagent. La loi de 1990 sur les associations ne donne pas un nombre limite des membres pouvant composer une association. Celle-ci doit comprendre au minimum deux membres et au maximum autant de membres qu'il y'a d'adhérents et ou de sympathisants.

La vie d'une association est composée d'activités internes et externes à ladite association découlant des buts et objectifs inscrits dans ses statuts. Les activités internes à l'association peuvent porter sur l'organisation des réunions, la collecte des cotisations et bien d'autres. Pour organiser, conduire, réaliser, superviser contrôler l'ensemble de ses activités et garantir sa continuité, toutes associations à besoin de mettre en place des organes constitués de membres qui devront assumer des responsabilités définies dans les textes de l'association.

De tous les organes que peut comprendre une association, c'est au bureau de gestion que revient la responsabilité de gérer les activités et les ressources de l'association. Cette gestion comme toute autre appelle à rendre des comptes aux autres membres qui peuvent décider par élection de confirmer ou de retirer leur confiance aux personnes qui avaient jusque-là la charge de la gestion.

Comment bien gérer un bureau de gestion d'une forêt communautaire sans tomber dans les pièges de gestion ? Des outils existent pour cela.

Ce document, élaboré pour l'usage des communautés, présente les outils de gestion d'une forêt communautaire, ainsi que le type d'utilisation qu'il faut en faire. Il est élaboré et produit par l'association Forêts et développement rural (FODER) dans le cadre du projet « **Community based real time forest monitoring** » (**projet RTM**). Ce projet qui vise à réduire les illégalités dans le secteur forestier en augmentant la participation des communautés à travers une technologie accessible, est soutenu par le DFID à travers Rainforest Foundation UK (RfUk).

LISTE DES ACRONYMES

AG	Assemblée Générale
DFID	Department for international development
FC	Forêt Communautaire
FODER	Forêts et développement rural
PFNL	Produits Forestiers Non Ligneux
PSG	Plan Simple de Gestion
PV	Procès-Verbal
RFUK	Rainforest Foundation UK
ROF	Responsable des Opérations Forestières
RTM	Projet « Community based real time forest monitoring »

Les informations contenues dans ce document relève de la seule responsabilité de FODER et ne peuvent en aucun cas refléter l'opinion de DFID ou des partenaires du projet « Suivi communautaire des forêts et temps réel » (RTM).

Réalisation: Serge BOUOPDA, Consultant

Coordination: Christiane ZEBAZE HELLOW

Projet: Suivi communautaire des forêts en temps réel

Date: Janvier 2017

Commanditaire du manuel: Forêts et Développement Rural (FODER)

Tel: 00 237 222 00 52 48, E-mail: forest4dev@gmail.com

B.P. 11417 Yaoundé – Cameroun

Citer ce document: BOUOPDA S., ZEBAZE C. H. Gestion du bureau d'une forêt communautaire: Normes et outils simplifiés. FODER. Projet RTM. Manuel. 32 pages.



Table des matières

AVANT-PROPOS	1
LISTE DES ACRONYMES	2
MODULE 1 : MISSION D'UN BUREAU DE GESTION ET LE ROLE DE SES MEMBRES	4
CHAPITRE I : La place d'un bureau de gestion dans un processus de gestion de forêt communautaire	4
CHAPITRE II : Missions d'un bureau de gestion et rôles de ses membres	5
CHAPITRE III : Qualités des membres d'un bureau de gestion	8
MODULE 2 : OUTILS, MOYENS ET REGLES DE GESTION D'UN BUREAU DE GESTION	10
CHAPITRE I : Moyens et outils de gestion administrative	10
A. Les moyens de gestion administrative : les réunions	10
B. Les outils de gestion administrative	12
CHAPITRE II : Règles et outils de gestion financière	16
A. Les règles de gestion financière	16
A. Les outils de gestion financière	17
Bibliographie	24

MODULE 1 : MISSION D'UN BUREAU DE GESTION ET LE ROLE DE SES MEMBRES

Objectif du module:

Etre capable de:

- Expliquer la mission du bureau de gestion ;
- Citer les principales fonctions/attributions des responsables d'un bureau de gestion ;
- Citer les qualités requises pour prétendre à un poste au sein du bureau de gestion ;
- Reconnaître les pièges de gestion à éviter.

Définition des mots clés :

- **La Mission** : Le but, le mandat, la raison d'être d'une personne ou d'une chose. La mission s'exerce en général dans la durée.

Exemple : La mission de l'association MBIKA : La mission de Jésus sur la terre

- **Le rôle** : La fonction, l'emploi. Le rôle s'inscrit dans une durée moins longue que la mission. Il rappelle une tâche ou un ensemble de tâches nécessaires à l'accomplissement de la mission.

Exemple : Le rôle du Maire, Le rôle du secrétaire.

- **Un Bureau de gestion d'une association** : Un ensemble de personnes qui ont reçu la charge de diriger une affaire ou des intérêts pour le compte des membres de cette association.

Exemple : Le bureau de gestion de l'association MBIKA.

- **Gérer** : Diriger, mettre en œuvre, exécuter dans le respect des règles établies.



CHAPITRE I : La place d'un bureau de gestion dans un processus de gestion de forêt communautaire

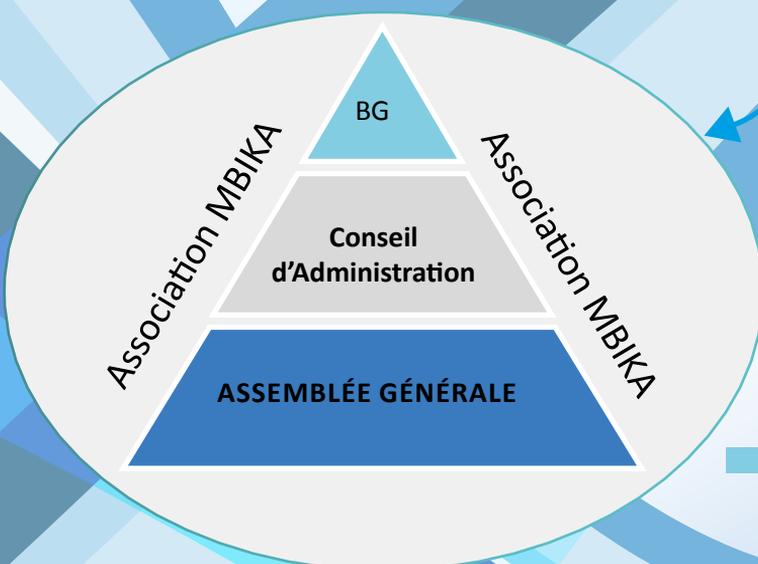
La plupart des associations qui aujourd'hui gèrent une part des forêts de l'Etat ont été créées par les communautés riveraines des forêts, en application des textes en vigueur (loi de 90 sur les associations, loi de 94 sur le régime forestier et son décret d'application de 1995).

Au regard des textes qui portent sur les forêts, les communautés qui veulent obtenir une forêt communautaire doivent créer une association et mettre en place au sein de cette association un bureau de gestion dont les membres doivent veiller à la bonne gestion des ressources que l'Etat leur aura confiées (à leur demande) pour le bien des communautés.

Le Bureau de Gestion constitue un des organes de l'association. Bien que son existence soit obligatoire pour rendre valide l'association auprès du Ministère des forêts, le bureau fonctionne sous le contrôle de l'Assemblée Générale (organe suprême) qui a le pouvoir de créer un organe de contrôle (le Conseil d'administration) qui la remplace dans ses missions pendant qu'elle n'est pas en activité.

Le Bureau de gestion est un petit organe au sein de l'association. Il fonctionne grâce à un petit groupe de personnes désignés ou élus par l'Assemblée conformément aux règles fixées par les statuts.

Ministère des forêts
(Loi de 94 sur le régime forestier, Décret d'application de 1995 Etc.)
SIGNE la Convention de gestion avec la communauté représentée par l'association représentée par le Président du Bureau de Gestion.



Legende
■ BG = Bureau de gestion

Encadré 1

Le Bureau de gestion est la plus petite unité de gestion d'une association de forêt communautaire ; la mission qui est confiée à ses membres leur impose l'obligation de rendre compte à l'Assemblée générale (ensemble des membres de l'association), qui à son tour rend compte à la communauté.

CHAPITRE II : Missions d'un bureau de gestion et rôles de ses membres

a. *Rôle du bureau de gestion*

Un bureau de gestion :

- Fait ce pour quoi il a été créé : sa mission;
- Exécute à travers ses membres le rôle ou les tâches attachés à chacun de ses postes.

1. *Mission d'un Bureau de gestion*

- De façon générale un bureau de gestion dirige, exécute, met en œuvre et rend compte.
- La gestion du bureau porte sur les questions d'administration, de finance et d'opérations (opérations forestières par exemple).

2. *Rôles des membres d'un bureau de gestion*

- Les rôles des membres d'un bureau de gestion diffèrent selon les postes qu'ils occupent :



Roles des membres de l'Association MBIKA par exemple :

Le Président

Il :

- S'assure que la politique de l'association est respectée à tout moment ;
- Dirige le bureau de gestion, autorise les entrées d'argent en caisse ainsi que les sorties d'argent. Ceci, sans dépasser les montants fixé par l'Assemblée Générale (AG) ;
- Négocie les prix de vente des ressources de l'association tels que les débités, produits forestiers non ligneux (PFNL), services ainsi que les achats (biens, services) de l'association;
- Décide à titre provisoire de l'admission ou de l'exclusion d'un membre;
- Contrôle les autres responsables à qui il peut déléguer certaines tâches;
- Représente l'association dans les actes de la vie civile et judiciaire (signature de la convention de gestion collective, interpellé en cas d'infraction résultant du non-respect du ou des prescriptions du plan simple de gestion (PSG));
- Convoque l'AG sur la proposition du Bureau de gestion ou de la majorité des membres, mais ne préside pas ladite réunion.

Le Vice-Président

Il remplace le Président dans ses fonctions en cas d'absence d'empêchement.

Le Secrétaire Général

Il :

- Rédige les rapports de l'Association;
- Conserve les archives ou tout document de l'association (registre des membres, demande d'adhésion, de retrait...);
- Assure la distribution des convocations écrites aux membres;
- S'occupe des correspondances et discussions avec les partenaires ou toute autre partie;
- Rédige les rapports de l'Association;

Le Secrétaire Général Adjoint

Il remplace le Secrétaire Général dans ses fonctions en cas d'empêchement ou d'absence.

Le Trésorier

Il :

Effectue les entrées et les sorties d'argent dans la caisse dont il assure la garde. Ses mouvements d'argent sont dûment justifiés par des pièces visées par le président ou son remplaçant et contresignées par le trésorier;
Tient à la disposition des commissaires aux comptes, le double de ses factures, reçus et bordereaux;
Est tenu de garder en caisse 30% de l'argent rentré et de reverser le reste (70%) dans le compte Bancaire ouvert au nom de l'association dans les 72 heures (3 jours) qui suivent la réception de l'argent.

Le Trésorier adjoint

Il remplace le trésorier dans ses fonctions en cas d'empêchement ou d'absence.

Les commissaires aux comptes

Ils :

- Veillent en permanence à l'utilisation judicieuse des fonds, au bon usage des biens et installation de l'association et à son entretien ;
- Rédigent les rapports trimestriels/bilans annuels de gestion des fonds qu'ils présentent au conseil d'administration et en Assemblée générale ;
- Font partie des commissions d'enquête.

Le Responsable des Opérations financières (ROF)

Il :

- Signe la convention de gestion collective ;
- Est interpellé en cas d'infraction résultant du non-respect de la ou des prescriptions du PSG ;
- Veille au bon déroulement des travaux sur le terrain ;
- Élabore le calendrier des travaux communautaires ;
- Aide le président à négocier, à rechercher des financements, des marchés, des acheteurs ;
- Recherche les voies et moyens nécessaires pour assurer la formation des membres sur les techniques culturales, agronomes, ou d'élevage ;
- Exécute toutes les activités liés aux procédures de la forêt ;
- Est en relation étroite avec l'Administration chargée des forêts et peut bénéficier de l'appui de toutes personnes ressources ;

Le Magasinier

Il :

- Assure la garde des biens, équipements et installations de l'association ;
- Enregistre et sort les biens et équipements sur décharge et sur ordre du président.

Le Cubeur

Il :

- Est chargé de cuber le bois en grume et en débité ;
- Il travaille sous la responsabilité du ROF.

Encadré 2

Quels sont les pièges qui peuvent bloquer le bon fonctionnement d'un bureau de gestion ?

Plusieurs pièges existent parmi lesquels :

- La confusion des rôles ;
- Le refus de déléguer lorsqu'on va être absent ou empêché ;
- La non-gestion de conflits internes ;
- L'absence de communication entre les membres du bureau et entre le bureau et les autres organes de l'association.

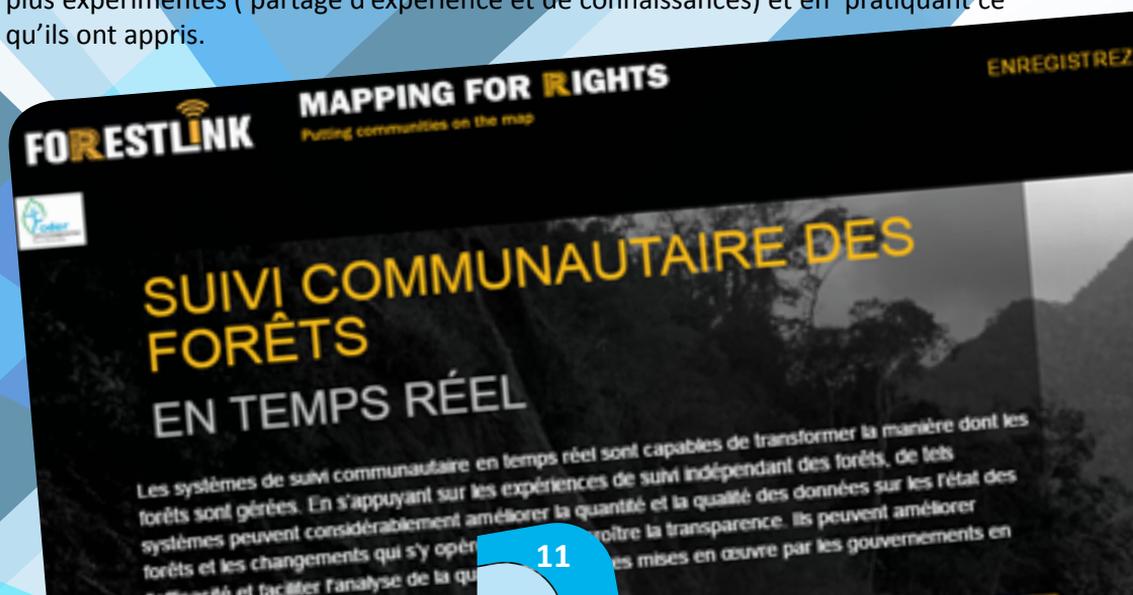


CHAPITRE III : Qualités des membres d'un bureau de gestion

Les personnes désignées ou élues comme membres d'un bureau de gestion doivent avoir certaines qualités (capacités, aptitudes, valeurs) sans lesquelles la gestion du bureau peut rencontrer des problèmes.

Qualités pour tous les postes	Qualités en plus pour le poste de Président	Qualités en plus pour le poste de Trésorier	Qualités en plus pour le poste de secrétaire
<ul style="list-style-type: none"> • Etre capable d'assumer les responsabilités du poste ; • Etre de bonnes moralités ; • Avoir l'esprit de groupe ; • Avoir la facilité de communiquer ; • Etre disponible, intègre, sérieux, à l'écoute des autres et bénéficiaire de la confiance des autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre un meneur (leader) ; • savoir gérer les ressources (humaines, matérielles et financières) et rendre compte aux autres ; • Savoir rendre compte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une aptitude dans la gestion et la comptabilité ; • Etre disposé(e) à se soumettre au contrôle (vérification de la tenue des comptes de l'association). 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une grande capacité d'organisation ; • Savoir lire et écrire l'anglais et/ou le français.

Les membres du bureau de gestion peuvent améliorer ces qualités en échangeant avec les autres membres de la communauté ou de bureaux d'autres associations plus expérimentés (partage d'expérience et de connaissances) et en pratiquant ce qu'ils ont appris.



Encadré 3

Le bon fonctionnement d'un bureau de gestion dépend de la qualité de ses membres à exercer leurs rôles et à réaliser les missions du bureau. Mais il dépend aussi de la capacité de ces membres à utiliser les règles et les outils de gestion administrative et financières qui ont l'avantage de :

- Faciliter leur travail ;
- Permettre une gestion saine et transparente du bureau ;
- Faciliter le suivi du travail fait par le bureau.

MODULE 2 : OUTILS, MOYENS ET REGLES DE GESTION D'UN BUREAU DE GESTION

Objectif du module:

Au terme du module l'apprenant sera capable de:

- Expliquer l'intérêt la préparation et la conduite d'une réunion;
- décrire les outils de gestion administratives et financière et dire en quoi ils sont importants ;
- utiliser les outils de gestion administrative et financière.

Définition des mots clés :

Un outil : Un document qui permet de collecter, de présenter ou de traiter des informations, un moyen qui permet de produire un résultat.

Exemple : Le formulaire d'un compte rendu, le cahier de caisse d'une association

Un moyen : Ce qui permet de faire une chose, une manière d'agir.

Exemple : Une réunion.



CHAPITRE I : Moyens et outils de gestion administrative

La gestion administrative d'un bureau de gestion porte sur toute activité n'ayant aucun lien direct avec les finances. Elle appelle un ensemble d'activités nécessaires au bon fonctionnement quotidien du Bureau.

1. Les moyens de gestion administrative : les réunions

a. Pourquoi est-il important de tenir les réunions ?

La réunion organisée au sein d'un bureau de gestion est un moyen de permettre aux autres membres qui y participent de s'exprimer, de donner leur point de vue et de partager les informations.

En effet :

- Il n'est pas conseillé de prendre tout seul les décisions ;
- Plus l'on est nombreux à réfléchir sur une question, plus on a de chance de retenir les meilleures solutions ou recommandations ou décisions ;
- Tous les membres du bureau ont le droit d'être au même niveau d'information ;
- La réunion est non seulement un cadre d'expression et de prise de décisions, mais aussi le lieu où dans une équipe on planifie et distribue les rôles et les responsabilités.

b. Comment prépare-t-on une réunion ?

Une réunion organisée dans le cadre des activités du bureau ne doit pas être une simple formalité. C'est la raison pour laquelle celle-ci doit être bien préparée ou planifiée. La préparation d'une réunion se fait avant sa tenue effective. Cela demande de :

- Choisir un temps pour sa tenue (jour et heure) ;
- Préparer un ordre du jour, la liste des participants et les convocations ;
- Préparer et envoyer à temps des convocations aux participants de la réunion en indiquant clairement des informations sur l'objet de la réunion, la date, l'heure, le lieu, la liste des participants, l'ordre du jour, etc. ;
- Préparer le lieu de la réunion c'est-à-dire une salle propre, des sièges disposées en forme de lettre "U" telles que les participants se voient les uns les autres ;
- Apprêter ce que les participants vont boire ou manger en fonction de la durée de la réunion ;
- Apprêter les frais de transport et/ou les lieux de logement pour les participants qui viennent d'un autre village.

c. Comment conduire une réunion des membres d'un Bureau de gestion?

Conduire une réunion est une chose assez simple qui présente quand même une certaine attention. Une réunion peut être bien préparée, mais échoue si elle est mal conduite. Certaines actions et attitudes doivent être prises avant, au début, pendant, à la fin et après la réunion pour garantir la réussite de la réunion :

• Pendant la réunion

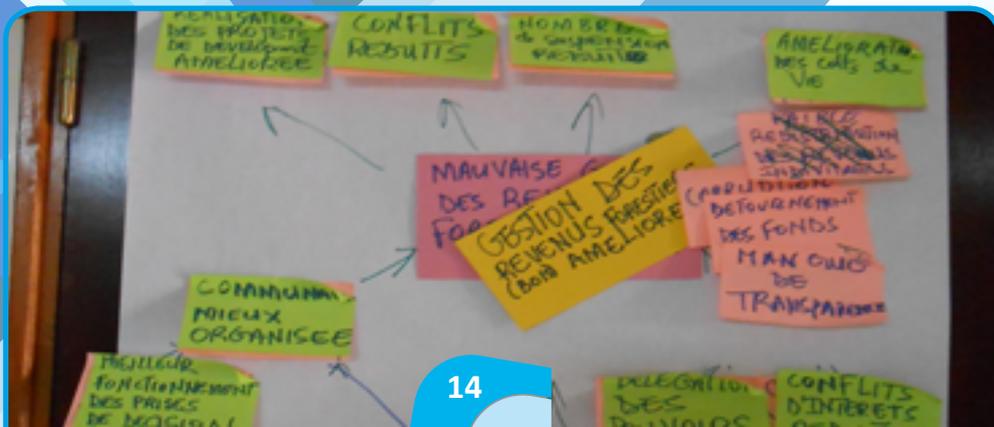
- Respecter l'ordre du jour validé par les participants et le temps alloué à chaque point de l'ordre du jour ;
- Encourager les uns et les autres à s'exprimer au cours de la réunion et distribuer la parole ;
- Observer de petites pauses au cours desquelles un participant volontaire raconte une histoire ou conduit le groupe dans une activité d'expression corporelle pour détendre les participants et éviter que les participants ne se fatiguent et ne dorment.

• A la fin de la réunion

- Rappeler les grande décisions ;
- Procéder à la répartition des tâches et fixer un délai pour les réaliser ;
- Remercier les participants pour leur présence ;
- Vérifier que la liste des participants a été remplie par l'ensemble des participants ;
- Convenir avec les participants de la date de la prochaine réunion.

• Après la réunion

- S'assurer que le PV ou compte rendu est élaboré ;
- Envoyer une copie du PV ou compte rendu à chaque membre présent, absent ou excusé ;
- Appliquer et suivre le respect des décisions prises ;
- Evaluer la réunion afin d'améliorer la prochaine fois ce qui n'a pas bien marché.



2. Les outils de gestion administrative

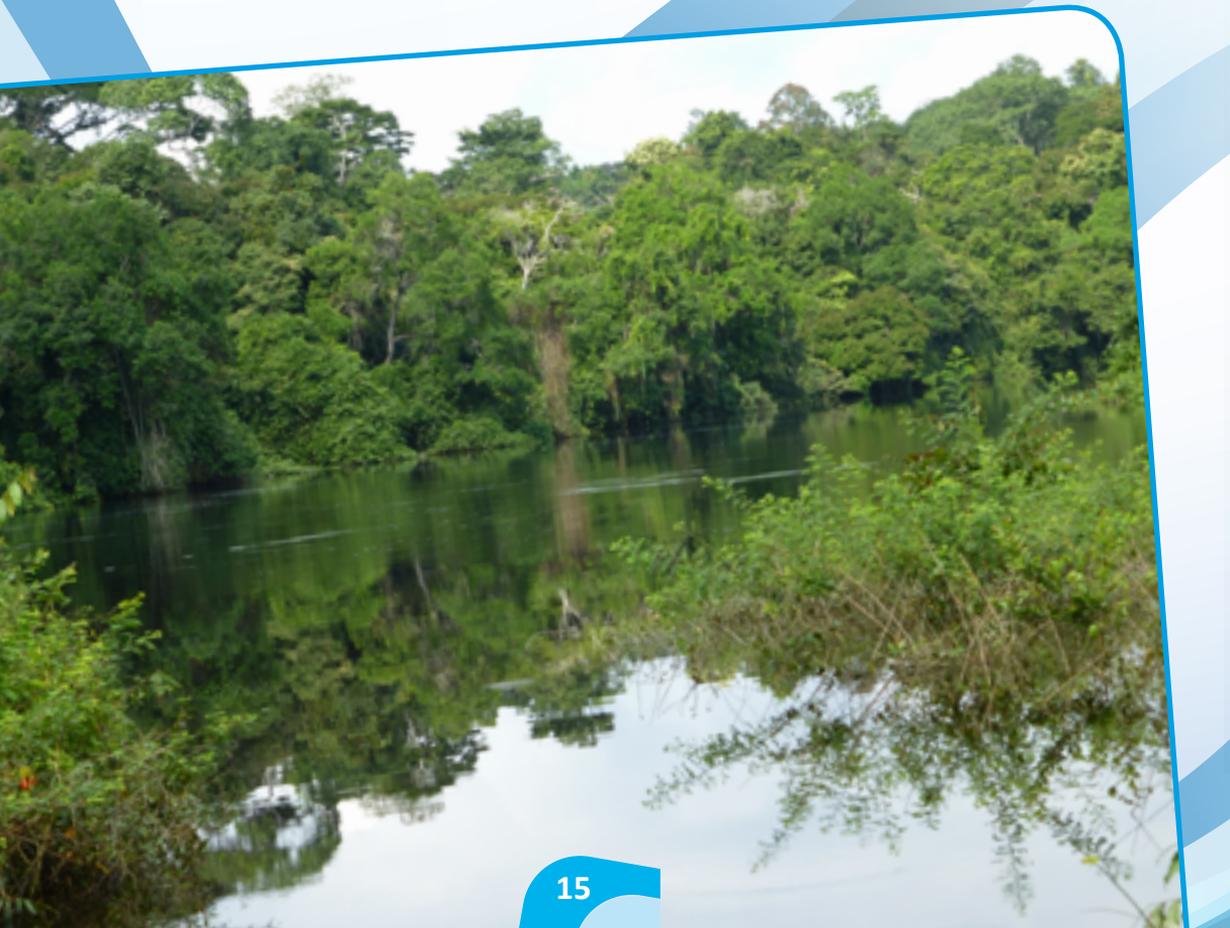
Les outils de gestion administrative sont de plusieurs ordres. Il s'agit entre autre de :

a. *Le plan d'action*

Le plan d'action est un outil de planification, de suivi et de contrôle des activités du Bureau dans son ensemble. Il ressort les objectifs à atteindre, les activités à mener, les périodes de réalisation. Il peut également donner une idée de couts estimés pour chaque activité. Bien qu'il n'existe pas de modèle unique, Il se présente généralement selon le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Tableau : Exemple de présentation d'un plan d'action

Objectifs poursuivis	Activités à mener	Personne responsable de chaque l'activité	Période de mise en œuvre	Coût estimatif de l'activité	Résultat espéré



b. Le plan de travail

Le plan de travail est un outil de mise en œuvre du plan d'action du Bureau. Il doit être utilisé par chaque membre du Bureau pour planifier, suivre et contrôler le niveau de progression de son travail.

Il peut se présenter de la façon ci-après (les informations inscrites en italique dans le tableau constituent un simple exemple):

Tableau 2: Exemple de plan de travail d'un membre de bureau

Plan du travail du ROF – Janvier – Décembre 2015							
Objectif poursuivi	Activité à mener	Période de mise en œuvre	Personnes impliquées	Coût prévu pour l'activité	Résultats espérés	Résultat atteint à la date d'évaluation du.....	Observations
<i>Objectif 1</i> les opérations forestières contenues dans le plan simple de gestion pour l'année en cours sont exécutées	<i>Activité 1</i> Aménager les sites touristiques	Janvier 2015	<ul style="list-style-type: none">• Communauté• DR Tourisme	20 000	Au moins deux sites aménagés	Un seul site a été aménagé.	Les travaux ont pris du retard.

	<u>Activité 2</u> collecter et écouler les PFNL	Juillet - Août 2015	hommes et femmes de la communauté radio communautaires	50 000	Au moins 5 000 kg de PFNL sont collectés et écoulés	6500 Kg de PFNL ont été collectés et attendent d'être écoulés	La production a été importante. La vente se fera au mois de décembre quand les prix seront plus élevés
	<u>Activité 3</u> La Préparation de la 6eme mission est en cours de préparation. Il faudra un budget de 3000 CFA pour gérer le transport	Sept - déc 2015	//	00	Organiser 6 missions de supervision	5 missions ont été organisées	La 6è mission est en cours de préparation. Il faudra un budget de 3000 CFA pour gérer le transport

NB : Ce tableau peut être complété avec d'autres rubriques telles la dépense effective pour chaque activité.

Tableau 3: Exemple de tableau de bord pour le suivi global des activités

Date : 16/Juin/2015					
Objectifs spécifiques	Activité	Indicateurs de résultat			Observations
		Prévu	Réalisé	Ecart	
Objectif 1...	Activité 1...	02	01	01	Retard des travaux

d. Les supports d'information : procès-verbal, rapport et compte rendu d'activités

Les formulaires de présentation des rapports et comptes rendus d'activités peuvent varier d'une association à une autre ainsi que le type d'informations à mentionner dans le document. Le tableau ci-dessous donne une idée des types d'informations qui peuvent être nécessaires ou pas dans un rapport ou dans un compte rendu.

- **Le procès-verbal**

Il se rédige pendant que la réunion se déroule. Son rôle est de rapporter fidèlement et sous une forme détaillée tous les sujets débattus au cours de la réunion ou de l'AG. Il est signé séance tenante par le président et le secrétaire de séance après lecture et approbation par les participants.

- **Le rapport et le compte rendu**

Les types d'information à retrouver nécessairement dans un rapport ou un compte rendu sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4: Types d'information à retrouver dans un rapport ou compte rendu en fonction de leur niveau d'importance

Types d'informations	Niveau d'importance dans un rapport d'activité périodique		Niveau d'importance dans un Compte rendu d'activités	
	Nécessaire	Pas nécessaire	Nécessaire	Pas nécessaire
Nom de l'association	X		X	
Auteur	X		X	

Période de l'activité	X		X	
Date du rapport/compte rendu	X		X	
Liste des présents, des excusés, des absents, heure de début, durée, heure de fin		X	X	
Introduction	X		X	
Liste de diffusion		X	X	
Ordre du jour		X	X	
Déroulement chronologique des activités	X		X	
Activités planifiées, réalisées/non réalisées	X		X	
Difficultés/problèmes	X		X	
Remarques/suggestions/recommandations	X		X	
Résolutions/décisions		X	X	
Actions à suivre	X		X	
Conclusions	X		X	

e. *Les fiches ou registres de gestion du courrier*

Ces outils permettent d'enregistrer les courriers arrivés ou Départ au sein d'un bureau de gestion. Les formes de présentation sont nombreuses. Un outil facile peut être celui qui permet d'enregistrer dans une même fiche ou dans un même registre tous les courriers ("arrivée" et "départ"). Le tableau à renseigner peut se présenter ainsi qu'il suit :

Tableau 5: Exemple de fiche de gestion du courrier

N° d'ordre	N° de référence	Date	Arrivée ou départ	Expéditeur ou destinataire	Objet	Observations

Les colonnes du tableau 5 permettent de renseigner les informations ci-après :

Colonne	Information à y portée
1	N° de référence sur la lettre ;
2	Date d'émission ou de réception de la lettre
3	A pour "arrivée" et D pour "départ"
4	Le nom de l'expéditeur ou du destinataire de la lettre
5	L'objet de la lettre
6	Les observations

f. La fiche de gestion de matériel

Cette fiche permet de suivre l'utilisation qui est faite des matériels de l'association ainsi que de contrôler leurs entrées et leurs sorties. Cette fiche peut se présenter de différentes façons. L'une d'entre elle est celle portée ci-dessous.

Tableau 6: Exemple de fiche de gestion du matériel

Matériel et Numéro de référence	Date de sortie	motif	Nom et signature	Date de retour	Etat	signature
Scie à moteur Référence. G1021	10 /01/ 2017	location		15/01/ 2017		

g. La fiche de gestion de la production

Cette fiche permet de fournir des informations sur les quantités de la production, les quantités des ventes et les stocks. Elle peut se présenter ainsi qu'il suit :

Tableau 7: Exemple de fiche de gestion de la production de produits forestiers non ligneux et de débités

PFNL					
Date	Nom du groupe/ producteur	Nom du produit	Quantité collectée	Quantité vendue	Reste en stock

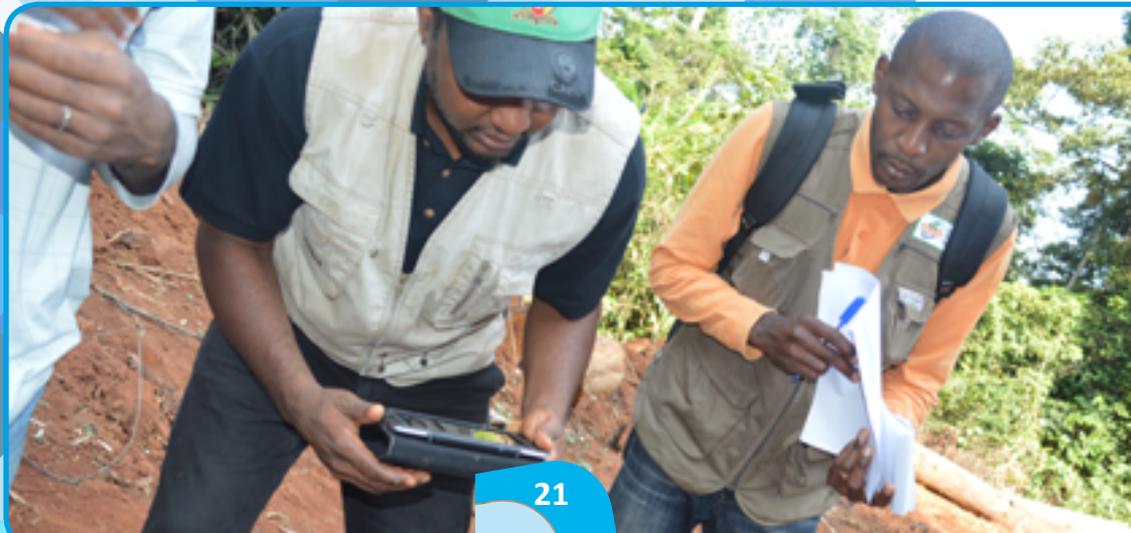
DEBITES				
Date	Essence	Nombre de pieds abattus	Volume grume	Volume débité

h. La fiche de gestion des travailleurs

Cette fiche permet de faire un suivi du temps de travail afin de gérer la paie des travailleurs. Un modèle de présentation de cette fiche est le suivant :

Tableau 8: Exemple de fiche de gestion des travailleurs

Date	Nom et prénom du travailleur	Poste	Volume/ nombre de pièce de bois produit/trans- porté	Coût par volume produit/ pièce trans- porté	total	signature



CHAPITRE II : Règles et outils de gestion financière utiles à un bureau de gestion d'une forêt communautaire

La gestion financière d'un bureau de gestion porte sur toute activité ayant un lien direct avec les finances. Ces activités concernent entre autres, les encaissements et décaissements, le paiement des travailleurs et les services, achats et ventes.

1. Les règles de gestion financière

a. Pourquoi est-il important pour un bureau de gestion d'observer des règles de gestion financière?

L'observation des règles de gestion financière par un bureau de gestion permet à ce bureau et à ceux qui les ont élus :

- De disposer en temps de besoin des informations sur la provenance des fonds encaissés et la destination des fonds décaissés (c'est la traçabilité) ;
- De savoir ce à quoi l'argent décaissé a servi ou encore de vérifier que son utilisation a été conforme aux règles financière du Bureau (c'est la transparence) ;
- De faire confiance au Trésorier du Bureau qui est le gardien des finances ;

Ces trois aspects permettent de limiter considérablement les conflits internes avec le supérieur hiérarchique ou les autres membres du bureau.

b. Quelles sont les règles qui commandent la gestion financière?

Il existe onze règles d'or qui commandent la gestion financière et que tout membre d'un bureau de gestion doit connaître pour mieux réaliser sa mission et donner satisfaction aux membres de l'association qu'il représente.

• 11 règles de gestion financière :

- Tout mouvement d'argent doit être écrit ;
- Toute dépense doit être justifiée par une pièce (facture, décharge) ;
- Le mouvement du matériel doit être consigné ;
- L'argent et le matériel de l'association ne doit servir qu'à l'association ;
- Les règles doivent être appliquées ;
- L'argent doit être gardé dans un compte bancaire ouvert au nom de l'association ;
- Le matériel doit être gardé dans un endroit sécurisé ;
- Chaque responsable doit connaître et assumer son rôle ;

- Tout décaissement et sortie du matériel doit être visé par le président ou son vice ;
- Les ratures ne sont pas admises sur les pièces comptables ;
- Toutes les opérations doivent faire l'objet d'un suivi-contrôle.

2. Les outils de gestion financière

Tout bureau de gestion qui manipule de l'argent réalise déjà, à un niveau plus ou moins important, des opérations comptables. La comptabilité en tant que technique permet l'enregistrement, l'évaluation et le classement méthodique de toutes les opérations qui marquent la vie d'un bureau de gestion. Ces informations enregistrées peuvent permettre aux organes de contrôle d'évaluer la situation financière de l'association et orienter la prise des décisions importantes pour l'association.

Les bureaux de gestion d'une forêt communautaire effectuent généralement des opérations simplifiées qui peuvent nécessiter des outils de gestion financière tels le journal de caisse, le journal de banque, le registre des recettes et des dépenses, le compte d'exploitation, le cahier de cotisation, le formulaire de budget, les pièces justificatives.

a. Le journal ou livre de caisse :

Il doit être rempli par le trésorier chaque fois qu'une opération d'entrée ou de sortie d'argent de la caisse est réalisée. Ce journal permet d'enregistrer toute les entrées d'argent quel que soit leur origine ainsi que toutes les sorties d'argent quel que soit leur destination. A la fin d'une page, le Trésorier doit faire le total de chaque colonne et reporter le solde sur la page suivante.

Exemple de journal de caisse : Exercice d'application

NB : Les montants utilisés dans le cadre des exercices ont été imaginés pour les besoins de l'exercice.

Le compte de l'association MBIKA présente au 05 janvier 2015 un solde de 53 000 CFA. Le 15 janvier, le bureau loue les chaises pour la tenue de l'Assemblée générale pour un montant de 15 000 CFA. Le 28 janvier, le trésorier encaisse 5 000 CFA de cotisation de membres et 3 000 CFA de vente d'Okok. Le 29 janvier, il fait une sortie de caisse pour alimenter la petite caisse du Bureau et le 31 janvier, il encaisse 300 000 CFA de vente de rondelles. Voici comment les informations doivent être rentrées dans le journal de casse :



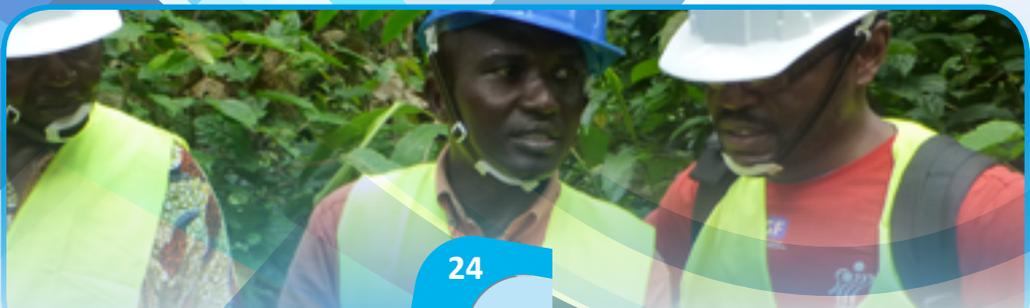
JOURNAL DE CAISSE					
Solde Antérieur				53 000	
Date	Libellé	Recette	Dépense	Solde/ Balance	observations
05/01/2015	<i>Report</i>	53 000	-	53 000	
15/01/ 2015	Location chaises	-	15 000	38 000	
28/01/ 2015	Cotisations des membres	5 000	-	43 000	
28/01 2015	Produit de vente Okok	3 000	-	46 000	
29/01/ 2015	Fourniture petite caisse	-	10 000	36 000	
31/01/2015	Produit vente rondelles	300 000	-	336 000	
Total		361 000	15 000	336 000	

b. Le journal de Banque

Le journal de banque est rempli chaque fois que le trésorier fait un retrait ou un versement d'argent dans le compte bancaire de l'association.

Exemple de journal de banque : Exercice d'application

Le compte bancaire de l'association MBIKA présentait au 5 juin 2015 un solde de 25 000 CFA. Le 06 juin 2015, un chèque d'un montant de 10 000 CFA est émis pour le règlement des dépenses de réparation de la scie à moteur de l'association. Le 23 juin 2015, les recettes d'un montant de 30 000 CFA sont versées dans le compte à la banque. Voici comment le trésorier devra reporter ces informations dans le journal de banque de l'association.



JOURNAL DE BANQUE					
Solde Antérieur					
Date	Objet	entrée	Sortie	Solde/ Balance	observations
05/01/2015	Report	25 000	-	25 000	
15/01/ 2015	Réparation scie à moteur	-	10 000	15 000	Chèque N° 24845
28/01/2015	Recettes	30 000	-	45 000	Bon de versement N° 23457
Total		55 000	10 000	45 000	

c. *Le registre des recettes et des dépenses*

Ce registre est utilisé pour chaque activité génératrice de revenus menée par le Bureau de Gestion. Il est tenu en principe par les membres de l'organe chargé de la gestion de l'activité (ROF ou autre personne désignée). Celui-ci doit y enregistrer toutes les dépenses de recettes ou de dépenses qu'il réalise en veillant à les enregistrer selon qu'ils appartiennent à une catégorie ou à une autre.

Exemple de registre des recettes et des dépenses pour la gestion des activités forestières: Exercice d'application

Le rapport du trésorier de l'association MBIKA pour le compte du mois de juillet 2015 présente que les opérations suivantes ont été enregistrées : le 03 juillet, le rachat des rondelles aux collecteurs de la communauté pour un montant de 15 000 CFA ; le 06 juillet, le paiement des porteurs du bois débité pour un montant de 25 000 CFA ; le 10 juillet, l'achat de l'essence pour la scie à moteur pour un montant de 5 000 CFA. Le 15 juillet, la vente des rondelles pour un montant de 59 000 CFA et des débités pour un montant de 100 000 CFA.



Date	Désignation	Recettes			Dépenses		
		PFNL	Débités	Autres	paie	essence	autres
	<i>Report</i>						
03/07/2015	achat rondelles				15000		
06 /07/2015	Paie des porteurs débités				25 000		
10/07/2015	Achat carburant					5 000	
15/07/2015	Vente rondelles	59000					
15/07/2015	Vente débités		100000				
Total		59 000	100000		40000	5000	

NB : Une fois que les informations sont enregistrées, les totaux sont faits par colonne.

d. Le compte d'exploitation ou la détermination du résultat

Ce document permet de calculer le résultat d'une activité génératrice de revenus pour une période donnée. Ce résultat s'obtient en comparant les recettes et les dépenses. Il y a bénéfice lorsque les recettes sont supérieures aux dépenses, et il y a perte dans le cas contraire. Le bureau remplira ce tableau chaque fois qu'il décidera d'évaluer la rentabilité de ses activités.

Exemple de compte d'exploitation: Exercice d'application

Compte d'exploitation pour la période du : 1er janvier au 31 décembre 2015	
Rubrique	Montant
<i>Recette</i>	
Vente des Débités	345 000
Vente des PFNL	200 000
Cotisations des membres	45 000
Total recette	590 000

<i>Dépenses</i>	
Paielement des travailleurs	150 000
Achat des PFNL	35 000
Amortissements	15 000
<i>Total Dépenses</i>	200 000
Résultat (Total recettes – Total dépenses)	390 000

e. *Cahier de cotisation mensuel*

Ce cahier permet de noter les cotisations des membres de l'association.

Exemple de cahier de cotisation mensuelle :

Noms et prénoms	Montant	Date de paiement	observations	Signature

f. *Le formulaire de budget*

Le budget est un document qui donne l'information sur la nature des dépenses d'une activité que veut mener un bureau de gestion.

Exemple de budget : «NB: PU= Prix unitaire; PT= prix total= Nombre x PU x Nombre de jours»

N°	Désignation	Unité	Nbre	PU	Nbre de jr	PT en CFA	Observations
A: Logistique							
1.	Transport	Personne	10	1500	1	15000	
2.	Saisies, impression et photocopies	Forfait	1	2500	1	2500	
Sous Total A : Logistique						17500	
B: Repas							
3.	Pause-café	personne	10	500	1	5000	.
4.	Déjeuner	personne	10	1000	1	10000	
Sous total B: Repas						15000	
Grand Total = Total A+B						32500	
En lettre: trente-deux mille cinq cent francs CFA							

g. Les pièces justificatives

La pièce justificative est une preuve de l'existence d'une opération d'encaissement ou de décaissement. Elle peut être délivrée soit par le bureau de gestion lorsqu'il a vendu une marchandise ou un service, soit par une tierce personne qui a reçu un paiement dans le cadre de l'achat auprès du Bureau de gestion, d'une marchandise ou d'un service. Les pièces Justificatives qui sont généralement utilisés dans les associations sont le reçu ou la décharge. Pour qu'ils soient valables, l'un et l'autre doivent :

- porter une signature, une date, le nom du partenaire qui a réalisé la dépense, le nom du bénéficiaire du paiement ainsi des précisions sur la nature de l'opération ;
- être lisible et écrit sans surcharge ;
- comporter un montant dont la valeur en chiffre correspond à la valeur en lettre.

Exemple de fiche justificative d'opération financière

- En cas d'achat de bien ou de service



Ets NGD

Prestation de service - Commerce Général - IMPORT – EXPORT
BP. Bertoua – Tel : 6 xxx xxx xxx/ 6 xxx xxx xxx

FACTURE N° 1 /2017

Lundi le 04 avril 2016

Doit : Association MBIKA

Désignation	Coût Unitaire (CFA)	Quantité	Coût Total (CFA)
Tronçonneuse	1 250 000	01	1 250 000
Sacs vides 50 Kg	250	100	25000
Grand Total			1 275 000

Arrête la présente facture à la somme de (en lettres) : Un million deux cent soixante-quinze mille francs CFA

Le client
(Date et Signature)

Le vendeur
(Signature et cachet)

- En cas de vente de bien ou de service (Exemple de formulaire sur papier entête de l'association)

Logo de l'association (ici) (Nom de l'association – ici)
(Adresse postale et contacts de l'association ici)

Doit : (nom de l'acheteur ici)

N° de Facture / année en cours ici
 (Exemple : Facture n° _____/2016)

Désignation	Coût Unitaire (CFA)	Quantité	Coût Total (CFA)
	XXXX	XX	XXX
	XXXX	XXXXX	XXXXX
Grand Total			XXXX

Arrête la présente facture à la somme de (en lettres) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX CFA

Le client (Date et signature) Le président du Bureau de Gestion
(Signature et cachet)

- Formulaire de décharge
 Ce formulaire est utilisé pour faciliter les sorties d'argent qui nécessiteront d'être justifiés plus tard. Il peut servir de pièce justificative pour des dépenses pour lesquels il est impossible d'obtenir une facture ou pour lesquels les montants sont connus de tous ou fixés de façon forfaitaire.



(Date – ici)

Exemple : Lundi le 04 avril 2016

Fiche de décharge

Nom et prénom _____

Motif (ici) _____ (Exemple : frais de transport) _____

Montant déchargé (en chiffre) _____ CFA. (En lettre _____)

Le bénéficiaire
(Nom, date et signature)

Le comptable
(Signature)

Le président de l'Association
(Signature)

Les montants déchargés qui nécessitent d'être justifiés le sont grâce à des factures obtenues à la suite des dépenses. Il peut être demandé au moment de justifier une dépense d'écrire un petit rapport afin de faciliter la compréhension des pièces par le comptable et autres personnes qui assureront le contrôle par la suite.

FORESTLINK (SYSTÈME DE SUIVI EN TEMPS RÉEL)



Bibliographie

ARD, Inc. Gestion financière et administratives des organisations financières à la base – manuel du participant. Sans date

ANIMAFAC. Gestion administrative et financière. Vu sur www.animafac.net. Le 10/02/2017

Djagba, Faustin. Gestion administrative comptable et financière. Maison de la Société Civile. 2008

Jean Paul Meraux. Les outils de gestion comptables et financiers. Facteur influençant l'intégration dans les fusions-acquisitions ?

Choix santé. Outils de gestion administrative et financière. Vu sur <http://valorisationcapitalhumain.ca> - le 08/02/2017

CSMO. 3 boîtes à outil en gestion financière. Vu sur <http://www.csmoesac.qc.ca>. Le 05/02/2017

Tamnia.ma. gestions administrative et financière d'une association. Vu sur <http://www.tamnia.ma> – Le 05/02/2017

Terry Lewis. Gestion financière pratique pour les ONG. 2003

Helvetas. Manuel de formation des comités villageois. 2003

CSMO. Trois boîtes à outil en gestion financière. Gestion financière organisme d'action communautaire. Sans date.

Hans-Hermann Münkner et Essowenaza Madjedje. Guide pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GA-COPEA) en Afrique francophone. 1994



Forêts et Développement Rural (FODER)
B.P. 11417 Yaoundé – Cameroun
Tel : 00 237 222 00 52 48,
E-mail : forest4dev@gmail.com
Po. box : 11417 Yaoundé, Cameroon
forest4dev@gmail.com
www.forest4dev.org
Nouvelle route Bastos, Immeuble SNV