

Chapitre 7 : Administration du bureau

7.1. CONTENU DU CHAPITRE

Ce chapitre fournit des conseils et des orientations sur la manière de garantir une **base administrative** solide pour l'organisation. Sans cela, le chaos et le désordre sont presque garantis. En plus de communiquer avec le public en dehors du bureau (voir le chapitre 8 : Publicité et collecte de fonds), les membres du public communiquent directement avec le bureau par le biais de visites, d'appels téléphoniques et de correspondance. Le chapitre fournit des conseils sur la manière de faire en sorte que les **visiteurs se** sentent les bienvenus et sur la manière d'établir un système de rendez-vous et un système de messagerie téléphonique. Il donne quelques conseils pour l'envoi et la réception de lettres, ainsi que des conseils sur la meilleure façon pour le personnel de communiquer en interne par le biais de notes de service et de réunions de bureau.

L'un des systèmes administratifs les plus importants à établir et à maintenir est un **système de classement** efficace. Ce chapitre donne des conseils détaillés sur la manière de procéder. Il fournit également des lignes directrices sur ce qu'il faut rechercher lorsqu'on entreprend un **audit administratif**.

Toutes les organisations collectent des ressources papier sous forme de livres et de documents. De nombreuses ONG souhaiteront créer un **centre de ressources** où elles pourront conserver ces ressources de manière ordonnée et les rendre accessibles au personnel et à d'autres personnes. Ce chapitre donne des conseils détaillés sur la manière de gérer les ressources papier et le centre de ressources lui-même.

7.2 UN ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Un organigramme est un diagramme qui représente une organisation, en identifiant ses employés et ses départements et leurs relations les uns avec les autres. Le chapitre 2 (Gouvernance organisationnelle) fournit un exemple d'organigramme pour un organe de direction. Certaines organisations souhaiteront élaborer un organigramme similaire pour montrer la disposition des bureaux et les lignes d'autorité et de responsabilité.

Les six points de l'encadré ci-dessous sont autant de raisons d'élaborer un organigramme.

LA PERTINENCE D'UN ORGANIGRAMME

- Il clarifie les lignes d'autorité et la manière dont le travail est partagé au sein de l'organisation.
- Les employés ont le sentiment de faire partie de l'ONG lorsqu'ils se voient sur la carte.
- Il montre aux personnes extérieures comment l'ONG est structurée et quels sont ses principaux domaines d'activité.
- Il indique les différents services et le nombre d'employés.
- Elle facilite la délégation des responsabilités.
- Une bonne structure doit aider l'ONG à atteindre ses objectifs.

Il est utile d'impliquer le personnel dans l'élaboration de l'organigramme afin qu'il comprenne les lignes d'autorité et de prise de décision de l'organisation. Une fois qu'un organigramme a été élaboré, l'organe directeur doit l'approuver. Un bon organigramme est bien défini, de sorte que le travail est délégué et partagé et que les lignes d'autorité, les responsabilités et les rapports hiérarchiques sont clairs. Un organigramme doit être adapté au contexte, aux objectifs particuliers et aux habitudes de travail en équipe dans l'organisation concernée. Il n'y a pas de meilleure structure : la meilleure structure pour une ONG peut être très différente de la meilleure pour une autre.

Les questions figurant dans l'encadré ci-dessous peuvent être utiles pour discuter de la structure de l'organisation. Les encadrés suivants donnent des conseils sur la rédaction d'un organigramme.

EXERCICE : QUELQUES QUESTIONS CLÉS SUR LA STRUCTURE

- Quelles sont les règles applicables à la discussion des problèmes et à la prise de décision ?
- Quel type de politique d'adhésion est nécessaire ?
- Quel rôle les différents individus (personnel, organisations partenaires) joueront-ils dans la prise de décision ?
- Qui participe à quelles décisions, et comment ?
- Comment la prise de décision sera-t-elle structurée dans l'organisation ? Quel genre d'hierarchie ou de système y aura-t-il ?
- Quel type de structure organisationnelle peut le mieux contribuer à la réalisation des objectifs et de la mission de l'organisation ?
- Comment la vision et la déclaration de mission peuvent-elles être mises en œuvre à travers la structure organisationnelle ?

EXERCICE : RÉDACTION D'UN TABLEAU

Réfléchissez aux informations qu'un organigramme pourrait contenir. Il peut comprendre tout ou partie des éléments suivants :

- le nom de l'organisation
- la date d'établissement du tableau
- les lignes d'autorité au sein de l'organisation
- les noms des services
- les noms des projets
- les noms des employés, leurs fonctions et éventuellement des photos.

LISTE DE VÉRIFICATION : ORGANIGRAMMES DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Une fois le tableau établi, vérifiez les points suivants :

- **cohérence** : inclure tous les noms et/ou titres de postes.
- la **clarté** : distinguer clairement les titres de postes des départements ou sous-équipes.
- l'**exhaustivité** : n'oubliez pas les membres, les bénévoles et le personnel à temps partiel de l'organisation.
- **mettre à jour** : au fur et à mesure des besoins, et décider qui doit être chargé de le faire.
- **lieu** : pensez à l'endroit où placer la carte (par exemple sous forme d'affiche à la réception).

Voir l'annexe 1 pour un exemple d'organigramme.

7.3 COMMUNICATIONS DE BUREAU

Les personnes extérieures à l'organisation communiquent avec le bureau de trois manières principales :

- Ils se rendent au bureau.
- Ils téléphonent au bureau.
- Ils écrivent une lettre (ou envoient un courriel) au bureau.

Cette section présente quelques conseils pour une gestion efficace de ces trois types de communication.

Administration du bureau

Comment gérer les visiteurs des bureaux

La nature même du travail des ONG signifie que le bureau doit être **accessible**, en particulier aux bénéficiaires et aux groupes de clients. Les membres du public voudront également visiter le bureau pour en savoir plus sur le travail de l'organisation et pour offrir ou demander de l'aide. Parfois, des fonctionnaires ou des représentants d'autres ONG ou d'organismes internationaux de financement viendront également au bureau pour des réunions. Il est important que leur **première impression** du bureau soit positive.

CONSEILS POUR QUE LES VISITEURS SE SENTENT BIEN ACCUEILLIS

- Installez un panneau à l'extérieur du bureau avec le nom de l'organisation, ses heures d'ouverture et ses coordonnées, afin que les visiteurs sachent ce qu'est l'organisation et comment entrer en contact avec elle. Certains bureaux ayant moins de personnel font une distinction entre "heures de bureau" et "heures de visite", afin de réduire les exigences que trop de visiteurs peuvent imposer au personnel.
- Faites un panneau indiquant les directions de l'entrée principale et de la zone d'accueil.
- Inscrivez le nom et le titre du poste de la personne dans les bureaux des particuliers afin que les visiteurs puissent trouver le bureau vers lequel le personnel d'accueil les dirige.
- Installez un espace d'accueil avec au moins deux chaises et une petite table.
- Mettez la brochure et le rapport annuel de l'organisation sur la table pour que les visiteurs puissent les lire pendant qu'ils attendent.
- Tenez un carnet de rendez-vous qui indique quand les visiteurs sont attendus. Dans la mesure du possible, prenez des rendez-vous pour les visiteurs afin de décourager les visites inattendues.
- Concevez bien tous les panneaux d'affichage (tableau de contrôle des véhicules, tableau de réunion, etc.) pour qu'ils rendent le bureau plus attrayant.
- Vous pouvez accrocher un panneau d'affichage montrant les activités courantes de l'organisation. Il peut s'agir de photos (avec légendes) du personnel ou des partenaires au travail, des ateliers auxquels ils ont participé et des visiteurs du bureau.
- Affichez l'organigramme, la déclaration de mission et le plan stratégique si vous les avez.
- Veillez à ce que la zone d'accueil, aussi petite soit-elle, soit toujours propre et bien rangée.
- Prenez toutes les mesures nécessaires pour rendre le bureau accessible aux personnes handicapées.

Pour éviter que le travail quotidien du personnel du bureau ne soit sans cesse interrompu par des visiteurs imprévus, il est conseillé de mettre en place un système de rendez-vous. Bien entendu, des visiteurs viendront de temps en temps au bureau de manière inattendue, mais un système de rendez-vous garantira que la plupart des visites sont planifiées à l'avance, dans l'intérêt du personnel et des visiteurs eux-mêmes. L'encadré ci-dessous contient quelques conseils pour la mise en place d'un système de rendez-vous.

UN SYSTÈME DE RENDEZ-VOUS

- Demandez aux visiteurs de prendre rendez-vous à l'avance afin que les personnes nécessaires soient disponibles pour les rencontrer.
- Ayez à votre disposition des informations générales sur l'organisation et son fonctionnement, que vous pourrez donner ou montrer au visiteur, comme un profil de l'organisation, l'organigramme, le rapport annuel et une liste des projets achevés.
- Demandez au visiteur de signer le livre d'or et d'indiquer son nom, sa fonction, son adresse, son numéro de téléphone ou de fax, son adresse électronique et son organisation.
- Rassemblez toutes les informations que le visiteur donne à l'organisation et classez-les pour référence ultérieure.
- Préparez-vous à une visite informelle des bureaux et à une visite des sites du projet si vous en faites la demande.
- Faites suivre la visite d'une lettre ou d'un appel téléphonique. C'est extrêmement important.

L'utilisation de quelques livres et formulaires administratifs de base peut également aider à la gestion des visiteurs (voir les annexes de ce chapitre pour des exemples). Ils sont résumés ci-dessous.

LIVRES ET FORMULAIRES**Messages téléphoniques**

Lorsqu'une personne appelle pour une personne qui n'est pas dans le bureau, l'administrateur (ou le secrétaire, si le bureau en a un) doit noter le nom de la personne qui a appelé, son numéro de téléphone, l'heure et la date de l'appel, et tout message. La personne qui a pris le message doit également signer son nom.

Livre de rendez-vous

Le carnet de rendez-vous peut être un agenda ou tout autre calendrier qui ne sert qu'à enregistrer les rendez-vous. L'administrateur ou le secrétaire doit enregistrer tous les rendez-vous et les rappeler plus près de l'heure.

Livre d'or

Le livre d'or peut être un livre vierge. Les visiteurs doivent y inscrire leur nom, le nom de leur organisation, leur adresse, leur numéro de téléphone, leur numéro de fax, leur adresse électronique et la date de leur visite. Certains visiteurs ne donneront qu'une carte de visite : l'administrateur peut la joindre au livre à la place. L'administrateur peut également noter plus tard avec qui cette personne a rencontré et ce qui a été discuté. Si l'organisation utilise un ordinateur, l'administrateur peut enregistrer les informations relatives au visiteur dans une base de données ou un tableur afin que l'organisation puisse conserver une liste d'adresses de contact.

Comment gérer les appels téléphoniques

En plus des visiteurs, un grand nombre de personnes sont susceptibles de passer des appels téléphoniques au bureau. Il est donc important de réfléchir attentivement à la meilleure façon de gérer ces appels. L'encadré ci-dessous contient quelques conseils.

LA GESTION DES APPELS TÉLÉPHONIQUES

- Certaines organisations emploient une réceptionniste, mais si vous ne disposez pas des ressources nécessaires, assurez-vous qu'il y a un roulement de personnel chargé de répondre au téléphone.
- Répondez au téléphone en identifiant l'organisation. Par exemple : *"Bonjour, c'est le bureau X. Comment puis-je vous aider ?"* ou *"Bonjour, ici le bureau X."* ou *"Bonjour, ici le bureau X. Comment puis-je vous aider ?"*
- Si la personne à qui vous voulez parler se trouve dans le bureau, demandez-lui son nom, puis recherchez cette personne. Si la personne est occupée, demandez-lui si elle souhaite parler à l'appelant. Si ce n'est pas le cas, prenez un message. Si l'appelant ne veut pas donner son nom, dites-lui que la personne à qui il veut parler n'est pas disponible. Souvent, les personnes qui ne veulent pas donner leur nom ne passent pas d'appels téléphoniques liés au travail.
- Si la personne à qui l'appelant veut parler n'est pas disponible, dites-le lui. Indiquez-lui ensuite votre nom et votre fonction, et demandez-lui si vous pouvez l'aider en quoi que ce soit. Si ce n'est pas le cas, demandez à votre interlocuteur de laisser un message. Remplissez un formulaire de message téléphonique et indiquez le nom de votre interlocuteur, la personne à qui s'adresse le message, l'heure et la date de l'appel, le message lui-même, le numéro de téléphone de l'interlocuteur et le nom de la personne qui a pris le message. Lorsqu'une personne laisse un message téléphonique :
 - Après avoir pris connaissance du message, demandez-vous s'il nécessite une action ou s'il faut simplement le transmettre.
 - Si le message doit être transmis, écrivez-le, placez-le sur le bureau ou dans le casier de la personne à qui il est destiné, puis assurez un suivi pour vous assurer que cette personne le reçoit.

Bien qu'il y aura toujours des appels téléphoniques personnels à destination ou en provenance du personnel du bureau, il est bon d'avoir quelques règles à ce sujet pour éviter les abus du téléphone du bureau.

Comment rationaliser la correspondance

En plus des visiteurs et des appels téléphoniques, le bureau est susceptible de recevoir des lettres auxquelles il devra répondre. L'ONG peut également décider de procéder à des envois réguliers d'informations, par exemple un rapport annuel. Les conseils suivants vous aideront à assurer un traitement efficace de la correspondance du bureau.

L'ENVOI ET LA RÉCEPTION DE LETTRES

Formats de lettres

- Établir une méthode standard pour écrire des lettres afin qu'elles soient plus rapides à rédiger.
- Veillez à ce que les lettres soient relues, qu'elles comportent un numéro de référence et qu'elles aient un aspect soigné.

Il existe trois grands types de lettres :

- **mémo** - un message interne, informel (utilisé au sein du bureau)
- **semi-formel** (également appelé semi-bloc) - lettre personnelle adressée à une personne que l'auteur connaît
- **formel** (style en bloc) - une lettre de motivation pour la correspondance officielle (demande d'emploi, rapport, documents, etc.), les personnes que l'auteur ne connaît pas, la correspondance internationale pour l'organisation.

Enveloppes d'adressage

- Mettez l'adresse de l'expéditeur soit en haut à gauche, soit sur le haut du dos de l'enveloppe (sur le rabat pour la fermer).
- Inscrivez le nom et l'adresse du destinataire au centre de l'enveloppe. Utilisez une écriture claire et un stylo foncé car de nombreux pays utilisent des machines pour trier le courrier et si l'adresse n'est pas claire, la lettre mettra plus de temps à arriver.
- Laissez un espace vide en haut à droite de l'enveloppe pour le timbre.
- Il est inutile de mettre un numéro de téléphone sur une enveloppe si celle-ci est livrée par le service postal. Un service postal n'appellera jamais ce numéro pour la livrer. Par ailleurs, certaines personnes peuvent s'opposer, pour des raisons de protection de la vie privée, à ce que leur numéro de téléphone figure sur l'enveloppe.

7.4 COMMUNICATIONS INTERNES AU BUREAU

Au sein du bureau, les membres du personnel communiquent entre eux par le biais de réunions ou de conversations, par l'envoi de mémos, par l'envoi et la réception de messages téléphoniques et par la coopération au sein du bureau (personnes travaillant ensemble en équipe).

Comment organiser des réunions de bureau efficaces ?

Certaines réunions internes du bureau se tiendront régulièrement. Par exemple, le directeur exécutif peut décider de tenir une réunion du personnel pour l'ensemble de l'équipe une fois par mois ou plus souvent. En outre, si l'organisation compte un certain nombre de membres du personnel chargés des programmes, ceux-ci peuvent se réunir régulièrement pour discuter des questions relatives aux programmes. De même, si l'ONG emploie un certain nombre de membres du personnel administratif, elle peut souhaiter organiser des réunions régulières pour discuter de questions administratives, notamment les finances et le personnel. Il est toutefois conseillé de limiter le nombre de réunions au minimum, car elles prennent beaucoup de temps et ne sont pas forcément le moyen le plus efficace pour faire avancer les choses.

Voici deux conseils pour des réunions réussies :

- Accrochez dans le bureau de l'administration un tableau de réunion qui indique qui assiste à quelle réunion (à l'intérieur ou à l'extérieur du bureau). Cela aide également les personnes qui veulent rendre visite à quelqu'un dans le bureau. Si elles voient que la personne est en réunion, elles sauront quand revenir.
- Élaborer une procédure sur ce qu'il faut faire si une réunion est interrompue (appels téléphoniques, visiteurs, etc.).

Comment utiliser les mémos de bureau

En fonction du nombre d'employés, l'organisation peut communiquer certains types d'informations par le biais de notes de service internes. Par exemple, l'organisation peut disposer d'un système permettant de faire circuler les rapports de projet à divers membres du personnel par le biais de ce mécanisme.

L'UTILISATION DES NOTES INTERNES DU BUREAU

- Accrochez de courtes notes internes sur le tableau d'affichage du bureau de l'administration pour que tout le monde puisse les voir.
- Développer un système de circulation pour les mémos ou les lettres plus longues. La méthode consiste à mettre le nom de chacun sur

un bout de papier joint à la note. Lorsqu'une personne le lit, elle raye son nom et le transmet à la personne suivante.

- Construisez des boîtes aux lettres ou des casiers à courrier pour tout le monde afin de faciliter la circulation des messages. Les boîtes aux lettres peuvent être de simples boîtes, des plateaux de classement empilés ou des étagères en bois.

Comment créer un bon environnement de travail

Tous ces conseils contribueront à faire de l'environnement de bureau un lieu de travail accueillant et bien organisé. Toutefois, il est également important d'établir certaines **règles de base** pour promouvoir de bonnes relations de travail entre les membres du personnel. Le chapitre consacré aux ressources humaines a examiné certains des avantages qu'il y a à élaborer une politique en matière de harcèlement et de brimades au travail pour faire face aux situations où un membre du personnel a le sentiment d'être traité injustement. Il est également judicieux de définir certains principes de bonne discipline de bureau pour guider le personnel au quotidien.

DISCIPLINE DE BUREAU

- Parlez honnêtement, de manière amicale et polie les uns envers les autres.
- Respectez les horaires et les rendez-vous de chacun.
- Respectez-vous les uns les autres.
- Aider à couvrir les responsabilités professionnelles lorsque les autres sont absents.
- Respecter la vie privée des autres et de l'organisation.
- Résoudre les problèmes internes de manière professionnelle.
- Soyez patients, confiants et tolérants les uns envers les autres.
- Partager les ressources.
- Respectez les autres lorsque vous faites des blagues.
- Soyez ordonné.

Bien que ces points ne s'appliquent pas à tous les bureaux, l'organisation doit adopter ceux qui contribueront à améliorer les relations au sein du bureau. N'oubliez pas que plus les gens sont amicaux et ouverts les uns envers les autres, plus ils seront heureux et mieux ils travailleront.

7.5 DÉPÔT ET CONSERVATION DES DOCUMENTS

La première étape de la mise en place d'un système administratif solide consiste à introduire un système de classement efficace. Si les documents organisationnels sont faciles à trouver et sont tous systématiquement conservés au même endroit, il sera beaucoup plus facile pour le personnel de trouver les documents et les informations dont il a besoin. En outre, lorsque le moment sera venu de faire rapport à l'organe directeur, aux bailleurs de fonds ou aux membres, les informations nécessaires à l'établissement du rapport seront beaucoup plus facilement accessibles.

La suggestion suivante est un système standard qui convient à la plupart des bureaux. Il est préférable de conserver les dossiers relatifs aux projets séparément des documents administratifs.

De plus, il est bon de **numéroter les fichiers** afin que les gens puissent les trouver et les remplacer rapidement. Les grands bureaux peuvent même vouloir développer un **système d'index** pour leurs dossiers. Pour plus d'informations sur l'indexation, voir la section sur la mise en place d'un centre de ressources.

Un système de classement peut être mis en place dans des classeurs, en utilisant différents tiroirs pour différentes catégories de documents, ou dans des boîtes de classement conservées sur des étagères. L'important est qu'ils soient tous conservés dans un ou deux endroits désignés et que les dossiers soient mis à jour régulièrement. Dans la mesure du possible, chaque membre du personnel doit être encouragé à faire son propre classement de routine. Il faut donc que chacun comprenne le système utilisé.

Comment créer un système de classement efficace

Il ressort clairement des chapitres précédents du présent manuel que l'organisation disposera de plusieurs types d'informations à des fins différentes, auxquelles différents membres du personnel et d'autres personnes doivent pouvoir accéder facilement. Il s'agit notamment de celles décrites dans l'encadré ci-dessous.

LES DIFFÉRENTS TYPES D'INFORMATION

- Rapports et documents présentés à l'**organe directeur ainsi que** l'ordre du jour et les procès-verbaux de ses réunions. Les documents déposés sous cette rubrique peuvent également être les rapports financiers annuels ou le rapport d'audit de l'organe directeur, ainsi qu'un rapport annuel.
- Documents relatifs au **plan stratégique**, au plan de travail annuel de l'équipe et aux plans de travail individuels.
- Les documents relatifs aux **ressources humaines et au personnel**, qui comprendront les descriptions de poste, les contrats d'emploi, les documents relatifs à la sélection et au recrutement, les objectifs du personnel et les évaluations ou examens des performances, les informations sur la santé et la sécurité, les déclarations d'absence pour maladie du personnel, les registres des congés du personnel, les informations relatives à toute procédure disciplinaire ou de réclamation, etc.
- Documentation et informations relatives au **système** financier, y compris le budget annuel, les rapports sur les recettes et les dépenses, les inventaires, les registres des actifs, les informations sur les achats, les informations sur l'utilisation et l'entretien des véhicules, les relevés de compte mensuels, les rapports financiers aux bailleurs de fonds, etc.
- **Informations sur les projets** et comptes de projets, y compris les informations sur les organismes de financement.

Passez un peu de temps à examiner qui, au bureau, a besoin d'accéder à quel type d'information. Cela aidera le personnel administratif à déterminer où et comment les informations peuvent être organisées au mieux.

EXERCICE : ACCÈS À L'INFORMATION

TYPE D'INFORMATION

OÙ EST-IL CONSERVÉ/QUI Y A ACCÈS ?

Administration du bureau

Faites une liste, basée sur les catégories ci-dessus, de tous les différents types d'informations que l'ONG possède ou est susceptible de posséder sous les rubriques principales et les sous-rubriques.

Une fois que les principales rubriques et sous-rubriques sont convenues, examinez chacune d'entre elles et dressez la liste de ceux qui doivent avoir accès à l'information (par exemple, l'organe directeur, les sous-comités de l'organe directeur, le directeur exécutif, le responsable financier, le personnel du projet, le personnel individuel, le public, etc.). Mettez un astérisque en regard des sous-rubriques contenant des informations confidentielles.

Au cours de cet exercice, il deviendra évident de savoir qui a besoin d'un accès facile à quelle information. Cela aidera le personnel à décider comment regrouper les différents types d'informations.

Une grande partie des informations et des documents relatifs à la gestion des ressources humaines sont de nature **confidentielle**. Il est de bonne pratique, par exemple, d'avoir un dossier confidentiel pour chaque membre du personnel auquel cette personne peut avoir accès avec l'autorisation de son supérieur hiérarchique (le directeur exécutif pour la plupart des membres du personnel, le président de l'organe directeur pour le directeur exécutif). Ces dossiers doivent être conservés séparément dans un classeur fermé à clé et les règles concernant leur accès doivent être claires et transparentes.

Quel type de système de classement fonctionne le mieux ?

Il y a quatre façons principales de mettre en place un système de classement, comme indiqué dans l'encadré ci-dessous.

QUATRE SYSTÈMES DE CLASSEMENT***Dépôt par date***

Les documents sont classés par ordre de date. Par exemple, le 1er octobre 1998 serait avant le 12 décembre, 1998. Les documents de 1990 précèdent ceux de 1995. Certains préfèrent mettre les documents les plus anciens au fond et les plus récents devant. C'est ce qu'on appelle l'ordre chronologique inverse.

Dépôt par numéro

Les documents ou les dossiers sont numérotés et classés par ordre numérique. Les numéros les plus bas viennent généralement avant les numéros les plus élevés. Les numéros peuvent être des numéros de référence sur les documents ou des numéros de dossiers.

Dépôt par thème (ou sujet)

Les documents sont regroupés par leur contenu, leur catégorie ou leur titre et leur sous-titre. Par exemple, toute la correspondance est regroupée dans un dossier et les recettes financières sont placées dans un autre dossier.

Dépôt par ordre alphabétique

Les articles sont classés dans l'ordre par la première lettre de leur titre. Les documents qui commencent par A sont classés en premier, suivis de ceux qui commencent par B, et ainsi de suite jusqu'à Z. Si deux documents commencent par la même lettre, ils sont classés par la deuxième lettre.

N'oubliez pas qu'il est possible d'utiliser plus d'une méthode de dépôt.

Par exemple, les dossiers pourraient être divisés par thème (correspondance, projets, administration, etc.) et par date (nouveaux documents financiers derrière les anciens par ordre chronologique inverse). Examinez les besoins en information de l'organisation avant de décider de la meilleure façon de classer les dossiers.

Le dépôt d'une demande prend du temps, mais l'établissement et le maintien d'un bon système permettent de gagner du temps. L'exemple ci-dessous utilise un système de classement par catégorie et par rubrique dans lequel chaque sous-rubrique distincte est numérotée.

UN SYSTÈME DE CLASSEMENT NUMÉRIQUE PAR RUBRIQUE**100- PERSONNEL**

- 110- Dossiers individuels confidentiels du personnel
- 120- Dossiers du personnel (congrés, etc.)
- 130- Paie
- 140- Santé et sécurité

200- FINANCEMENT

- 210- Budget
- 220- Marchés publics
- 230- Registre des actifs
- 240- Frais de voyage
- 250- Dossiers de petite caisse
- 260- Rendement financier
- 270- Comptes bancaires
- 280- Audits financiers

300- CORRESPONDANCE

- 310- Correspondance avec les agences gouvernementales
- 320- Correspondance avec les organismes de financement
- 330- Correspondance avec les partenaires du projet
- 340- Correspondance avec d'autres ONG

400- DOCUMENTS D'ORGANISATION

- 410- Organe directeur
- 420- Sous-comités
- 430- Planification stratégique
- 440- Autres documents

500- DOCUMENTS DE PROJET

- 510- Propositions de projets
- 520- Projets achevés
- 530- Projets en cours
- 540- Projets futurs

600- ADMINISTRATION DU BUREAU

- 610- Procès-verbal de la réunion du bureau
- 620- Correspondance interne
- 630- Rapports sur les visites du personnel

Une fois qu'un système de classement a été conçu et mis en place, il peut être utile de consulter la liste de contrôle ci-dessous pour s'assurer que rien n'a été oublié.

LISTE DE VÉRIFICATION : SYSTÈMES DE CLASSEMENT

- Veillez à ce que les fichiers soient situés à l'endroit le plus logique. Par exemple, conservez tous les dossiers sur la même étagère ou dans la même armoire, ou conservez tous les documents administratifs dans le bureau de l'administrateur et les dossiers de projet avec les chefs de projet. Veillez à bien séparer les documents qui ne sont pas des dossiers, mais plutôt des ressources. Par exemple, les journaux et le matériel de formation sont des ressources et non des dossiers.
- Si les dossiers sont surchargés, examinez leur contenu et jetez les documents non pertinents, en double ou sans importance. Ou séparez les anciens dossiers des dossiers actuels. Chaque année en janvier, de nouveaux dossiers peuvent être transférés dans les anciens, en commençant par les dossiers vides de l'année.
- Si les noms des fichiers ne montrent pas vraiment ce qu'ils contiennent, vérifiez leur contenu et renommez le fichier, déplacez les documents qui ne sont pas similaires et créez un autre fichier pour eux, ou classez à nouveau les documents qu'ils contiennent dans les bons fichiers.
- Si les dossiers sont numérotés, il est utile de préparer un index à accrocher au mur ou dans un classeur pour accélérer la recherche des dossiers.
- Lors de la refonte d'un système de classement, il peut être judicieux d'examiner le système de tenue des dossiers et de décider si l'organisation doit tenir davantage de dossiers.

Un système de classement amélioré devra être maintenu. N'oubliez pas de montrer aux autres membres du bureau comment le système amélioré est mis en place et comment ils peuvent contribuer à son entretien. Invitez les autres à donner leur avis sur le système de classement afin qu'ils puissent continuer à l'améliorer.

7.6 AUDIT ADMINISTRATIF

Qu'est-ce qu'un audit administratif ?

Un audit organisationnel interne est une vérification complète de tous les systèmes administratifs, à l'exception de la réception. Il est similaire à un audit financier, qui vérifie les systèmes financiers de l'organisation (voir chapitre 4 : Gestion des finances). C'est l'outil le plus important pour le **suivi** et l'**évaluation des** systèmes administratifs, car il permet de vérifier que tous les systèmes sont en place et fonctionnent.

Il existe deux types d'audit, **interne** et **externe**. Un audit interne est réalisé par une personne au sein de l'organisation. Cette personne doit être connue de l'organisation, mais indépendante de son administration et de ses finances. Un membre de l'organe directeur ou un membre ayant une certaine expérience financière et administrative est un bon choix. L'audit interne est important pour vérifier les systèmes avant qu'un auditeur externe n'intervienne.

Quand et combien de temps durera l'audit ?

L'audit doit être effectué au moins une fois par an.

La première fois qu'un audit administratif est effectué, il peut prendre beaucoup de temps car chaque document doit être vérifié. Cependant, après le premier audit, si le personnel responsable a corrigé les faiblesses du système, l'auditeur devrait pouvoir tout vérifier en quelques jours seulement.

Que doit chercher l'audit ?

Lors d'un audit, l'auditeur peut vouloir suivre la liste de contrôle ci-dessous. Si l'auditeur découvre des faiblesses dans le système, il ou elle doit expliquer clairement quelles sont ces faiblesses et comment elles peuvent être corrigées au mieux. Voir le chapitre 4 (Gestion des finances) pour plus de détails sur les audits financiers.

LISTE DE VÉRIFICATION : AUDIT INTERNE

A. SYSTÈMES INTERNES

- L'ONG dispose d'un organe directeur (conseil d'administration ou conseil de surveillance).
- Il existe un organigramme écrit de la structure organisationnelle.
- Il existe un système d'examen et de suivi des rapports qui ont été faits pour l'organisation, et il est en cours de mise en œuvre.

B. ACTIFS FIXES

- L'ONG a une politique claire en matière d'actifs immobilisés.
- La politique en matière d'immobilisations est mise en œuvre.
- Tous les actifs immobilisés sont correctement enregistrés dans le registre des actifs immobilisés.
- Les immobilisations sont comptées régulièrement et le décompte est enregistré.

C. GESTION DES VÉHICULES

- L'ONG a une politique d'utilisation des véhicules très complète.
- La politique des véhicules a été mise en œuvre.
- L'ONG tient un registre des véhicules, qui est rempli de manière complète et correcte.
- Les procédures d'entretien des véhicules, d'assurance, de taxation et de contrôle technique sont en place et à jour.

D. INVENTAIRE

- Il existe une politique écrite de gestion des stocks.
- La politique d'inventaire est mise en œuvre.

Lorsque l'inventaire est utilisé, il l'est :

- autorisé par la bonne personne
- dûment étayé par un formulaire de demande de fourniture
- dûment inscrit dans le registre d'inventaire (fournitures durables) ou la carte de contrôle des fournitures
- l'inventaire est compté régulièrement et les compteurs sont enregistrés.

E. PERSONNEL ET PAIE

- Une politique du personnel claire existe et est mise en œuvre.
- Tous les membres du personnel ont une description de poste détaillée.
- Il existe des systèmes définis d'évaluation et de mesure des performances du personnel et ils sont utilisés.
- Tous les membres du personnel ont un contrat de travail en cours, écrit et signé.
- Documentation et autorisation des payrollexistes (telles que les feuilles de temps et les contrats).

Comment effectuer un audit administratif

La réalisation d'un audit administratif n'est pas une affaire compliquée. L'essentiel est de s'assurer qu'il est complet et systématique. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de la manière de procéder.

EXEMPLE : CE QUE RECHERCHE UN AUDIT

Pour effectuer l'audit, l'auditeur examine simplement les normes de pratique et vérifie si elles sont respectées. Si ce n'est pas le cas, l'auditeur doit écrire exactement quel est le problème.

Par exemple, si l'auditeur vérifie si *toutes les immobilisations sont correctement enregistrées dans le registre des immobilisations, il*

devra alors aller voir toutes les immobilisations et vérifier leur état, leur emplacement, leur numéro de série, etc.

Si, par exemple, l'auditeur constate que les nouveaux fauteuils ne portent pas de numéros de série, il doit alors noter que l'administrateur doit donner les numéros de série des nouveaux fauteuils.

Lorsque l'auditeur a terminé, il doit préparer un rapport avec les conclusions et le partager avec le personnel et l'organe directeur.

Ensuite, l'auditeur doit faire une liste de **recommandations pour** corriger les erreurs.

Le directeur exécutif est chargé de veiller à ce que les recommandations soient suivies.

7.7 MISE EN PLACE D'UN CENTRE DE RESSOURCES

Ce guide a été élaboré à l'intention des organisations qui souhaitent mettre en place un centre de ressources. De nombreuses ONG locales ont fait don de divers matériels de ressources et souhaiteraient probablement en avoir davantage à l'avenir pour améliorer les connaissances de leur personnel et accroître leurs performances. Cependant, en général, peu de personnes ont la possibilité de consulter les ressources et de les utiliser car elles sont inaccessibles.

Qu'est-ce qu'un centre de ressources ?

Un centre de ressources est un endroit où les documents de référence sont stockés de manière ordonnée afin qu'ils soient faciles à trouver et à utiliser.

Les centres de ressources contiennent des livres, des magazines, du matériel de formation et des journaux ainsi que d'autres informations qu'une organisation souhaite mettre à disposition. La plupart des organisations disposent de nombreux documents de référence, mais la plupart d'entre elles ne les conservent pas au même endroit. S'ils sont rassemblés, regroupés en fonction de leur sujet et étiquetés, ils sont beaucoup plus accessibles que lorsqu'ils sont simplement rangés sur une étagère dans une armoire.

Les ressources comprennent des livres, mais aussi des rapports, des vidéos, des cassettes, des bulletins d'information, des brochures et des livrets. **Toute information susceptible d'aider les gens est une ressource.** Les éléments qui ne sont pas vraiment des ressources sont les lettres, les notes internes et les documents organisationnels. Le lieu où sont conservées les ressources doit être suffisamment grand pour les contenir toutes et doit également être sécurisé - une pièce qui peut être fermée à clé en dehors des heures de bureau, ou un coin de pièce par exemple.

L'une des meilleures choses à faire avant de créer un centre de ressources est de rendre visite à d'autres personnes pour avoir une idée de ce qui est possible. Les questions suivantes peuvent être posées aux organisations qui disposent déjà d'un centre de ressources.

EXERCICE : QUESTIONS À POSER

Lieu

- Où se trouve le centre de ressources dans le bureau ?

- Y a-t-il un endroit où les gens peuvent lire les livres afin de ne pas avoir à les emprunter ?

Ressources

- Existe-t-il un inventaire écrit des ressources ?
- Quelles sont les ressources non-livres (vidéos, cassettes, etc.) dont dispose le centre de ressources ?

Utilisateurs

- Qui est autorisé à utiliser le centre de ressources ?
- Qui sont les principaux utilisateurs du centre de ressources ?
- Combien de personnes utilisent le centre de ressources en moyenne chaque semaine ?

Emprunter

- Quels sont les livres ou les ressources les plus fréquemment empruntés (ou utilisés) ?
- Pendant combien de temps les livres peuvent-ils être empruntés ? Combien de livres peuvent être empruntés à la fois ?
- Quelle est la procédure à suivre pour emprunter des livres au centre de ressources ?
- Combien de livres empruntés sont restitués avec succès ?
- Combien de livres ont été perdus ou endommagés par les emprunteurs ?
- Comment la sécurité est-elle assurée au centre de ressources ?

Catalogage

- Comment les ressources sont-elles organisées ?
- Comment les livres sont-ils classés ?
- Un système de catalogage international est-il utilisé ?

Gestion

- Qui est responsable de la maintenance du centre de ressources sur une base quotidienne ?
- Qui prend les décisions concernant la gestion du centre de ressources ?

Acquisition (réception de nouveaux matériaux)

- Comment trouve-t-on de nouveaux matériaux ou ressources ?
- Comment les nouveaux matériaux sont-ils reçus et traités ?

Dans l'encadré ci-dessous figurent les principales étapes à suivre pour créer un centre de ressources.

MESURES À PRENDRE : CRÉER UN CENTRE DE RESSOURCES

1. Faites un inventaire (liste) de toutes les ressources en regroupant les éléments (par exemple, les journaux, les rapports, etc.).

Les éléments les plus courants à enregistrer sont le titre (nom du livre ou de la ressource), l'auteur (la personne qui l'a écrit), l'éditeur (la société, l'université ou l'organisation qui l'a produit), la classification du livre (son sujet : histoire, administration, santé, etc.) et le nombre d'exemplaires.

Certains inventaires comprennent également la date de publication, le lieu de publication, le type de ressource (livre, bulletin d'information, brochure, etc.) et le nombre de pages.

2. Une fois l'inventaire des ressources terminé, il faut les classer pour qu'elles soient faciles à trouver. Il existe de nombreuses façons de classer les ressources, notamment :
 - Par thème. Regroupez toutes les ressources sur un même sujet au même endroit.
 - Par type de ressource. Rassemblez tous les journaux, toutes les brochures, etc.
 - Par ordre alphabétique. Classer les ressources soit par leur titre, soit par le nom de famille de leurs auteurs.

Une méthode standard consiste à regrouper les livres en un seul endroit et à les classer par thème. Ensuite, classez tous les livres de chaque thème dans l'ordre alphabétique du nom de famille de l'auteur. Ensuite, regroupez les autres ressources (celles qui ne sont pas des livres) et divisez-les par thème. Placez-les dans des boîtes à magazines et étiquetez la boîte avec le sujet, par exemple santé, éducation, eau, etc.

S'il y a beaucoup de ressources, un système de catalogage plus avancé peut-être nécessaire, mais cet arrangement est bon pour la plupart des petits centres de ressources.

3. Maintenant, ajoutez à l'inventaire la classification que vous avez donnée à chaque ressource.

Comment dresser un inventaire

L'encadré ci-dessous fournit des conseils supplémentaires pour l'élaboration d'un inventaire en suivant trois étapes faciles.

Étape 1

Titre. Quel est le nom de la ressource ?

- Normalement, si le titre d'un livre commence par "The", il est ajouté à la toute fin. Par exemple, *The History of Somaliland* serait inscrit dans l'inventaire sous le titre *History of Somaliland, The*.
- Certains livres ont un titre principal et, en dessous, un sous-titre. Les deux doivent être inclus dans l'inventaire. Un deux-points les sépare. Un exemple est *Building Partnerships for Participatory Development : Rapport d'un atelier tenu à Hargeisa, Somaliland*.
- Si un livre fait partie d'une série, il est important de l'inclure dans l'inventaire. Par exemple, écrivez *Algèbre : Livre I* au lieu de seulement *Algèbre*. Le titre et le numéro sont séparés comme un titre et un sous-titre.
- Parfois, les livres sont mis à jour et révisés. Les manuels scolaires, les dictionnaires et les livres d'histoire sont fréquemment révisés. Par conséquent, l'*Oxford* Le *dictionnaire* n'est pas exactement le même que le *dictionnaire Oxford : édition révisée*. Recherchez des expressions telles que "nouvelle édition", "édition révisée", "deuxième édition", etc. Elles doivent également figurer dans l'inventaire.

Étape 2

Auteur. Qui a écrit le livre ?

- L'auteur n'est pas toujours mentionné dans une ressource. Par exemple, un nouveau journal, un magazine, une brochure ou un bulletin d'information en possède rarement une. La plupart des livres mentionnent l'auteur.
- Recherchez le mot "par" sur la page de titre pour le nom de l'auteur. *Illustrer par* indique le nom de la personne qui a dessiné les images dans le livre mais l'illustrateur n'est pas inscrit dans l'inventaire. *Édité par* indique la personne qui a réuni toutes les parties du livre (généralement dans un manuel). S'il n'y a pas d'auteur, le nom de l'éditeur doit être utilisé, mais après, il faut écrire (édité) pour montrer que la personne n'est pas l'auteur.
- Si un livre a deux auteurs, incluez-les tous les deux. En revanche, si un livre en a plus de deux, n'écrivez que le premier, puis écrivez *et autres, en latin*, ce qui signifie "et autres".
- Lorsque vous écrivez le nom de l'auteur, mettez le nom de famille en premier, puis le prénom et le second nom. Au niveau international, les centres de ressources répertorient les auteurs de livres par leur nom de famille. Si la personne est Mohamed Ibrahim Egal, alors il s'écrit *Egal, Mohamed Ibrahim* (indiqué sous E). Mais, s'il y a deux auteurs, seul le premier est inversé, par exemple : *Clinton, Bill et Mohamed Ibrahim Egal* inscrits sous la lettre C.
- Parfois, le titre d'un livre est le nom de quelqu'un. Dans ce cas, la page de titre portera deux noms. Si vous ne savez pas quel est l'auteur et quel est le titre, regardez d'autres pages du livre et la couverture pour déterminer lequel est le bon.
- Si l'auteur n'est pas une personne, mais une organisation ou un ministère, son nom n'est pas inversé dans l'inventaire.

Étape 3

Éditeur. Qui a publié le livre ?

- Une ressource est généralement publiée par une entreprise, une université ou une organisation. Le nom de l'éditeur figure

Administration du bureau

généralement au bas de la page de titre, ou au bas du dos (côté) du livre, ou sur la couverture arrière. Cherchez des mots tels que "*Ltd*", "*Company*", "*Publishers*", "*Press*", etc. pour vous aider à trouver qui a publié la ressource. Souvent, le lieu et l'année de publication sont également indiqués sous le nom de la société, il faut donc veiller à ne pas les confondre.

Une fois l'inventaire terminé, il peut être présenté de plusieurs façons. L'une d'entre elles consiste à le taper et à le conserver dans un fichier pour que les gens puissent l'utiliser. Si l'inventaire est informatisé, il est alors très facile à organiser et à réorganiser. De nombreux centres de ressources disposent de trois inventaires : un par sujet, un par nom de famille de l'auteur et un par titre. Lorsque l'information est incomplète, il est toujours possible de trouver des articles en utilisant l'un ou l'autre des outils de recherche de l'inventaire. Les autres mots pour l'inventaire imprimé sont index ou catalogue.

TYPES D'INDEX

Index des sujets

Les sujets sont classés par ordre alphabétique, et le contenu de chaque sujet (santé, eau, éducation, etc.) est classé selon le nom de famille de son auteur, puis selon son titre. Cette fonction est utile si vous cherchez des livres sur un certain sujet, car elle permet d'afficher toutes les ressources sur ce sujet.

Index des auteurs

Les ressources sont classées par ordre alphabétique selon le nom de famille de l'auteur, puis par ordre alphabétique selon le titre. S'il y a trois livres du même auteur, ils seront d'abord classés par ordre de nom de famille de l'auteur, puis par ordre de prénom du titre. L'index des auteurs est utile si l'auteur est connu, mais que le titre ou le sujet de ses livres n'est pas connu.

Index des titres

Les ressources sont classées par ordre alphabétique en fonction du prénom de leur titre. Si le nom d'un livre est connu, l'index des titres est utile.

Une fois que l'inventaire de toutes les ressources sera terminé, il devra être mis à jour régulièrement.

Par exemple, des livres se perdent, de nouveaux livres arrivent, et des erreurs sont trouvées dans l'inventaire (le livre porte en réalité sur l'eau et non sur l'assainissement, par exemple, ou le nom de l'auteur est mal orthographié).

Les utilisateurs doivent également apprendre à utiliser l'inventaire. Avoir trois inventaires (ou index ou catalogues) peut être très déroutant pour les personnes qui ne les ont jamais utilisés auparavant. Assurez-vous que tous les visiteurs voient les inventaires et comprennent comment les utiliser lorsqu'ils cherchent quelque chose pour la première fois.

Classifier les ressources

Il est important de réfléchir à la meilleure façon de classer les ressources : où chaque article doit-il être rangé ? Quelques conseils sont présentés dans l'encadré ci-dessous.

CLASSIFICATION

- Avant d'élaborer un système de classification, regardez les livres dont dispose l'organisation. Regroupez les livres similaires et faites ensuite une liste des types de livres que vous possédez.
- Tous les livres peuvent d'abord être divisés en fiction et non-fiction. Les livres de non-fiction donnent des informations sur un sujet, comme l'histoire, la science ou la manière de construire quelque chose. Un livre de fiction est un livre dont l'histoire est fautive, et les livres de fiction peuvent être divisés en livres de fiction historique, de science-fiction et de mystère.
- S'il n'est pas évident de classer une ressource, regardez d'abord le titre. S'il s'agit d'un ouvrage de non-fiction, le titre donne une bonne indication sur le type de livre. Vous pouvez aussi regarder à l'intérieur du livre et voir de quels sujets il traite.
- Certains livres ont une classification faite par l'éditeur sur l'autre côté de la page de titre. Consultez cette page pour obtenir de l'aide.

Comment gérer un centre de ressources

La gestion du centre de ressources comprend la tenue de registres, la gestion quotidienne des ressources et le développement du centre.

FACTEURS IMPORTANTS À PRENDRE EN COMPTE

- Mettre en place un **système de gestion des** centres de ressources. Décidez qui le gèrera, qui pourra emprunter quelles ressources et pour combien de temps, etc. Si vous ne savez pas par où commencer, il peut être utile de visiter un autre centre de ressources mieux établi.
- Il est très important de **former** les utilisateurs à l'utilisation du centre de ressources. Une fois que tout est étiqueté, un index et/ou l'inventaire permettra de montrer ce que contient le centre de ressources. Montrez aux utilisateurs l'index et expliquez-leur comment trouver les ressources. Le personnel aura également besoin d'une formation sur le système de catalogage. S'ils ne savent pas comment l'utiliser, ils ne pourront pas remplacer les livres au bon endroit.
- Une fois que le centre de ressources fonctionne, il est important de voir comment des améliorations peuvent être apportées. Par exemple, si le centre n'est pas utilisé, pourquoi ? Si les gens ne rendent pas les livres, comment cette situation peut-elle être améliorée ?
- Lorsque le centre de ressources est souvent utilisé, le gestionnaire peut contrôler combien de livres ont été utilisés et sur quel sujet. S'il sait ce que les gens veulent et ce dont ils ont besoin, il peut acheter d'autres livres sur ce sujet lorsque des fonds sont disponibles.

EXEMPLE : CENTRE DE RESSOURCES SUR LA SAUVEGARDE DES ARBRES DU SOMALILAND

L'objectif du **centre de ressources Save Somaliland Trees** est de fournir des informations sur le développement et l'environnement au personnel de la SST et à la communauté des ONG.

Les utilisateurs : Le personnel, les membres et l'organe directeur de Save Somaliland Trees ainsi que les partenaires et amis de Save Somaliland Trees peuvent utiliser le centre de ressources. Toutefois, seuls le personnel, les membres et l'organe directeur peuvent y emprunter des livres. Le centre de ressources sera ouvert de 8h à 14h tous les jours (sauf le vendredi et les jours fériés).

La **politique d'emprunt** du centre de ressources sera la suivante :

- Le personnel peut emprunter toute ressource du centre pour l'utiliser dans le bureau uniquement à court terme. Ces ressources doivent être restituées avant 14 heures le jour même.
- Le personnel et les membres peuvent emprunter des livres généraux, des livres en langues étrangères et des manuels scolaires pendant cinq jours. Ils peuvent être retirés du bureau.
- Les ressources ne peuvent être empruntées et restituées qu'entre 8h et 14h et seul le responsable du centre de ressources peut autoriser l'emprunt et la restitution.
- Personne ne peut emprunter plus de deux livres à la fois dans le cadre d'un prêt ordinaire.

Les **responsabilités quotidiennes du gestionnaire du centre de ressources** sont d'ouvrir à 8 heures, de superviser le nettoyage du centre de ressources, d'aider les utilisateurs du centre de ressources, d'expliquer les règles à ses utilisateurs, de vérifier et d'enregistrer les livres, de ranger les livres et de fermer le centre de ressources à 14 heures.

Les responsabilités de l'**équipe administrative** sont d'aider à la collecte des livres, d'aider à gérer le centre de ressources, de recevoir les nouveaux livres, d'aider à l'inventaire et d'assister aux réunions de gestion pour discuter de l'efficacité des politiques.

L'équipe administrative se réunira régulièrement après l'ouverture du centre de ressources pour discuter de l'efficacité de ces politiques, pour voir quels problèmes sont apparus et comment la gestion du centre peut être améliorée.

7.8 CONCLUSION

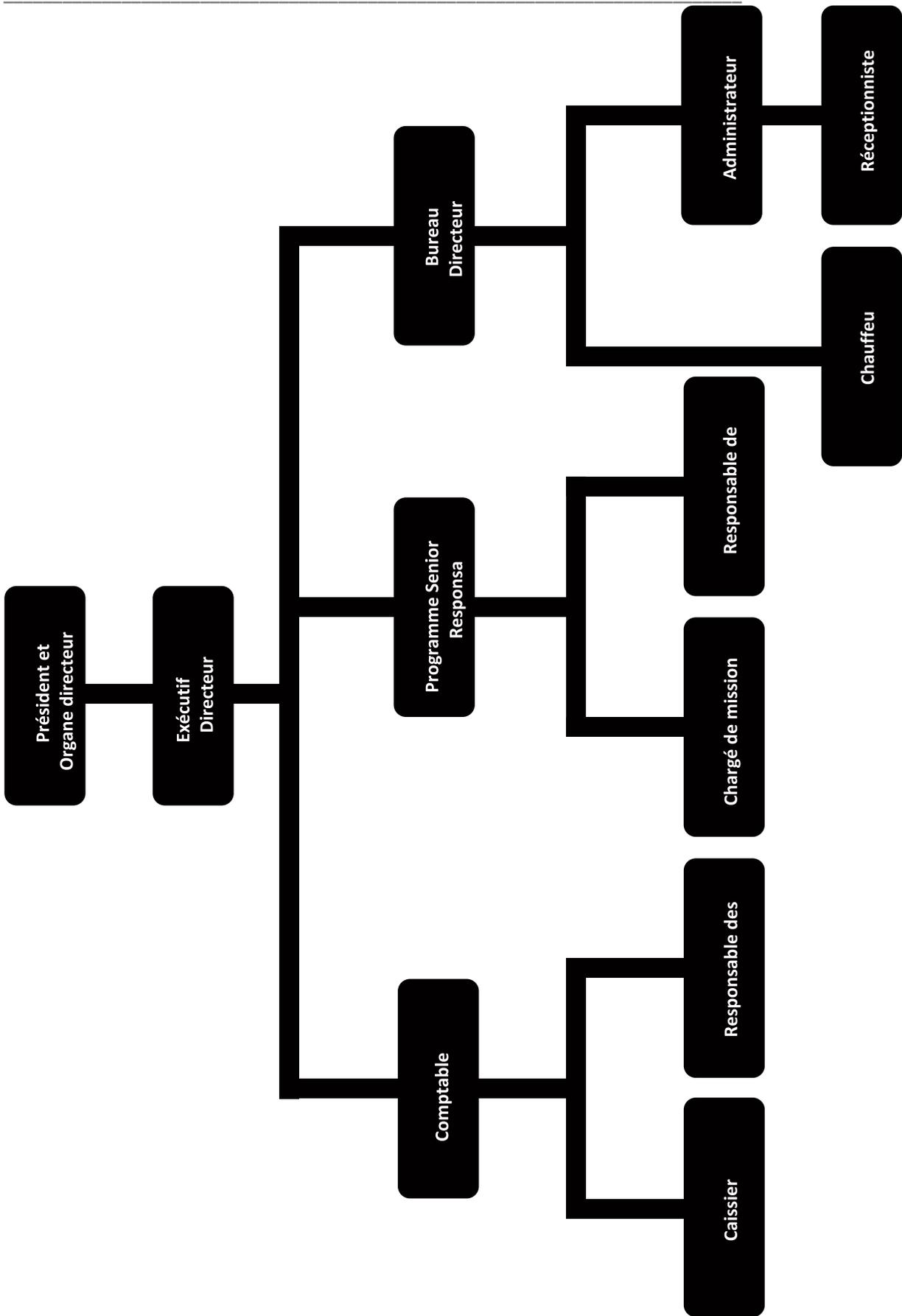
Si les systèmes recommandés dans ce chapitre sont mis en œuvre, l'équipe du personnel peut s'attendre à bénéficier de certains des avantages décrits dans l'encadré ci-dessous.

UNE BONNE ADMINISTRATION DE BUREAU SIGNIFIE ...

- Structure organisationnelle** L'équipe du personnel et les visiteurs du bureau peuvent visualiser comment le **tableau est** structurée et quels sont ses rapports hiérarchiques.
- Visiteurs du bureau** Les visiteurs se sentiront bienvenus et informés, et repartiront avec une bonne impression du bureau.
- Système de nomination** Les visiteurs auront un accès plus garanti au membre du personnel visité, Le personnel sera moins perturbé par les visites et un registre des visiteurs sera tenu.
- Système d'accueil** Les messages téléphoniques entrants seront enregistrés et les appelants bénéficieront d'un bon service à la clientèle.
- Correspondance** Différents formats de lettres seront utilisés selon les besoins et la qualité de la correspondance écrite sera améliorée.
- Communications du bureau** Des notes de service internes et des réunions seront utilisées pour faciliter la communication au sein de l'équipe.
- Dépôt et conservation des documents** Les différents types d'informations seront stockés de manière appropriée et tous les documents seront classés de manière sécurisée et faciles d'accès.
- Audit administratif** Les systèmes de l'Office seront régulièrement contrôlés afin qu'ils puissent être améliorés en permanence.
- Centre de ressources** Les livres et autres documents importants seront bien organisés, classés, indexés et rangés sur des étagères appropriées afin que le personnel et les autres personnes puissent trouver rapidement ce dont ils ont besoin.

ANNEXE 1

EXEMPLE D'ORGANIGRAMME



Administration du bureau

ANNEXE 2**FORMULAIRE DE MESSAGE TÉLÉPHONIQUE**

Pour : _____

M./Mme/Mlle _____ vous a

appelé le [date _____] à _____ am/pm

Veuillez rappeler. Numéro de téléphone _____ :

Je vous rappellerai plus tard.

Vous rendra visite.

J'ai laissé un message pour vous :

Préparé par :**Nom :** _____**Signature :** _____**Titre du poste :** _____**ANNEXE 3****APPOINTMENTS BOOK**

Date: _____

Time:	Appointment with:	Place
8:00-8:30		
8:30-9:00		
9:00-9:30		
9:30-10:00		
10:00-10:30		
10:30-11:00		
11:00-11:30		
11:30-12:00		
12:00-12:30		

ANNEXE 4

VISITORS BOOK				
Name	Organisation	Address	Tel/fax/email	Date visited

ANNEXE 5**EXEMPLES DE STYLES DE NOTES ET DE LETTRES****Mémo**

AUX : Chefs de projet DE :

DATE: 14/8/99

Formation RE: PM la semaine prochaine

Ce message est juste pour vous rappeler que nous avons reprogrammé notre formation pour lundi prochain matin à 8h jusqu'à midi. J'espère que vous serez tous en mesure de vous y rendre.

(Pas de signature - parfois un nom manuscrit)

Administration du bureau

Lettre semi-formelle

14 août 1999

Cher Aidé,

Salutations. Je vous écris à propos des différents styles de rédaction de lettres que j'ai appris dans le cadre de la formation des PM.

Le deuxième paragraphe commence comme ceci, en retrait sur la première ligne. Il n'y a pas non plus d'espace vide entre les paragraphes. J'espère que vous comprenez la différence entre ce style semi-formel et la lettre formelle.

Sincèrement,

Notes pour une lettre semi-formelle :

- Chaque nouveau paragraphe est en retrait.
- Il s'ouvre avec cher (suivi du prénom de la personne) et **une virgule**.
- La clôture est informelle : "Cordialement", "Salutations", "Bien à vous" ou "Sincèrement".
- Il est signé à la main uniquement (sans nom dactylographié ni titre de poste en dessous).

Lettre formelle

B.P. 683
Hargeisa, Somaliland
14 août 1999
Tél : 253-220006

M. Abdulkarim Ahmed Moge
Chef de projet, Cirque Hargeisa
Comité des jeunes volontaires de Hargeisa
Hargeisa, Somaliland 252-213-4501

Réf : LCT/2.1/120/98

Cher Monsieur Moge,

Je vous écris pour vous montrer le format d'une lettre de style officiel. Chaque paragraphe commence à gauche ; il n'est pas indenté comme dans le style informel.

Lorsque vous écrivez un deuxième paragraphe, il doit commencer une autre ligne en dessous de celle où il le ferait dans une lettre semi-formelle, comme ceci. Il n'est pas non plus indenté.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués,

Jane Smith

Jane Smith
Conseiller en développement

Notes pour une lettre officielle :

- Au lieu de taper votre adresse en haut, vous pouvez utiliser du papier à en-tête.
- La lettre est signée en dessous (et non à côté) de la clôture et du nom complet de l'expéditeur, et le titre du poste est tapé sous la signature.
- Au Royaume-Uni, la fermeture "sincèrement votre" est utilisée pour fermer les lettres aux personnes que vous ne connaissez pas, et "cordialement votre" est utilisée pour fermer les lettres aux personnes que vous connaissez. Aux États-Unis, le mot "Sincèrement" est le plus courant.

ANNEXE 6**FORMULAIRES À UTILISER DANS LE CENTRE DE RESSOURCES**

Tenue de registres

Les documents suivants doivent être conservés dans le centre de ressources :

- Index des sujets, des auteurs et des titres
- Registre régulier des prêts
- Registre des prêts à court terme
- Livre de caisse (pour les amendes, etc.) - liste des emprunteurs autorisés.

Gestion quotidienne

- Ouvrez le centre de ressources le matin et assurez-vous qu'il est propre.
- Vérifiez rapidement que tous les livres sont à leur place et orientés dans la bonne direction.
- Ouvrez le registre des prêts ordinaires et regardez quels sont les livres en retard, qui doivent être rendus au centre de ressources le jour même ou le lendemain. Voyez qui a emprunté le livre et son titre. Rappelez aux emprunteurs qu'un livre est dû.
- Aidez les utilisateurs à dresser les inventaires, à utiliser le centre de ressources et à trouver des livres.
- Maintenir la sécurité du centre de ressources à tout moment.
- Consultez le registre des prêts courts à 13h30 pour voir quelles ressources sont dues au centre de ressources avant 14h et rappelez aux emprunteurs qu'ils ont des livres à rendre.
- Enregistrez et vérifiez les livres si nécessaires.
- Mettez à jour les trois inventaires (auteur, sujet et titre) selon les besoins.
- Cataloguer, tamponner, étiqueter et mettre en rayon les nouveaux livres.
- Planifier, organiser et faciliter les réunions mensuelles du centre de ressources.
- Maintenir et mettre à jour régulièrement le tableau d'affichage du centre de ressources.
- Assurer le suivi des livres en retard ou endommagés ; percevoir les amendes et mettre à jour le livre de caisse.
- Réparer les livres selon les besoins (fixer la reliure à peigne, s'assurer que les titres apparaissent au dos, etc.)
- Fermez le centre de ressources à 14 heures.
- Faites des photocopies si nécessaires et tenez le livre de caisse de la photocopieuse.

Développement de centres de ressources

- Identifier et trouver de nouveaux livres que les utilisateurs veulent et dont ils ont besoin.
- Développer un système d'accueil dans le centre de ressources pour les nouveaux visiteurs (visite, brochure, points d'introduction, etc.).
- Commandez des catalogues de livres et abonnez-vous à des magazines et des bulletins d'information gratuits.
- Préparez une visite d'orientation pour les utilisateurs du centre de ressources.
- Faites des présentoirs (bureau, mur et étagère) pour inciter davantage de personnes à emprunter des livres.
- Revoir les politiques des centres de ressources et réfléchir à la manière de les améliorer.
- Faire connaître le centre de ressources afin que davantage de personnes l'utilisent.
- Accroître l'accessibilité des journaux et des nouvelles ressources.
- Améliorer la communication avec les utilisateurs du centre de ressources en les informant de l'arrivée de nouvelles ressources.
- Améliorer le système de classification.
- Surveillez les livres qui sont empruntés et remplacez les livres inutilisés par de nouveaux.
- Reliez les documents des ateliers et classez-les par thème pour qu'ils soient plus faciles à trouver.
- Obtenez davantage de rayons et de boîtes à magazines.

ANNEXE 8**LES DOSSIERS DES CENTRES DE RESSOURCES**

Administration du bureau

Les **index par sujet, auteur et titre** doivent être conservés ensemble dans un fichier ou dans des fichiers séparés, mais tous clairement étiquetés afin de pouvoir être utilisés facilement. Comme il s'agit de documents volumineux, ils ne peuvent pas être mis à jour à chaque fois qu'une nouvelle ressource arrive. Le responsable du centre de ressources doit veiller à ce que les nouvelles ressources soient inscrites à la main sur l'inventaire et réimprimées soit quatre fois par an, soit à chaque fois que l'inventaire a subi de nombreuses modifications.

Le **registre hebdomadaire des prêts est** un grand livre qui enregistre les informations sur les livres qui ont été sortis du centre de ressources pendant cinq jours ouvrables. Pour chaque ressource retirée, la date d'emprunt, le nom de l'emprunteur, le titre complet de la ressource, la date de retour du livre dans le centre de ressources et la signature de la personne qui a emprunté le livre doivent être enregistrés. Il doit également y avoir un espace pour la signature de la responsable du centre de ressources afin que, lorsque le livre est rendu, elle signe pour indiquer que l'emprunteur n'a plus la ressource. Une fois que la gestionnaire du centre de ressources a signé le registre, la ressource est sous sa responsabilité et non sous celle de l'emprunteur.

Le **registre quotidien des prêts est** également un grand livre, mais il n'enregistre les informations sur les livres qui ont été retirés du centre de ressources que pour la journée. Il contient les mêmes informations que le registre des prêts hebdomadaire et la même procédure est utilisée pour le tenir à jour.

Le **livre de caisse** est comme un livre de petite caisse. Il sert à suivre les recettes et les dépenses du centre de ressources. Pour chaque transaction, il doit comporter la date, la description (paiement d'une amende pour retard de paiement, frais de réparation du livre, etc.), le montant versé ou reçu et le solde courant. La caisse du centre de ressources doit être séparée des revenus de la petite caisse ou de la photocopieuse.

Une liste des **emprunteurs autorisés** doit être tenue à jour. Selon la politique, les membres et le personnel peuvent emprunter des livres, mais à certains moments, d'autres consultants ou partenaires peuvent être autorisés à le faire. Le responsable du centre de ressources doit tenir une liste des personnes qui peuvent emprunter des livres du centre de ressources afin qu'il n'y ait pas de divergence entre la politique et la pratique.