



Focus Thématique
GOUVERNANCE



Thématique
PROCEDURES

Bonnes Pratiques de référence
21-23-32-34-35-37-38-39-40-68-80

SOMMAIRE

Pourquoi rédiger des procédures ?	3
1. L'utilité d'une procédure	3
2. La structure d'une procédure	3
Comment rédiger une procédure ?	3
1. Description de la procédure - le QUOI et le QUAND	3
2. Identification des acteurs de la pratique – le QUI	3
3. Définition des outils et méthodes à utiliser – le COMMENT	3
Vérification des procédures	4
1. La vérification des critères de qualité	4
2. La vérification de la bonne application des procédures	4
Les Bonnes Pratiques de Référence	5

Pourquoi rédiger des procédures ?

1. L'utilité d'une procédure

Une procédure est un document formalisé décrivant la liste exhaustive des tâches à faire par un ou plusieurs acteurs pour réaliser une action répétitive :

exemple : le recrutement d'un collaborateur, l'achat d'un matériel, le remboursement de frais engagés par une personne, (voir liste des procédures en fin de document).

2. La structure d'une procédure

Ce document doit répondre aux quatre questions suivantes : QUOI, QUI, QUAND et COMMENT

Il vise à remplir 3 objectifs :

1. Décrire son objet, son fonctionnement (logigramme) pour qu'il soit compris, partagé et mis en œuvre chaque fois que nécessaire
2. Identifier les personnes, acteurs de cette procédure.
3. Identifier les méthodes et outils pour la rendre efficace.

Comment rédiger une procédure ?

1. Description de la procédure - le QUOI et le QUAND

Afin de pérenniser une pratique, il convient de la décrire explicitement. Cela permet à toute personne de comprendre comment est organisé l'organisme et favorise la transmission des connaissances.

Lors de la rédaction d'une procédure, il est important d'échanger avec les personnes impliquées, afin de bien comprendre ce qui est effectué, et de remettre en cause éventuellement la pratique observée pour l'améliorer.

Une fois la rédaction achevée, il est recommandé de la faire relire par les personnes concernées afin qu'elles puissent y apporter leurs remarques avant validation définitive.

2. Identification des acteurs de la pratique – le QUI

Les acteurs sont clairement identifiés. A chacune des actions décrites dans la procédure, est attaché un acteur.

Un responsable de la procédure est identifié ; il a en charge le contrôle de l'application de cette dernière ainsi que son amélioration chaque fois qu'une faiblesse aura été détectée.

3. Définition des outils et méthodes à utiliser – le COMMENT

À chaque action à réaliser, est attachée une méthode et ou un outil permettant de réaliser cette action avec la qualité attendue.

Vérification des procédures

1. La vérification des critères de qualité

- la procédure est datée et signée,
- un responsable de la procédure est identifié,
- les actions à réaliser sont très clairement expliquées,
- les acteurs de ces différentes actions sont identifiés,
- les outils et méthodes nécessaires sont définis.

Ces vérifications sont à prendre en compte dans l'organisation du contrôle interne.

2. La vérification de la bonne application des procédures

Le responsable de la procédure est chargé de la vérification de sa mise en œuvre.

Le Comité d'Audit, gardien des bonnes pratiques mises en œuvre au sein de l'entité, de même que le Commissaire aux Comptes de l'entité, dans le cadre de sa mission légale, sont amenés à voir comment les procédures sont appliquées.

Les Bonnes Pratiques de Référence

Bonnes Pratiques du Guide IDEAS nécessitant une procédure

(une procédure peut traiter plusieurs Bonnes Pratiques ; procédure RH, procédure budgétaire, procédure reçus fiscaux...)

Bonne Pratique 21 : Les frais des dirigeants élus et non élus sont encadrés et ne sont pas l'occasion de rémunérations indirectes :

- ils sont appuyés de pièces justificatives et sont soumis à une procédure,
- cette procédure, qui écarte notamment les dépenses somptuaires et celles hors de l'activité sociale, est placée sous le contrôle du comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne.

Bonne Pratique 23 : Les conventions (achats, financements, autres) avec les dirigeants ou toute entité liée aux dirigeants font l'objet d'une procédure préalable de l'organe collégial d'administration dans les formes et conditions légales. Les conventions entre entités d'un même réseau sont concernées par cette procédure.

Bonne Pratique 32 : L'entité met en œuvre les plans d'actions, les procédures internes et les contrôles aptes à prévenir les principaux risques identifiés et à en réduire leurs impacts.

Bonne Pratique 34 : L'entité se dote d'une procédure de recrutement avec :

- une définition de poste avant toute décision d'embauche de salariés,
- pour les cadres, la sélection des candidats faisant l'objet d'une double validation avant toute embauche,
- pour les collaborateurs ayant des liens directs ou indirects de nature juridique, financiers ou autres avec un dirigeant (élu ou salarié), une validation de l'organe collégial d'administration avant toute embauche.

Bonne Pratique 35 : L'entité dispose d'une description de son organisation du travail avec

- une définition des missions entre salariés, bénévoles et volontaires,
- un ou des organigramme(s) à jour décrivant la répartition des responsabilités,
- des délégations de pouvoirs établies en cohérence avec l'organigramme, les statuts et, s'il y a lieu, le règlement intérieur.

Bonne Pratique 37 : L'entité dispose de documents décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines permettant le développement des compétences de toutes les personnes bénévoles, volontaires et salariées :

- charte du bénévolat approuvée par l'organe collégial d'administration,
- programme de formation pour les bénévoles et les salariés en adéquation avec les projets,
- suivi périodique des contributions et besoin de développement : bénévoles et volontaires (forme variable), salariés (entretien),
- prévention de toute forme de discrimination dans la sélection et le développement de toutes les personnes.

Bonne Pratique 38 : L'entité dispose de documents décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines respectant les attendus du droit social :

- application d'une convention collective si étendue (s'imposant à toutes les entités du secteur),
- présence et fonctionnement des Instances représentatives de personnel (IRP),
- règlement intérieur salarié,
- santé, sécurité et conditions de travail pour tous : Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER),
- prise en compte du droit au télétravail.

Bonne Pratique 39 : L'entité dispose de documents décrivant les pratiques salariales et de rémunération approuvée par l'organe collégial d'administration. Elles sont en cohérence avec les pratiques du secteur d'activités et respectent l'échelle de rémunération de référence (convention collective applicable, à défaut étude de marché ou références du secteur).

Bonne Pratique 40 : L'organe collégial d'administration, ou un administrateur ou un comité spécialisé :

- définit les principes déontologiques et techniques relatifs à l'organisation de la recherche de financements, la collecte et à la communication associée,
- rappelle le modèle socio- économique de l'entité,
- affirme son respect de la protection des données à caractère personnel des donateurs,
Ces éléments sont portés à la connaissance des salariés, bénévoles ou prestataires en charge de leur bonne application.

Bonne Pratique 68 : Le processus budgétaire est formalisé (calendrier/mode opératoire) et actualisé.

Bonne Pratique 80 – Comparaison Externe : L'entité conduit des actions de veille comparative.

Ces travaux périodiques contribuent à améliorer les procédures et les pratiques et éventuellement à orienter le projet associatif.