PROGRAMME D'AIDE POUR LE DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE ET SOCIAL
ONG DE DEVELOPPEMENT

SIEGE SOCIAL: TCHITCHAO (KARA). B. P. 22 (PYA) –TEL. 26 68 52 35
E-mail: lepades@yahoo.fr

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Contenu

SIGLES ET ABREVIATIONS **8**
INTRODUCTION **9**
I – GENERALITES **10**
1.1. OBJECTIFS DU MANUEL 11
1.2. MISE A JOUR DU MANUEL 11
1.2.1. Motifs de mise à jour du manuel 11
1.2.2. Responsabilité de la tenue et de la mise à jour du manuel 12
1.2.3. Méthodologie de mise à jour du manuel 12
1.2.4. Distribution des procédures modifiées 12
II – PRESENTATION ET STRUCTURATION DU PADES **13**
2.1. PRESENTATION DE PADES 14
2.2. STRUCTURATION DE l'ONG PADES 15
2.2.1. Organes d'orientation et de suivi de la gestion du PADES 15
2.2.1.1. Assemblée Générale 15
2.2.1.2. Conseil d'Administration 15
2.2.2. Organe d'exécution : La Direction Exécutive. 16
2.2.3. ORGANIGRAMME DE PADES 16
2.3. CADRE D'ORIENTATION STRATEGIQUE **18**
2.3.3- Orientations stratégiques du PADES **18**
- La Mobilisation pour la gestion durable de l'Environnement et du cadre de vie 18
- Promotion de la culture entrepreneuriale 19
- Promotion de la démocratie et de la bonne gouvernance dans le contexte de la décentralisation 19
- Consolidation des bases de la sécurité alimentaire et de promotion de la nutrition 19
2.3.4- La devise du PADES 19
2.3.5- Cadre de référence 19
2.3.5.1 La philosophie du PADES 19
2.3.5.2. Les valeurs du PADES 20
- Les valeurs de base 20

1- Le Développement est centré sur l'Homme. 20

Le PADES est convaincu que le développement concerne l'Homme et croit que chaque individu possède en lui des capacités de changements. 20

2- L'autopromotion des populations 20

III. DESCRIPTION DES TACHES CLE 22

3.1. Directeur (trice) Exécutif (ve) 23

3.2. La Directrice Adjointe: 23

3.3. Responsable Administratif et Financier 24

3.4. Responsable de programmes 25

3.5. Responsable suivi-évaluation et capitalisation 26

3.6. Secrétaire administratif (ve) 26

3.7. Comtable 27

3.8. Responsable communication et visibilité 27

3.9. Caissière 28

3.10. Les coordonnateurs des centres de formation et de production 28

3.11. La Gestion du Fonds d'Appui pour le développement des Initiatives Locales (FADIL) 29

3.12. Le rôle du Chef d'antenne 30

3.13- Le rôle des Animateurs 30

3.14. Rôles et responsabilités de la gouvernance 30

3.14.1. Président(e) du Conseil d'Administration 30

3.14.2. Secrétaire Général du CA 31

3.14.3. Trésorier Général 31

3.14.4. Conseillers chargés de la communication et de l'organisation 31

IV – GESTION DU SECRETARIAT 32

4.1. Registre courrier "arrivée" 33

4.2. Registre courrier « départ » 34

4.3. Fiche d'imputation « courrier » 36

4.4. Appels téléphoniques et visites 37

4.4.1. Appels téléphoniques « départ » 37

4.4.2. Appels téléphoniques « arrivée » et visites 37

4.5. Chrono courrier « départ » 38

4.6. Registre des transmissions externes 38

4.7. Parapheur 39

4.8. Classement des documents 39

4.8.1. Archivage des courriers 39

4.8.2. Dossier permanent de PADES 40

4.9. Préparation des textes et rapports 40

4.9.1. Saisie et traitement de texte 40

4.9.2. Sauvegarde des documents 40

4.9.3. Présentation des rapports de réunions 40

4.10. Gestion des fournitures de bureau 40

V – GESTION DU PERSONNEL 42

5.1. Généralités 43

5.1.1. Objectifs 43

5.1.2. Obligations administratives du Conseil d'Administration (CA) 43

5.1.3. Etapes de la gestion du personnel 43

5.2. Procédure de recrutement du personnel 43

5.2.1. Expression des besoins en personnel 43

5.2.2. Recrutement 44

5.2.3. Gestion des dossiers du personnel 45

5.2.4. Horaire de travail 46

5.2.5. Heures supplémentaires 46

5.2.6. Paie 46

5.3. Règlement interne de PADES 48

5.3.1. Les Absences et retards 48
5.3.2. Congés 49
5.3.3. Actes d'indisciplines 49
5.4. Evaluation de performance du personnel 50
5.5. Formation 51
5.5.1. Objectifs 51
5.5.2. Plan de formation 52
5.5.3. Exécution du plan de formation 52
5.5.4. Compte rendu de la formation 52
5.6. Gestion des missions 53
5.6.1. Préparation des missions 53
5.6.2. Compte rendu de la mission 53
5.7. Politique salariale 54
5.8. Annexes relatives à la gestion du personnel 54
VI – PROCEDURES BUDGETAIRES 61
6.1. GENERALITES **62**
6.1.1. Définition 62
6.1.2. Principes budgétaires 62
6.2. Organes d'élaboration du budget 62
6.3. ELABORATION DU BUDGET ANNUEL 63
6.3.1. Calendrier de l'élaboration du budget 63
6.3.2. Etapes du processus de préparation du budget 64
6.4. Exécution du budget 65
6.4.1. Engagement des dépenses 66
6.4.2. Contrôle des engagements de dépenses 66
6.4.3. Paiement des dépenses 66
6.5. Contrôle budgétaire 66

6.5.1. Contrôle quotidien 67

6.5.2. Contrôle mensuel 67

6.6. Révision budgétaire 68

VII – PROCEDURES COMPTABLES ET FINANCIERES 70

7.1. Procédures comptables 71

7.1.1. Organisation comptable 71

7.1.2. Règles et principes comptables 72

7.1.3. Travaux comptables 73

7.1.4. Système comptable et classement 80

7.2. Procédures financières 83

7.2.1. Opérations de trésorerie 83

7.2.2. Etat de Rapprochement bancaire 84

7.2.3. Tenue de la caisse 85

7.3. Annexes aux procédures comptables 86

8.1. ENGAGEMENT DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT 90

8.1.1. Achats de fournitures et services 90

8.1.2. Réception des fournitures et services 91

8.1.3. Traitement des factures d'achat de fournitures et de services 92

8.2. Paiement des factures 93

8.2.1. Etablissement de l'ordre de paiement 93

8.2.2. Etablissement du chèque ou de l'ordre de virement 94

8.3. Procédures de passation des marches 94

8.3.1. Mode de passation des marchés 95

8.3.2. Principales étapes de la procédure de passation des marchés 98

8.3.3. Achat de matières et fournitures de bureau 100

8.4. Annexes relatives aux procédures 101

9.1. Définition et objectifs 106

9.1.1. Définition des biens et fournitures 106
9.1.2. Objectifs de la gestion des biens 106
9.2. Immobilisations 106
9.2.1. Acquisition des biens 106
9.2.2. Valeur d'entrée des biens dans le patrimoine 107
9.2.3. Référence des biens 107
9.2.4. Suivi des biens 107
9.2.5. Utilisation des biens 108
9.2.6. Entretien et réparation des biens 108
9.2.7. Inventaire des biens 110
9.3. Fournitures consommables 110
9.4. Annexes relatives à la gestion des biens et services 111
10.1. Suivi 116
10.1.1. Définition et objectifs 116
10.1.2. Suivi par la Direction Exécutive 116
10.1.3. Suivi par le Conseil d'Administration 117
10.2. Evaluation 117
10.3. Supervision 118
10.5. Procédure de contrôle externe 120
10.5.1 OBJET 120
10.5.2. APPLICATION 120
10.5.3. ETAPES 120
10.6 .Annexes relatives au suivi-évaluation 122

SIGLES ET ABREVIATIONS

AAO	Avis d'Appel d'Offres
AG	Assemblée Générale
AOI	Appel d'Offres International
AON	Appel d'Offres National
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BC	Bon de Commande
BL	Bordereau de Livraison
CA	Conseil d'Administration
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CV	Curriculum Vitae
DA	Demande d'Achat
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
IRPP	Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PV	Procès-Verbal
RAF	Responsable Administratif et Financier
TCS	Taxe Complémentaire sur Salaire
TDR	Termes de Référence

INTRODUCTION

Toute association ou structure qui veut être efficace et efficiente est appelée à se doter d'outils, de stratégies et de procédure pour une meilleure administration et une meilleure gestion de ses ressources. Fort de ses expériences et ayant constaté que le document de procédure actuel est dépassé et que le PADES devient de plus en plus une ONG regorgeant beaucoup de ressources humaines et matérielle, il est important de mettre sur pied un nouveau manuel de procédure de gestion administrative et financière.

Le présent manuel décrit l'organisation et formalise les principales opérations de gestion administrative, financière, comptable et de contrôle de l'ONG PADES.

I – GENERALITES

1.1. OBJECTIFS DU MANUEL

La mise en place des procédures formalisées répond aux objectifs suivants :

❖ Fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable conforme :

- aux principes de gestion généralement admis ;
- aux informations fiables susceptibles de traduire une image fidèle des différentes opérations réalisées ;
- à la bonne application des décisions du Conseil d'Administration et des partenaires;
- au bon suivi du contrôle interne ;
- à la compréhension du rôle de chaque intervenant dans le déroulement des diverses tâches et au renforcement des relations entre les différents départements.

❖ Décrire l'organisation administrative, financière et comptable de PADES

❖ Décrire les procédures d'exécution des dépenses dans les conditions garantissant un contrôle interne efficace, en formalisant les contrôles à effectuer au sein de l'ONG PADES et définir les responsables de ceux-ci à chaque étape du circuit des documents ;

❖ Utiliser de façon optimale, pour une meilleure efficacité des actions engagées, l'ensemble des moyens de PADES tels que :

- Les ressources humaines ;
- Les ressources matérielles ;
- les ressources financières.

L'application des instructions de ce Manuel de procédures est une nécessité pour chaque intervenant dans l'accomplissement des tâches qui lui sont dévolues.

1.2. MISE A JOUR DU MANUEL

1.2.1. Motifs de mise à jour du manuel

La mise à jour du présent manuel est aussi importante que sa mise en place. S'il n'est pas mis à jour régulièrement, il perd de son efficacité. Une liste des détenteurs du manuel est tenue par le Directeur Exécutif pour permettre une modification de tous les exemplaires chaque fois qu'une mise à jour est opérée.

La mise à jour de ce Manuel de procédures peut être motivée par des facteurs internes tels que la réorganisation des structures de l'Institution, la création de nouvelles activités et des facteurs liés à l'environnement comptable et financier.

Ce manuel traite de toutes les règles régissant la gestion administrative et la tenue de la comptabilité de l'ONG. Il a un caractère de règlement administratif, comptable et financier. Il préconise un ensemble de diligences et de contrôles à effectuer pour

qu'il n'y ait pas d'erreurs et anomalies, et pour qu'un contrôle soit assuré à tous les niveaux.

Spécifiquement la mise à jour du manuel peut être motivée par :

- Des changements dans l'institution ou les activités de l'ONG PADES ;
- Les modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles ;
- Des changements rendus nécessaires suite à une modification du cadre institutionnel ou organique de l'ONG PADES ;
- Des modifications en ce qui concerne l'affectation du personnel ou des tâches lui incombant.

1.2.2. Responsabilité de la tenue et de la mise à jour du manuel

La responsabilité de la tenue et de la mise à jour du manuel de procédures incombe au Directeur Exécutif qui décide, en outre, des copies à mettre à la disposition du personnel et des partenaires.

1.2.3. Méthodologie de mise à jour du manuel

Lorsque la décision de modification des procédures existantes est envisagée, le Directeur Exécutif, après autorisation du Conseil d'Administration, convoque une réunion à laquelle participent tous les Responsables et structures susceptibles d'être concernés par ces modifications.
Cette réunion débat de l'opportunité de la modification proposée et des solutions à adopter.

A l'issue de cette réunion, un procès-verbal est établi et la proposition de modification est notifiée.
Le manuel, mis à jour, est remis au Conseil d'Administration pour observation.
Le texte définitif est soumis à l'approbation du Directeur Exécutif après avis de tous les partenaires.

1.2.4. Distribution des procédures modifiées

Le Directeur Exécutif distribue, par l'intermédiaire du Secrétaire, le document mis à jour, à tous ceux qui sont impliqués dans la gestion de l'ONG PADES.

II – PRESENTATION ET STRUCTURATION DU PADES

2.1. PRESENTATION DE PADES

Le décret N°92 6 130/PMRT du 27 mai 1992, a défini les ONG comme des associations nationales, internationales et étrangères, apolitique et sans but lucratif qui exercer une activité d'intérêt général, de solidarité ou de coopération bénévole pour le développement du pays. C'est dans cette perspective que, pour appuyer le Togo dans son développement l'ONG PADES est née le 22 décembre 1992.

Le but du PADES est de renforcer les capacités économiques et sociales des populations cibles pour s'approprier les actions de développement. Il poursuit les objectifs suivants :

- Aider les populations à identifier les problèmes touchant au développement des milieux,

- appuyer et soutenir des projets communautaires et des organisations paysannes,

- participer à la gestion et à la protection de l'environnement

Le PADES est administré par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et la Direction Exécutive. L'Assemblée Générale est l'instance suprême de l'association et dispose de la pleine souveraineté, elle est constituée de tous les membres du PADES. Elle nomme chaque année deux commissaires aux comptes chargés du contrôle et du suivi périodique de la gestion quotidienne de l'association.

Les membres du Conseil d'Administration sont élus par l'Assemblée Générale. Ils sont élus parmi les membres actifs pour une durée de deux (02) ans renouvelables. Il se compose de:

- Un Président,

- Un Secrétaire Général,

- Un Trésorier Général,

- Un Secrétaire chargé de l'information,

- Un Secrétaire chargé l'organisation.

Les commissaires aux comptes sont élus par l'AG pour un an.

Il est créé une Direction Exécutive qui a pour tâche d'aider le Conseil d'Administration de qui elle reçoit délégation de pouvoir pour exécuter le programme d'activité voté par l'Assemblée Générale. D'une manière générale le PADES est constitué de :

- L'Assemblée Générale (A.G),
- Le Conseil d'Administration (C.A),

- La Direction Exécutive. (D.E)

2.2. STRUCTURATION DE l'ONG PADES

L'ONG PADES est administrée et gérée par un certain nombre d'organes. Il s'agit d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration, qui sont des organes d'orientation et de suivi, de la Direction Exécutive qui est l'organe d'exécution.

2.2.1. Organes d'orientation et de suivi de la gestion du PADES

2.2.1.1. Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de décision de l'**ONG PADES**. Elle a pour tâche de :

- examiner, amender et adopter les politiques et orientations de PADES, les rapports d'activités et de finances ;
- fixer le montant des cotisations ;
- entériner des nouvelles décisions du CA ;
- superviser les politiques et les orientations de l'ONG ;
- examiner et adopter les propositions du Conseil d'Administration concernant les amendements des textes juridiques, des plans d'activités et des budgets ;
- décider de l'admission ou de la suspension d'un membre, sur proposition du Conseil d'Administration ;
- créer d'autres commissions jugées utiles ou nécessaires à l'accomplissement des tâches de l'ONG;
- discuter de toutes les questions inscrites à l'ordre du jour.

2.2.1.2. Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est l'organe de supervision de l'exécution des décisions prises par l'Assemblée Générale. Il peut se réunir en session ordinaire une fois par trimestre et peut se réunir en session extraordinaire sur convocation du Président ou à la demande de trois (3) membres du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a pouvoir de :

- recruter le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) ou autre ;
- examiner et adopter les rapports d'activités élaborés par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) ;
- présenter les rapports d'activités et des finances à l'AG;
- proposer les programmes, le plan d'activités et le budget à l'AG ;
- proposer des amendements statutaires ;
- préparer les réunions statutaires en collaboration avec le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) ;
- superviser les activités exécutées par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) ;

- donner au le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) des orientations sur l'exécution des décisions prises par l'Assemblée Générale ;
- réviser les plans d'activités adoptés par l'AG si nécessaire ;
- entretenir des relations avec l'extérieur ;
- Organiser l'évaluation du personnel en fin d'année ;
- Préparer les dossiers d'adhésion des nouveaux membres.

2.2.2. Organe d'exécution : La Direction Exécutive.

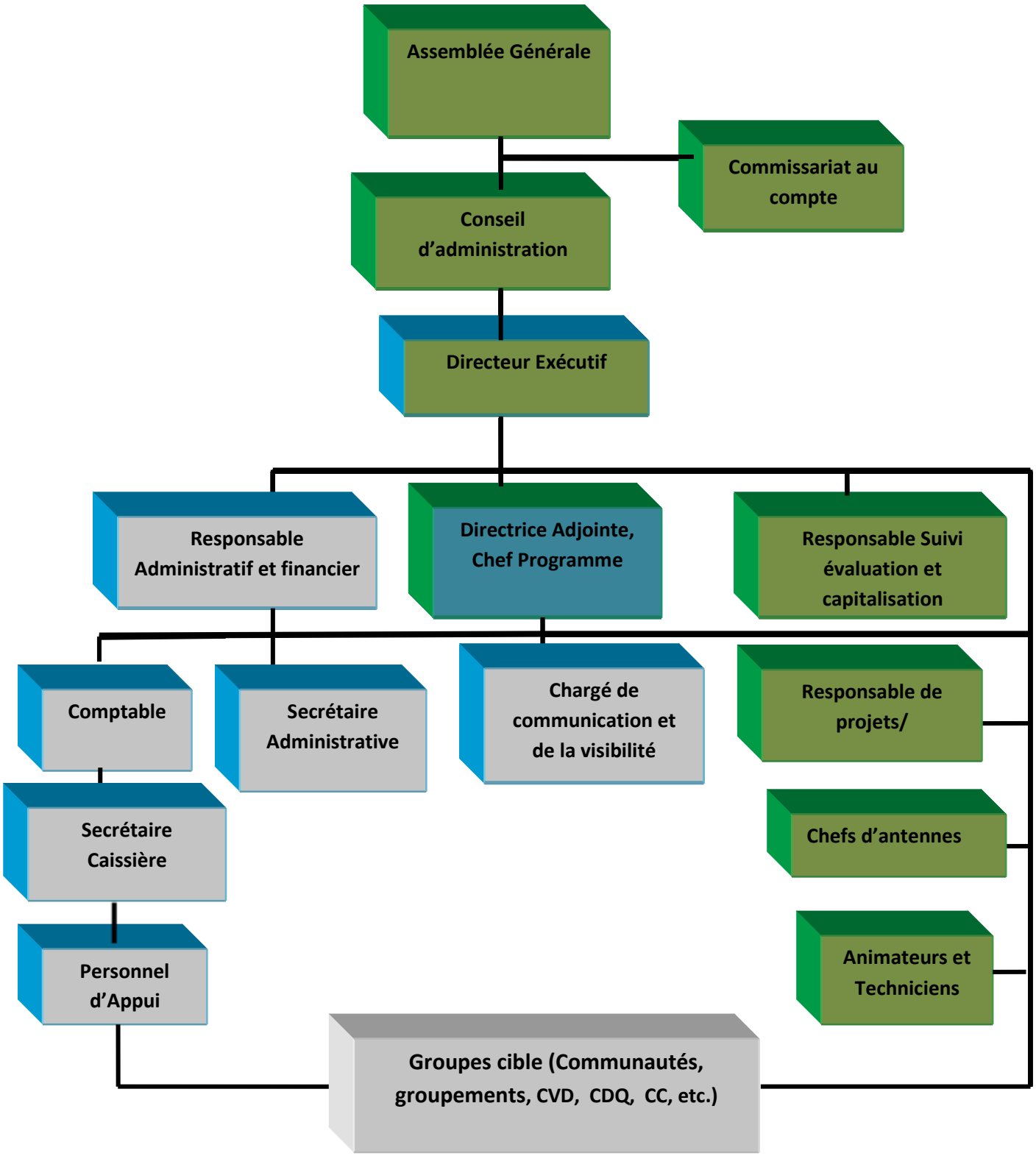
La Direction Exécutive est l'organe d'exécution des activités de PADES. Elle a pour attribution de :

- exécuter toutes les décisions prises par l'AG et le Conseil d'Administration concernant le fonctionnement de l'ONG ;
- développer de nouveaux projets ;
- gérer le personnel par l'élaboration des cahiers de charges du personnel avec l'approbation du Conseil d'Administration ;
- Rendre compte au Conseil d'Administration des activités exécutées (rapports mensuels, trimestriels et annuels) ;
- Elaborer des plans de travail annuels basés sur les propositions des membres du Conseil d'Administration ;
- Elaborer des budgets annuels et budgets de fonctionnement trimestriels en consultation avec le Trésorier Général à l'attention du Conseil d'Administration ;
- Exécuter des budgets annuels et trimestriels et compte rendu au Conseil d'Administration ;
- Participer aux séances de travail de toutes les commissions statutaires et ad hoc établies par le Conseil d'Administration ;
- Mettre, à la disposition des participants aux réunions statutaires de l'AG et Conseil d'Administration, tous les documents, y compris les procès-verbaux ;
- Participer aux réunions du Conseil d'Administration.

2.2.3. ORGANIGRAMME DE PADES

Cet organigramme est adopté pour satisfaire les besoins d'intervention et de direction de l'ONG. Les autres organigrammes dans les documents précédents ne sont pas considérés.

***ORGANIGRAMME* DE PADES**



2.3. CADRE D'ORIENTATION STRATEGIQUE

2.3.1- Mission du PADES

Le développement étant un droit de chaque citoyen, il est aussi de son devoir de participer à ce développement. Mais il est vrai, qu'il faut des conditions favorisant la prise de décision, surtout informer, former et éduquer.

Le PADES veut promouvoir le développement économique et social des populations rurales et urbaines en suscitant leur participation responsable à l'amélioration de leur condition de vie.

2.3.2- *Vision du PADES*

L'analyse de tous les secteurs du développement et par rapport à la SCAPE et aux Objectifs du Développement Durable (ODD), appuyées par les besoins exprimés des populations bénéficiant des actions du PADES, il est à remarquer que l'environnement est le centre de tout développement économique et social. C'est pourquoi le PADES pense que :

D'ici 2030, la zone d'intervention du PADES doit être une zone dans laquelle tous les citoyens reconnaissent la précarité des ressources naturelles et s'engagent pour leur gestion rationnelle.

2.3.3- Orientations stratégiques du PADES

Pour réaliser sa vision, le PADES s'est définit trois orientations axées principalement sur la gestion et la protection de l'environnement.

- La Mobilisation pour la gestion durable de l'Environnement et du cadre de vie

Il s'agit de mobiliser des communautés villageoises, périurbaines et urbaines en vue d'une gestion décentralisée des ressources naturelles et du cadre de vie (couvert végétal, infrastructures d'eau et d'assainissement de base). Bref, il faut éclairer les gens sur leur capacité de gestion par des approches participatives, en vue de :

- ✓ restaurer les sols, de lutter contre l'érosion, la déforestation, etc. Dans cette optique, le PADES pense initier des activités autour desquelles les communautés, les groupements et associations paysannes, les clubs et même les individus vont se mobiliser pour une gestion rationnelle et durable des ressources naturelles. Il faut chercher, agir et promouvoir les techniques améliorées de restauration des sols (compostage, agroforesteries, plantes fertilisantes, diguettes etc.). il est nécessaire de divulguer les bonnes pratiques en matière de renforcement et de protection du couvert végétal (reboisements, mise en défend, lutte contre les feux de végétation, etc.). La majorité de la population togolaise (95%) utilise la biomasse comme sources d'énergie domestiques. Il va falloir mettre en œuvre des actions limitant la consommation du bois (foyers améliorés, meules améliorées de carbonisation,

briquettes, etc.) et en faveur de l'utilisation des sources d'énergies nouvelles et renouvelables (gaz butane, énergie solaire, bio gaz).

- ✓ d'améliorer le cadre de vie des populations à travers l'accès et la gestion durable des ouvrages d'eau et d'assainissement. Il s'agit de faciliter l'accès à l'eau potable et aux latrines, de faire la promotion de l'hygiène et de transférer les compétences de maîtrise d'ouvrage aux bénéficiaires.

- Promotion de la culture entrepreneuriale

Dans le système de développement humain durable, nous pensons que rien ne peut se faire sans passer par l'éducation du citoyen et l'éducation à l'auto promotion. Au demeurant, il est noté un déficit notoire de l'esprit entrepreneurial dans les zones de couverture de PADES. Pour relever ce défi, il va falloir créer des conditions favorables à la création d'entreprises. Cette action passe par les sensibilisations, l'éducation et les formations pour faire éclore les micros et petites entreprises de production, de transformations et d'artisanat. La réalisation de ces activités se fera dans le strict respect des normes environnementales.

- Promotion de la démocratie et de la bonne gouvernance dans le contexte de la décentralisation

La démocratie locale, la bonne gouvernance locale, l'organisation communautaire l'implication citoyenne, la participation locale, l'engagement civique, autant de nouveaux concepts qu'il faut expliquer en milieu rural et urbain pour la consolidation d'une citoyenneté responsable et active, condition sine qua non pour un développement local durable.

- ***Consolidation des bases de la sécurité alimentaire et de promotion de la nutrition***

La faim, la sous-alimentation, la malnutrition sont des maux qui gangrènent les sociétés en voie de développement quoi que plus de 70% de ces populations est agricole. Les techniques de productions sont défaillantes impliquant l'importation des produits alimentaires et carnés. Ces techniques de productions sont pratiquées avec des implications périlleuses sur l'environnement (déboisement, pesticides, etc.). Priorité des priorités dans la politique de l'état, le PADES pense aussi que pour atteindre le premier, le deuxième, le douzième, le treizième et le quinzième objectif des Objectifs du Développement Durable, il est important de mettre un accent particulier sur la sécurité alimentaire et la promotion de la nutrition.

2.3.4- La devise du PADES

Le PADES entend se consacrer à la protection de l'environnement car toute vie aujourd'hui et demain en dépend. Alors**, «l'Environnement, notre survie en dépend.»**

2.3.5- Cadre de référence

2.3.5.1 La philosophie du PADES

Le PADES est une ONG à but non lucratif, apolitique, qui œuvre pour le Développement humain durable sans distinction de sexe, de religion et d'ethnie. Il a vu le jour conformément aux dispositions de la loi française du 1er juillet 1901. Il entend apporter sa contribution pour le développement du Pays en s'appuyant sur les orientations de l'Etat permettant aux

populations d'acquérir, de fortifier leur confiance en eux-mêmes et de développer de nouvelles perspectives pour leur existence.

Le PADES croit à un équilibre écologique et à l'équité qui sont pour lui les bases d'un développement durable. Il croit qu'il existe dans le monde des ressources suffisantes et compte sur la collaboration des partenaires pour leur mise en valeur.

2.3.5.2. Les valeurs du PADES

- Les valeurs de base

1- Le Développement est centré sur l'Homme.

Le PADES est convaincu que le développement concerne l'Homme et croit que chaque individu possède en lui des capacités de changements.

2- L'autopromotion des populations

Le PADES a foi en la participation libre et responsable des populations à la transformation de leurs milieux. Les groupes cibles doivent être des acteurs de leur développement.

3- Le transfert de compétences

La formation, le suivi, l'accompagnement constituent un effort d'analyse que l'ONG doit mener avec son groupe cible dans le but de réaliser des actions choisies et donc de maîtriser le changement.

4- La laïcité

Le respect des convictions religieuses des populations, des acteurs de développement et du personnel est un signe de collaboration pour le développement.

5- Liberté de penser et d'expression

Le respect de l'opinion de son groupe cible, du personnel et de tout autre partenaire est aussi une force du PADES. Il croit aux valeurs traditionnelles et intellectuelles de chaque intervenant et de chaque groupe ethnique et pense que l'aspect traditionnel et culturel ne peut être écarté des stratégies de développement durable. Le PADES préfère écouter avant de se faire écouter.

6- La solidarité

La protection de l'environnement est une tâche difficile. Chaque individu dans le monde a sa part de responsabilité et a une portion de l'espace à protéger. Le PADES entend collaborer avec toute personne morale ou physique qui lutte pour la sauvegarde de l'environnement et reste solidaire de toute action publique ou privée visant la protection de l'environnement.

7- Responsabilité

Le PADES s'efforce de renforcer les capacités des populations à travers ses programmes, à prendre en charge les questions portant sur le développement de leurs milieux. Il s'efforce à leur donner des moyens leur permettant de mieux s'organiser pour gérer leurs ressources et améliorer leurs conditions de vie.

8- Positionnement de l'environnement au centre du développement humain

Le PADES s'efforce à améliorer la qualité de l'environnement en s'appuyant sur des textes et des programmes nationaux et internationaux.

Il le fait en renforçant la participation des populations rurales et urbaines aux décisions portant sur la dégradation de l'environnement et ceci de manière appropriée. Toute autre action mettant en péril la sécurité environnementale n'est pas permise.

9- L'équité et l'égalité

Le PADES s'emploie à réduire les inégalités en donnant aux plus démunis des opportunités d'accès aux ressources nécessaires à leur propre développement. Le PADES s'engage pour cela à protéger surtout l'enfant et la femme par l'éducation et la formation et à appuyer les

AGR de ces groupes. Il s'engage à promouvoir la bonne gouvernance qui est la force d'une gestion équitable, participative, transparente et démocratique des ressources.

- Les valeurs associatives

1- Les règles du PADES sont démocratiques et ont force de loi.

Le non-respect de ces règles entraine des sanctions conformément aux procédures prévues

2- L'engagement des membres et du personnel

Ceci renforce la vie associative dans un esprit de solidarité et de bénévolat pour l'accompagnement des populations.

3- La participation des populations à la vie associative du PADES

Il est aussi important d'impliquer fortement les communautés, les OCB, les individus, les associations et toute volonté à participer activement à la vie associative de l'ONG.

- **Les valeurs humaines**

1- L'engagement au service des populations défavorisées ;

2- Le respect mutuel ;

3- La disponibilité ;

4- Le souci d'économie ;

5- L'horreur du gâchis ;

6- L'abnégation ;

7- L'humilité.

- **Les valeurs d'activités**

1- La recherche permanente de l'excellence.

C'est la base de la remise en cause perpétuelle des performances et des acquis. Les évaluations et audits y participent.

2- La créativité et l'innovation dans les activités

3- La recherche permanente du travail de qualité (l'amour du travail bien fait)

4- La transparence dans la gestion des biens et des activités selon les règles et procédures du PADES.

III. DESCRIPTION DES TACHES CLE

3.1. Directeur (trice) Exécutif (ve)

Sous la supervision du Conseil d'Administration, le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve) a la responsabilité du bon déroulement des activités de l'ONG PADES. Plus précisément le (la) Directeur (trice) Exécutif (ve) est chargé(e) de :

- Gérer les ressources matérielles, financières et humaines de l'ONG
- Suivre et évaluer les activités à réaliser ;
- Identifier les forces et faiblesses pour les actions correctives ;
- Représenter, à l'extérieur, l'ONG sur délégation du Président du CA ;
- Rechercher des partenaires ou des sources de financement au plan national et international ;
- Signer conjointement avec le Président du Conseil d'Administration, les rapports d'activités, les rapports financiers de l'exécution des Projets/Programmes et les états financiers de l'ONG;
- Assurer l'administration, la gestion quotidienne de l'ensemble des activités de l'ONG;
- Préparer et organiser l'audit interne et externe annuel ;
- Participer à la confection des Dossiers d'Appel Offres (DAO) et au suivi administratif des différents appels d'offres ;
- Rendre compte périodiquement au Président du Conseil d'Administration sur l'exercice de ses fonctions, sur la réalisation des activités et surtout recueillir son avis sur les grandes décisions urgentes à prendre ;
- Elaborer et exécuter le budget sous la supervision du Trésorier Général du CA ;
- Ordonnancer et engager les dépenses courantes. Il coopère avec le Trésorier Général du CA en matière des opérations financières ;
- Proposer, au Conseil d'Administration, le personnel à employer en respectant les exigences professionnelles du poste et la compétence de la personne ;
- Rédiger un rapport d'activités à l'endroit du Conseil d'Administration.

3.2. La Directrice Adjointe :

- Remplacer le Directeur en cas d'absence ;

- Développer et maintenir des relations fortes avec les collaborateurs aux niveaux individuel et institutionnel ;

- Faciliter la communication entre les équipes à travers les réunions, les contacts réguliers et l'utilisation des outils de communication ;

- Développer en collaboration avec le chargé de la capitalisation, des outils appropriés pour faciliter le partage d'information, aussi bien avec le grand public qu'avec les acteurs clés (ex. paysans, communautés de base, autorités locales compétentes, etc.) ;

- Superviser la planification et la production des comptes rendus des réunions du projet.

- Organiser l'élaboration des chronogrammes hebdomadaires et mensuels des agents

- coordonner l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets en collaboration avec le chargé du suivi et évaluation et le Directeur Exécutif ;

- veiller à la mise à jour permanente des besoins des coordonnateurs des projets et de leurs stratégies en matière de développement à court et moyen terme ;

- participer, en relation avec le Responsable de suivi évaluation à l'élaboration des normes et critères pour l'évaluation et la mesure d'impact des projets et programmes dont il assure la gestion ;

- consolider les rapports techniques et financiers relevant des différents programmes sous sa gestion

- Exécuter toute autre tâche qui lui sera confiée dans le cadre des activités de

3.3. Responsable Administratif et Financier

Il a la charge de la gestion administrative, comptable, financière et budgétaire de l'ONG et l'encadrement de l'équipe sous sa responsabilité.

Sous l'autorité du Directeur (trice) Exécutif (ve), il/elle est chargé(e) de :

- Exécuter les travaux financiers et comptables et l'encadrement du (de la) comptable et de la caissière ;
- Définir et mettre en place des principes et méthodes comptables, ainsi que l'application des procédures administratives et fiscales en vigueur ;
- Mettre en place des procédures de classement et d'archivage des pièces comptables ;
- Elaborer et suivre le budget en liaison avec le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve);
- Etablir les demandes de décaissement auprès des bailleurs et du suivi des paiements ;
- Participer à la rédaction des rapports ;
- Etablir semestriellement et annuellement des états d'inventaire des matériels et Equipements, signés conjointement avec le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) ;
- Codifier les immobilisations ;
- Superviser et contrôler les opérations d'achat ;
- Appuyer le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) dans la préparation et la publication des Dossiers d'Appels d'Offres (DAO) ;
- Assurer le suivi des indicateurs d'activités sur la dimension économique et financière sur la base des rapports du suivi et évaluation ;
- Participer à l'élaboration de nouveaux projets sur la dimension financière avec la Direction ;

- Superviser la gestion administrative de l'ONG : planning, courriers, dossiers et subventions ;
- Assurer le relais comptable et financier auprès des organismes sociaux ;
- Superviser l'administration du réseau informatique ;
- Exécuter toute autre tâche qui lui sera confiée dans le cadre des activités de PADES

3.4. Responsable de programmes

Placé sous l'autorité directe du Directeur Exécutif, le Chargé des programmes assumera les principaux rôles suivants :
- Développer et maintenir des relations fortes avec les collaborateurs aux niveaux individuel et institutionnel ;
- Faciliter la communication entre les équipes à travers les réunions, les contacts réguliers et l'utilisation des outils de communication ;
- Développer en collaboration avec le chargé de la communication des outils appropriés pour faciliter le partage d'information, aussi bien avec le grand public (ex. Site Web et Média), qu'avec les acteurs clés (ex. paysans, communautés de base, autorités locales compétentes, etc.) ;
- Superviser la planification et la production des comptes rendus des réunions du projet.
- Organiser l'élaboration des chronogrammes hebdomadaires et mensuels des agents
- assurer la mise en œuvre des projets dont il a la responsabilité ;
- coordonner l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets en collaboration avec le chargé du suivi et évaluation ;
- veiller à la mise à jour permanente des besoins des coordonnateurs des projets et de leurs stratégies en matière de développement à court et moyen terme ;
- élaborer les termes de référence devant permettre de sélectionner les institutions hôtes pour l'exécution des projets sur financement du PADES et de ses partenaires techniques et financiers ;
- participer, en relation avec le Responsable de suivi évaluation, à l'élaboration des normes et critères pour l'évaluation et la mesure d'impact des projets et programmes dont il assure la gestion ;
- consolider les rapports techniques et financiers relevant des différents programmes sous sa gestion
- Exécuter toute autre tâche qui lui sera confiée dans le cadre des activités de PADES

3.5. Responsable suivi-évaluation et capitalisation

Sous la responsabilité de la Directrice Exécutive, le (la) Responsable assurera le suivi et l'évaluation des activités de PADES. Il /elle sera chargé(e) de ;
- Elaborer un plan de suivi et d'évaluation des activités et coordonner les activités y afférentes en vue d'assurer sa mise en œuvre ;
- Mettre en place un système performant de collecte et d'analyse des données, et de proposer des solutions ;
- Compiler les informations fournies par les différentes structures dans un rapport consolidé ;
- s'assurer de la réalisation effective des chronogrammes hebdomadaires et mensuels de chaque agent ;
- définir en collaboration avec le chef programme et le ou la directeur (trice) les indicateurs de performance de chaque agent ;
- Participer à l'élaboration des rapports d'activités semestriels, annuels, et au programme et budget annuel ;
- Préparer et conduire les évaluations intermédiaires, spécifiques et finales ;
- Veiller à l'atteinte des objectifs du plan d'action détaillé des programmes ;
- Superviser et apporter au besoin l'appui technique nécessaire aux prestataires et coordonnateurs ;
- Coordonner les études, recherches et enquêtes ;
- Créer et entretenir un cadre de capitalisation des enseignements et leçons apprises ;
- Elaborer un plan de formation et d'orientation pour répondre aux besoins des renforcements des capacités ;
- Définir, modéliser et tester les approches stratégiques nouvelles ;
- Assurer toutes responsabilités et accomplir toute autre tâche utile au bon fonctionnement de l'association et l'atteinte des buts visés.

3.6. Responsable communication et visibilité

Le Gestionnaire de l'Information et de la Communication, sous l'autorité du Directeur Exécutif, a pour principaux rôles et responsabilités de :
- organiser un système fiable et informatisé de collecte et de diffusion d'informations sur les programmes basé sur les NTIC ;
- assurer la collecte et la diffusion de l'information basée sur les programmes à l'intérieur du PADES et à l'ensemble des partenaires ;
- gérer tous les supports informatiques nécessaires au bon fonctionnement des programmes.

- organiser en collaboration avec le responsable du suivi évaluation, les ateliers de partage ;

Il est le garant de l'image de PADES et des messages diffusés auprès des clients, partenaires et institutionnels. Il développe des actions de communication vers des publics variés en cohérence avec la stratégie générale de PADES. Il met en œuvre tout moyen, action, réseau de communication visant à faciliter celles-ci au sein et à l'extérieur de sa structure.

3.7. Secrétaire administratif (ve)

Sous l'autorité du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve), il ou elle joue un rôle crucial de communication et de gestion des informations. Le ou la Secrétaire administratif (ve):

- Traite les courriers (réception, enregistrement des courriers, Ventilation, etc.),
- gère et ventile des communications téléphoniques ;
- vérifie la bonne marche des prestations, traite et classe les documents, répond aux partenaires.
- Organise des réunions, des rendez-vous, des déplacements,
- Rédige les comptes rendus de réunions,
- Accueil, informe et oriente des visiteurs ;
- Participe à la communication interne et externe,
- Coordonne le planning des équipes, ou encore participe au recrutement,
- Assure le suivi des dossiers et des missions qui lui sont confiés, et peut être amené à réaliser des reportages avec le chargé de la communication.
- Rédige et fait la saisie informatique des correspondances, la gestion de l'information et de ses supports ;
- Tient méthodiquement le système de classement des dossiers de PADES ;
- Exécute toute autre tâche qui lui sera confiée dans le cadre des activités de PADES.

3.8. Comptable

Sa fonction est d'assurer la gestion comptable de la Direction Exécutive. Il est l'intérimaire du Responsable Administratif et Financier spécifiquement pour le traitement des affaires financières et comptables courantes en cas d'absence de celui-ci. Les tâches suivantes lui sont confiées :

- Saisie informatique des factures, notes de frais,
- Contrôle et suivi des livres de caisses et de banques
- Etablit les états de rapprochements
- Pointe et lettre les comptes
- Classement/archivage

- Relations avec le personnel pour les questions d'ordre comptables (remboursements de frais, préparation des frais de mission, des per diem…)
-La gestion des comptes bancaires de l'association (virements internes)
- La gestion comptable des réceptions de fonds
- La gestion comptable des donateurs privés
- Elaboration des rapports mensuels, trimestriels et le bilan annuel et le compte de résultat annuel sous la supervision du responsable administratif et financier ;
- Rédiger les rapports périodiques d'exécution financière des projets à sa charge ;
- Mise à jour et l'enregistrement de l'ensemble des pièces comptables ;
- Tenue régulière des comptes de gestion des stocks et le suivi des fournisseurs ;
- Préparer les demandes de décaissement ;
- Faire le suivi permanent de l'alimentation de la caisse et des stocks ;
- Elaborer les fiches salariales et les bulletins de paye du personnel ;
- L'exécution de toute autre tâche qui lui sera confiée dans le cadre des activités de PADES.

3.9. Caissière

Sous l'autorité du Comptable, il/elle est chargé(e) de :
-Enregistrer les recettes et dépenses des activités d'autofinancement de PADES ;
- Saisir chronologiquement les pièces comptables au journal de caisse ;
- Payer le salaire au personnel et autres charge imputable au PADES (loyer, téléphone, poste, eau, etc. ;
- Préparer et remettre les pièces comptables au Comptable.
- Effectuer les déclarations fiscales et impôts ;
- Gérer la caisse suivant les directives du Manuel de procédure de PADES
- Assurer le retrait à la banque des montants émis par chèque ;
- Assurer l'achat des petits équipements ou matériels de bureau ;
- Assurer le paiement des services (internet, assurances, prestations, etc.) ;
- Coordonner l'utilisation de la salle de réunion et de la cafétéria ;
- Veiller à la propreté et à l'hygiène des bureaux et annexes ;
- L'exécution de toute autre tâche qui lui sera confiée dans le cadre des activités de PADES.

3.10. Les coordonnateurs des centres de formation et de production

L'ONG PADES a mis en place une politique d'autofinancement et de promotion de la jeunesse. A ce titre elle crée des centres de formation et de mobilisation des ressources financières et humaines pour d'une part, s'autofinancer et d'autre part, disposer facilement des ressources humaines.
Les coordonnateurs des centres sont chargés, chacun en ce qui le concerne de coordonner toutes les activités de la structure dont il a la charge. Il propose des

orientations, des stratégies et des moyens pour le développement de la structure dont il a la charge.
Sous la direction du responsable suivi et évaluation, il évalue le plan opérationnel. Il rédige des rapports des activités du centre et propose un plan opérationnel et un budget pour le centre. Il exécute toute autre tâche qui lui sera confiée dans le cadre des activités de PADES.

3.11. La Gestion du Fonds d'Appui pour le développement des Initiatives Locales (FADIL)

Depuis 1992, il est créé par les statuts un fonds pour soutenir les initiatives de base. Ce fonds est constitué d'un apport du PADES, des appuis financiers des partenaires et des membres du PADES et de toute personne ou groupe de personnes ayant la volonté de mettre sous forme d'épargne avec intérêt son argent à la disposition du FADIL. C'est donc un projet dirigé par un(e) coordonnateur(trice), un(e) animateur(trice) et un(e) caissier(è).

- **Le/la coordonnatrice sera chargée de :**

- définir les différents produits ou domaines de financement ;
- proposer des stratégies de gestion au directeur ;
- définir les stratégies de mobilisation des fonds ;
- proposer des canevas de demande de financement ;
- contrôler la gestion journalière, hebdomadaire et mensuelle du Fonds ;
- diriger la commission de financement ;
- faire suivre les microprojets financés par le fonds,
- mettre en place des stratégies de financement et de recouvrement ;
- organiser des formations pour renforcer les capacités des bénéficiaires**,**
- convoquer les réunions du comité de gestion ;
- gérer le budget annuel du fonds.

- La Caissière a pour rôle de

- accueillir et enregistrer les membres du Fonds ;
- recevoir les épargnes et réaliser des retraits ;
- rédiger les rapports et bilans de gestion journalière, mensuelle et annuelle ;
- enregistrer les demandes de crédit ;
- soumettre les projets à financer au comité de gestion ;
- soumettre les rapports au coordonnateur ;
- relever les besoins en formation ;
- former les bénéficiaires ;
- Suivre tous les projets financés par le fond en collaboration avec le coordonnateur ;
- L'exécution de toute autre tâche qui lui sera confiée dans le cadre des activités de PADES.

3.12. Le rôle du Chef d'antenne

Le Chef d'antenne a pour fonction d'assurer la coordination administrative et financière de l'antenne, la coordination de toutes les activités réalisées dans le rayon de l'antenne, la sensibilisation et l'information sur les objectifs.
Il prépare des rapports circonstanciés sur les activités et projets réalisés dans son aire de supervision et de couverture.

3.13- Le rôle des Animateurs

Les Animateurs ont pour fonction d'assurer l'exécution des projets sur le terrain et l'autopromotion communautaire. Ils ont l'obligation d'entretenir de bonnes relations avec les populations à la base. Leurs actions sont mentionnées dans un rapport mensuel spécifié valablement rédigé et en utilisant des indicateurs appropriés qui indiquent les niveaux de résultats atteints. Par ailleurs, des propositions sont faites à la lumière des données du terrain et ou des circonstances spécifiques.

3.14. Rôles et responsabilités de la gouvernance

3.14.1. Président(e) du Conseil d'Administration

Il a pour rôles et responsabilités de :

- Prendre toutes les décisions urgentes lorsqu'en raison des circonstances exceptionnelles, le Conseil d'Administration est dans l'impossibilité de se réunir et rend compte aussitôt à la prochaine réunion aux autres membres ;
- Assurer le bon fonctionnement de PADES ;
- Donner les instructions au Directeur (trice) Exécutif (ve) pour l'exécution des décisions prises par l'AG ou le Conseil d'Administration ;
- Orienter conformément aux décisions de l'AG les activités de PADES;
- Convoquer et présider toutes les sessions de l'AG ou du Conseil d'Administration ;
- Présenter à l'AG, un rapport sur l'état de l'ONG ;
- Représenter l'ONG PADES dans ses relations avec les institutions nationales et internationales ;
- Assumer toute autre fonction qui lui sera confiée par l'AG ou le Conseil d'Administration ;

3.14.2. Secrétaire Général du CA

Il a pour rôles et responsabilités de :

- Assister le Président dans ses fonctions ;
- Remplacer le Président en cas d'absence pendant une session de l'AG ou du Conseil d'Administration ;
- Rédiger les procès-verbaux des réunions et des AG .

3.14.3. Trésorier Général

Il a pour rôles et responsabilités de :

- Recevoir les fonds qui sont versés à l'ONG à quelque titre que ce soit ;
- Assumer la responsabilité du patrimoine et en rendre compte au Conseil d'Administration et à l'AG ;
- Exécuter, en collaboration avec le le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) ;
- Présenter à l'AG, un rapport financier et un inventaire des biens de PADES ;
- Cosigner avec [le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) les chèques des projets.

3.14.4. Conseillers chargés de la communication et de l'organisation

Ils (elles) ont pour rôles et responsabilités d'apporter leurs expériences dans divers domaines servant à appuyer les missions de l'ONG conformément à ses objectifs.

IV – GESTION DU SECRETARIAT

L'organisation du Secrétariat exige la tenue des documents ci-après :

- Registre courrier "arrivée" ;
- Registre courrier "départ" ;
- Registre courrier électronique « arrivée » ;
- Registre courrier électronique « départ » ;
- Cahier des appels téléphoniques et des visites ;
- Cahier de rendez-vous ;
- Chrono courrier ;
- Registre des transmissions.

Ces documents seront remplis comme indiqué ci-après.

4.1. Registre courrier "arrivée"

Le courrier est inscrit dans un registre qui comprend six (6) ou sept (7) colonnes

Tableau 1 : Registre courrier « arrivée »

DATE D'ARRIVEE	N° D'ORDRE	DATE ET N° DE LA CORRESPONDANCE	EXPEDITEUR	OBJET	PERSONNE CONCERNEE	DATE ET N° DE REPONSE

Explication des rubriques

Date d'arrivée :	c'est la date de réception du courrier.
Numéro d'ordre :	c'est le numéro d'enregistrement à l'arrivée.
Date et numéro de correspondance :	c'est la date indiquée sur le document et le numéro donné au document par l'expéditeur.
Expéditeur :	nom et adresse de l'expéditeur.
Objet :	c'est le motif de la lettre ou du document. Il doit être précis pour éviter toute ambiguïté.
Personne concernée :	il doit être mentionné le destinataire de la lettre

Date et numéro de la réponse : il doit être mentionné la date et le numéro du courrier fait en réponse. Cette mention doit impérativement être faite aussitôt qu'une réponse est donnée au courrier.

N.B. : Le tracé et le contenu du registre courrier « arrivée » sont valables pour les registres « arrivée » fax et messagerie électronique.

Tout courrier reçu par le PADES doit être inscrit par le/la Secrétaire au registre courrier « arrivée » **(tableau 1)**.

Le/La Secrétaire reçoit le courrier, appose le cachet "courrier arrivée", inscrit la date d'arrivée, affecte un nouveau numéro d'ordre et joint une fiche d'imputation « courrier » **(tableau 3)**.
Le courrier, après enregistrement, doit être transmis au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) dans un parapheur qui, après en avoir pris connaissance, procède aux imputations.

[Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) suit la ventilation par la Secrétaire des courriers aux destinataires avec un cahier de transmission interne dans lequel les intéressés émargent pour acquitter la réception effective du courrier.
L'original du courrier « arrivée » doit être classé au Secrétariat dans un chrono.

N.B.

1- Le traitement du courrier « arrivée » est applicable au fax « arrivée » et à la messagerie électronique « arrivée »

2- Faire une copie pour ventilation.

3- Ne rien inscrire sur les pièces jointes.

4.2. Registre courrier « départ »
Le tracé de ce registre se présente comme suit :

Tableau 2 : Registre courrier « départ »

N° D'ENREGISTREMENT	NOMBRE DE PIECES	DATE DE DEPART	DESTINATION	OBJET	N° ARCHIVES	OBSERVATIONS

Explication des rubriques

Numéro : c'est le numéro chronologique de départ des courriers émanant de PADES.

Nombre de pièces : c'est le nombre de documents qui composent le courrier envoyé.

Date de départ : c'est la date à laquelle le courrier a été enregistré à l'ONG.

Destinataire : en plus des nom et prénom(s) ou de la raison sociale selon qu'il s'agit d'une personne physique ou d'une personne morale, il convient de mentionner aussi l'adresse.

Objet : On respecte le même principe que dans le courrier « arrivée » tout en ajoutant les références du courrier expédié.

Numéro archives : c'est le numéro de rangement archives donné au classeur où est rangé le double du courrier ; ceci facilitera les recherches éventuelles.

Observations : pour toutes mentions utiles concernant le courrier.

N.B. : Le tracé et le contenu du registre courrier « départ » sont valables pour les registres « départ » fax et messagerie électronique.

Le traitement du courrier départ est centralisé au niveau du Secrétaire.

Tout courrier émanant de l'ONG PADES doit avoir une référence, être présenté au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) dans un parapheur pour signature.

Le courrier à transmettre doit être inscrit au registre "courrier départ" par le/la Secrétaire **(tableau 2).** L'envoi des courriers « départ » est matérialisé dans le registre de transmission externe que le destinataire émarge à l'emplacement réservé.

Le courrier « départ » doit être produit en deux (2) exemplaires. L'original est transmis au destinataire et une copie est classée au Secrétariat de l'ONG dans un chrono.

N.B :

1. Le traitement du courrier « départ » est applicable au fax « départ » et à la messagerie électronique « départ »

2. Le/La Secrétaire Réceptionniste doit joindre à la copie de fax « départ » le rapport de transmission du télécopieur.

4.3. Fiche d'imputation « courrier »

Cette fiche sera jointe aux courriers « arrivée ». Elle permettra au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) ou au Président du Conseil d'Administration de faire des imputations après avoir pris connaissance des courriers « arrivée ». Elle facilite la ventilation des courriers. Le tracé de cette fiche se présente comme suit :

Tableau 3 : Fiche d'imputation « courrier »

Date :	
Intéressé	**Imputation**
Président du CA	
Secrétaire Général	
Trésorier Général	
Membres (Conseillers)	
Directeur (trice) Exécutif (ve)	
Comptable	
Secrétaire	
Partenaires (à préciser)	
Autres (à préciser)	
Instructions **Visa du Directeur/Président]**	

L'intéressé à qui s'adresse le courrier sera coché dans la case correspondant au niveau de la rubrique « imputation » par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) dès l'arrivée du courrier. Les instructions éventuelles seront notées dans la cellule « instruction ».

4.4. Appels téléphoniques et visites

4.4.1. Appels téléphoniques « départ »

Les appels « départ » sont les communications téléphoniques effectuées sur la ligne téléphonique de l'ONG vers l'extérieur. Ils sont de deux ordres :

- Les appels téléphoniques « départ » relatifs aux activités de l'ONG ;
- Les appels téléphoniques privés effectués sur la ligne téléphonique.

La ligne téléphonique est gérée par le/la Secrétaire. Les appels téléphoniques « départ » locaux et de longue distance dans le cadre de l'exécution des activités sont adressés à la Secrétaire (par l'intermédiaire de l'interphone). Le/la Secrétaire compose le numéro à appeler et passe la ligne au Directeur (trice) Exécutif (ve) ou celui qui a demandé l'appel.

Tout appel téléphonique privé qu'il soit local (Région de la Kara) ou de longue distance (hors Région de la Kara), doit être autorisé au préalable par le Directeur (trice) Exécutif (ve). Ces appels sont formalisés sur une fiche prévue à cet effet (**tableau n° 4**). La fiche sera contresignée par le/la Secrétaire et le bénéficiaire de l'appel téléphonique, et visée par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve). Le coût des appels « privé » surtout de longues distances devra être payé par les bénéficiaires.

4.4.2. Appels téléphoniques « arrivée » et visites

Le cahier à tenir pour enregistrer les appels téléphoniques « arrivée » ainsi que les visites, se présente comme suit :

Tableau 4 : Cahier des appels téléphoniques et visites

DATE	NOM OU RAISON SOCIALE	MESSAGE	N° DE TELEPHONE	HEURE	INTERESSE	OBSERVATIONS ET VISA DE L'INTERESSE

Reçu par : ……..

Explication des rubriques

Date : c'est la date des appels téléphoniques et des visites

Nom ou raison sociale : il s'agit du nom ou de la raison sociale de l'interlocuteur (appel ou visite).

Message : le message laissé par l'interlocuteur.

N° de téléphone : le n° de téléphone laissé par l'interlocuteur.

Heure : l'heure de l'appel ou de la visite.

Intéressé : c'est celui à qui s'adresse le message.

Observations et visa de l'intéressé : la réponse et le paraphe de l'intéressé après sa prise de connaissance du message.

4.5. Chrono courrier « départ »

Il s'agit d'un classeur où sont rangés, au jour le jour, les doubles du courrier ''départ''.

N.B. : un chrono sera tenu pour chaque type de courrier énuméré plus haut.

4.6. Registre des transmissions externes

Mois de _____ 20 ___

Date	N° d'ordre	Noms et adresses	Objet	Nombre de pièces	Nom, date et Signature du destinataire

Explication des rubriques

Date : c'est la date de transmission du courrier.

Numéro d'ordre :	c'est le numéro chronologique de transmission du courrier.
Noms et adresses :	c'est le nom (ou la raison sociale) et l'adresse du destinataire.
Objet :	concerne le contenu détaillé du document afin que le réceptionniste (qui n'est pas toujours le destinataire) puisse vérifier l'exactitude du document avant de signer (exemple facture numéro … du …, ou lettre réf. ….. du ….. etc.).
Nombre de pièces :	c'est le nombre de documents concernant le même objet.
Nom, date et Signature du destinataire :	la signature et le nom du destinataire ou du réceptionniste devront être apposés dans cette colonne pour justification.

Un cahier de transmission interne doit être tenu par le/la secrétaire pour ventiler les courriers « arrivée » aux destinataires. Ce cahier aura le même tracé que le registre de transmission externe.

4.7. Parapheur

C'est un classeur dans lequel le courrier est présenté au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) ou au Président du CA pour signature.

4.8. Classement des documents

4.8.1. Archivage des courriers

A propos du classement, il y a lieu de noter qu'une bonne tenue des documents revêt une importance particulière pour tout secrétariat digne de ce nom. A ce titre, le classement est l'un des aspects essentiels de la gestion d'un secrétariat. Il doit permettre de retrouver rapidement un courrier recherché pour une cause donnée. Tel peut être, par exemple, le cas d'une correspondance que le destinataire dit n'avoir pas reçue ou d'une note de service interne à laquelle on veut faire référence.

Le(a) Secrétaire devra, chaque fin de semaine, faire le point sur son classement. Il/elle devra vérifier les dossiers en instance, pointer le courrier classé par rapport au courrier enregistré et prendre les dispositions qui s'imposent.

A la fin de l'année, les classeurs « courrier » seront archivés en l'état.

4.8.2. Dossier permanent de PADES

Les documents de l'ONG constituent une base d'information utile tant qu'interne qu'externe. A cet effet, ces documents doivent être répertoriés et archivés. Le dossier permanent est composé de :

- Conventions de partenariat ou de financement ;
- Rapports d'évaluation ;
- Rapports trimestriels d'exécution des activités ;
- Rapports financiers annuels ;
- Rapports d'études élaborés par les consultants ;
- Rapports de supervision ;
- Rapports des auditeurs ;
- Dossiers de passation des marchés ;
- Tout autre document jugé utile.

4.9. Préparation des textes et rapports

4.9.1. Saisie et traitement de texte

Sur la base des manuscrits ou autres documents, le secrétaire procède à la saisie et à la mise en forme des textes et rapports.

4.9.2. Sauvegarde des documents

Les textes et rapports sont enregistrés sur des supports (disque dur, clé USB, CD, DVD) et classés dans un répertoire qui se présente comme suit :

N° d'ordre	Date	Description du document	Nom de sauvegarde	Support	N° du support

4.9.3. Présentation des rapports de réunions

Le secrétaire participe aux réunions du personnel et prépare un rapport sanctionnant ces réunions. Ce rapport est adressé au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) qui l'approuve.

4.10. Gestion des fournitures de bureau

Le secrétaire tient un cahier de stock pour chaque élément de stock selon le modèle suivant :

Date	Désignation	Entrées	Sorties	Stock final	Signature		Observations
					gestionnaire	Bénéficiaire	

Les entrées sont enregistrées sur la base d'une copie du bon de livraison qui est conservée dans un classeur « Bordereau de livraison ».

V – GESTION DU PERSONNEL

5.1. Généralités

5.1.1. Objectifs

La gestion du personnel vise le respect de la réglementation en vigueur au Togo ainsi que les textes internes (règlements intérieurs, notes de services etc.) mis en place par l'ONG. A ces textes s'ajoute la grille de rémunération du personnel.
Le présent manuel de procédures vient s'ajouter aux dispositions déjà existantes pour canaliser la gestion du personnel.

5.1.2. Obligations administratives du Conseil d'Administration (CA)

Le CA doit :

- Déclarer à la CNSS tout recrutement de personnel ;
- Envoyer la liste nominative du personnel recruté à la CNSS ;
- Verser les cotisations sociales calculées sur les salaires à l'organisme habileté.

5.1.3. Etapes de la gestion du personnel

La gestion du personnel s'articule autour des points suivants :

- L'embauche (le recrutement) ;
- La paye ;
- Les règlements internes ;
- L'évaluation du personnel ;
- La formation du personnel ;
- Les missions.

5.2. Procédure de recrutement du personnel

5.2.1. Expression des besoins en personnel

Le besoin en personnel est motivé par la charge réelle de travail à exécuter. Le processus n'est déclenché qu'après accord de principe donné par le CA. Le processus de demande en personnel doit être concurrentiel et satisfaire au souci de transparence requise en la matière.
Au moment de la préparation du budget annuel, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) exprime au CA, les besoins en personnel suivant la charge de travail à travers un projet de termes de référence du personnel.

Le Conseil d'Administration :

- Examine les demandes et donne son avis ;
- Transmet les demandes et les TDR ayant eu l'avis favorable au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

5.2.2. Recrutement

Pour le recrutement du personnel d'appui, le CA met en place une commission de recrutement de trois membres composés du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve), du Président du CA et d'une personne ressource ayant les expériences en matière de recrutement.
Les étapes du recrutement du personnel d'appui sont les suivantes :

- La commission de recrutement prépare un profil de recrutement en fonction des besoins en personnel et une grille d'évaluation des dossiers de candidature. La grille d'analyse des candidatures est basée sur la formation, l'expérience professionnelle et l'évaluation des entrevues ;
- La Commission soumet le dossier préparé au CA qui fait ses observations et donne son avis ;
- En cas d'avis favorable du CA, la commission publie l'annonce de recrutement et fixe un délai d'au moins deux semaines pour la clôture des candidatures.
- Les dossiers de candidature sont réceptionnés au siège de l'ONG PADES par la secrétaire. Une première vérification est effectuée par la secrétaire en se basant sur les pièces demandées dans l'annonce de recrutement.
- Sur la base de la grille d'évaluation (présélection sur étude de dossier, Recherche des postulants qui répondent au profil recherché, entretiens, tests écrits ou oraux, ou interviews et procès-verbal de délibération), la commission sélectionne pour entrevue, les meilleurs candidats et transmet leurs dossiers au CA ;

- Après avis favorable du CA, la commission organise les entrevues pour dégager les meilleurs candidats. La commission établit un procès-verbal de recrutement qui précise :
  - ☞ Le nombre de candidatures reçues pour chaque poste et le nombre de candidats répondant aux normes de sélection ;
  - ☞ Le nombre de candidats retenus pour l'entrevue et les résultats de l'entrevue ;
  - ☞ Les recommandations pour chaque poste.
- La commission transmet au CA, le PV pour avis ;
- Après l'avis favorable du CA, le(la) Directeur (trice) Exécutif (ve) convoque le candidat retenu pour remplir les conditions d'engagement ;
- Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) négocie les conditions d'emploi (tâches, rémunération etc.) avec le candidat retenu et établit le contrat de travail en trois (3) exemplaires. S'il est prévu au contrat une période d'essai, le contrat ne sera définitif qu'à la fin de cette période ;

- Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) remet un exemplaire du contrat au candidat pour qu'il s'assure que les dispositions dans le contrat sont conformes aux conditions négociées ;

- Le candidat signe le contrat après la prise en compte des observations éventuelles ;
- Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) signe le contrat et par l'intermédiaire de la Secrétaire, prépare une attestation de prise de service qu'il signe ;
- Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) présente le nouvel employé au personnel et met à jour le registre du personnel par l'intermédiaire de la Secrétaire et, par l'intermédiaire du RAF, procède aux formalités administratives de déclaration aux services publics.

N.B. : [Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) est recruté(e) par un cabinet externe et les autres par une commission mise sur pied par le Conseil d'Administration. Il peut être aussi nommé par le conseil d'Administration parmi le personnel.

5.2.3. Gestion des dossiers du personnel

Lors de son engagement, le candidat recruté doit fournir un dossier comportant les éléments suivants :

- **Dossier d'identification du personnel**
  - Demande manuscrite ;
  - Acte de naissance ;
  - Certificat de nationalité ;
  - Certificat médical datant de moins de 3 mois ;
  - Casier judiciaire datant de moins de 3 mois ;
  - Copies légalisées des diplômes, références professionnelles et CV ;
  - Photos d'identité.
- **Dossier matrimonial**
  - Acte de mariage ;
  - Acte de naissance du (de la) conjoint(e) ;
  - Actes de naissance des enfants.

A ces dossiers seront joints :

- le contrat de travail ;
- l'attestation de prise de service ;
- les demandes et les décisions de congés et de permissions ;
- l'avancement et les sanctions ;
- la fiche de paiement des indemnités et salaire.

Les dossiers de l'ensemble du personnel sont tenus par la Secrétaire. Le dossier du personnel contient chacun des sous-dossiers suivants :

- Sous-dossier « ETAT CIVIL » (acte de naissance, certificat de nationalité) ;
- Sous-dossier « REFERENCES ACADEMIQUE ET PROFESSIONNELLES » (diplômes, attestations, curriculum vitae, demande manuscrite) ;
- Sous-dossier « JURIDIQUE » (casier judiciaire, attestation de prise de service, contrat de travail) ;
- Sous-dossier « REMUNERATION » (Fiche de paiement des indemnités et salaire)
- Sous-dossier « MEDICAL » (certificats et repos médicaux) ;
- Sous-dossier « CONGES ET PERMISSIONS » (demandes, décisions de congés et de permissions) ;
- Sous-dossier « EVALUATION ET DISCIPLINE » (décisions de sanctions) ;
- Sous-dossier « DIVERS » pour d'autres dossiers de l'agent.

5.2.4. Horaire de travail

L'horaire normal est fixé comme suit :
Lundi à vendredi

- Le matin : 7 heures 30 minutes à 12 heures 30 minutes
- L'après-midi : 14 heures 30 minutes à 17 heures 30 minutes.

D'autres horaires peuvent être fixés selon les exigences du poste

5.2.5. Heures supplémentaires

En fonction des besoins, un agent peut être sollicité à des heures ou jours non ouvrables. Les heures supplémentaires ne sont pas calculées pour le personnel pour le moment. Toutefois, un per diem peut lui être versé après l'analyse de l'intensité du travail.

5.2.6. Paie

Lorsque l'employé a ouvert un compte à la banque, la procédure de paiement des rémunérations sera la suivante :

- Au début de chaque mois, création d'un dossier de paie du mois par le ou la Comptable ;
- Collecte des éléments nécessaires pour la préparation de la paie (fiche de présence, avance et acompte à précompter, congés etc.) par le Comptable ;

- Au plus tard le 25 du mois, établissement des états de paie (indemnité et salaire) et des bulletins par le Comptable en deux exemplaires ;
- Etablissement d'un projet d'ordre de virement et de la liste des chèques à établir par le Comptable ;
- Transmission de la liasse au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour contrôle et visa ;
- Préparation des chèques et de l'ordre de virement par le Comptable ;
- Transmission des chèques et de l'ordre de virement au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et au CA pour signature ;
- Photocopie de l'ordre de virement et des chèques par la caissière;
- Transmission des copies des titres (chèques et ordre de virement) au Comptable ;
- Expédition à la banque de l'original de l'ordre de virement sous pli fermé par la caissière;
- Transmission des bulletins de paie au personnel accompagné de chèque pour ceux qui sont payés par chèque par le Comptable ;
- Préparation des cotisations à verser à la CNSS par le Comptable ;
- Imputation des pièces comptables liées au paiement et comptabilisation dans le journal des Opérations Diverses (OD) ;
- Apposition du cachet « SAISIE » sur les documents ;
- Classement de la copie de l'ordre de virement et des copies des chèques dans le classeur « BANQUE ».

Pour ce qui concerne la déclaration des cotisations, la procédure est la suivante :

- Etablissement de la déclaration des cotisations par le Comptable sur la base des états récapitulatifs des salaires ;
- Transmission de la déclaration au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) par le Comptable pour vérification et signature ;
- Etablissement du chèque de règlement des cotisations par le Comptable;
- Transmission de la déclaration et du chèque [au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) ;
- Signature de la liasse par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve);
- Photocopie du chèque et de la déclaration par la Secrétaire et transmission de la copie du chèque au Comptable ;
- Transmission au Coursier de l'original et de la photocopie de la déclaration et le chèque par la Secrétaire ;
- Dépôt par le Coursier de la déclaration (l'original et copie) et du chèque au service de versement des cotisations. Le coursier ramène au bureau la copie de la déclaration cachetée et signée par le service de versement des cotisations ;
- Transmission de la copie de la déclaration au comptable pour classement ;

- Imputation et saisie de la copie de la déclaration ayant servi au paiement par le Comptable ;
- Classement des copies du chèque et de la déclaration par le Comptable.

5.3. Règlement interne de PADES

5.3.1. Les Absences et retards

Les absences et les retards du personnel au travail sont réglementés afin d'éviter les abus. Un registre d'absence et un autre de retard seront tenus au secrétariat par le(a) Secrétaire pour enregistrer les cas constatés.
L'agent qui veut s'absenter introduit une demande de sortie au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve). Après signature, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) fait classer, par la Secrétaire, une copie de la demande dans le dossier individuel de l'agent.

Les nombres de jours ci-après sont accordés à l'occasion des évènements familiaux tels que :

- Premier mariage de l'agent : 6 jours
- Autres mariages de l'agent : 1 jour
- Décès du conjoint, du père, de la mère ou d'un enfant de l'agent : 5 jours
- Naissance d'un enfant dans le foyer : 1 jour
- Mariage d'un enfant, d'un frère etc : 1 jour
- Déménagement : 1 jour

Ces autorisations sont automatiques et prescrites dans les 30 jours et sont accordées à l'agent sans retenue ou sans déduction du congé annuel dans une limite de 10 jours.
Par ailleurs, d'autres permissions d'absences exceptionnelles dans la limite d'un certain nombre de jours peuvent être accordées par le(a) Directeur (trice) Exécutif. Ces absences seront déductibles des congés annuels de l'agent.

Les retards d'un agent de plus de 15 mn non liés à une infirmité quelconque et non justifiés, sont sanctionnés comme suit :

1- Avertissement avec prélèvement sur le salaire le temps accusé ;

2- Suspension d'une semaine non payée lorsque l'agent persiste dans son comportement. La reprise est subordonnée d'une lettre d'explication ;

3- Exclusion définitive si l'agent trouve qu'il ne peut pas respecter les heures prescrites dans son contrat, c'est-à-dire si l'agent continue et persiste dans le retard.

5.3.2. Congés

Le droit de jouissance au congé est acquis après une durée de service effectif égale à 12 mois à raison de 2,5 jours francs par mois soit au total 30 jours dans l'année. Chaque agent soumet au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) la période pendant laquelle il souhaite prendre son congé annuel. Celui-ci ou celle-ci arrête un planning annuel des congés en fonction des nécessités de service et le propose au CA. Après observation, le CA approuve le planning et le transmet au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour exécution.

Au départ de congé, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) délivre, à chaque agent, une attestation de congé.

Le congé annuel en accordé par tranche en se référant au contrat du personnel. En outre, l'agent en congé peut être rappelé pour des exigences du moment. En cas de non jouissance de congés pour des nécessités de service, le PADES paye à l'employé des indemnités compensatrices si l'agent avait soumis sa demande qui est rejetée pour cause de service.

En dehors du congé annuel, la femme salariée, en état de grossesse, bénéficie d'un congé de maternité d'une durée de 12 semaines dont 4 avant l'accouchement.

Pour obtenir un congé maladie ou un renouvellement de congé maladie, l'agent doit produire un certificat médical délivré par un médecin agréé.

5.3.3. Actes d'indisciplines

Le présent manuel a énoncé des règles de discipline auxquelles est soumis le personnel.
Par ailleurs, sont considérés comme actes d'indisciplines pouvant troubler la quiétude des agents au lieu du service :

- organiser des réunions ou rassemblements pendant les heures de service ou sur les lieux de travail sans autorisation ;
- introduire et distribuer des tracts ou des imprimés de quelle que nature que ce soit sans autorisation ;
- dormir au lieu de travail ou quitter sans motif valable et sans autorisation ;

- consommer des boissons alcoolisées aux heures de service ou venir au service en état d'ivresse ;
- se livrer à des activités étrangères aux heures de service ;
- faire sortir du bureau des documents et du matériel appartenant à l'ONG et l'utiliser à des fins personnels ;
- entreprendre ou provoquer tout acte pouvant troubler l'harmonie ou la discipline de travail ou faire obstacle à la liberté syndicale ;
- fumer dans les bureaux de manière à gêner les collaborateurs ou les usagers ;
- bloquer abusivement le téléphone pendant une longue durée.

Les sanctions suivantes sont prises à l'encontre des fautifs par [le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve):

- avertissement ;
- blâme ;
- mise à pieds ;
- licenciement.

Les agents récidivistes sont sanctionnés à la hauteur de la gravité des actes et faits commis. Les sanctions sont notifiées par écrit à l'agent par [le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) après approbation du Président du CA.

5.4. Evaluation de performance du personnel

L'évaluation de performance du personnel permet :

- De mesurer les résultats de chaque agent par rapport à l'atteinte des objectifs fixés en début de période ;
- D'apprécier l'efficacité de chaque agent dans la mise en œuvre de ses tâches professionnelles et de sanctionner les résultats obtenus.

Les critères d'évaluation de performance du personnel reposent sur :
- La définition des objectifs à atteindre en rapport avec les tâches de chaque agent ;
- L'approbation des activités dans l'année ;
- La discussion des résultats à atteindre dans l'année.

En outre, il est tenu compte de critères d'appréciation tels que la discipline, la communication, l'assiduité, le travail en équipe, le respect des horaires et du règlement intérieur de l'ONG PADES.
L'évaluation de performance du personnel se fait :

- A la fin de la période d'essai lorsqu'elle est prévue dans le contrat de l'agent ;
- Par l'agent lui-même (l'auto-évaluation) ;
- en fin de cycle annuel par le supérieur hiérarchique ;
- A la fin du contrat.

L'auto-évaluation et l'évaluation en fin de cycle annuel par le supérieur hiérarchique seront utilisées régulièrement durant la vie de l'ONG PADES.
L'auto-évaluation est faite au moyen de fiches d'analyse d'avancement des objectifs fixés par chaque agent. L'agent indique sur cette fiche l'état d'avancement des objectifs, appuyé par des commentaires sur les facteurs ayant eu effet sur le résultat obtenu.

Deux types de fiches sont utilisés pour l'évaluation en fin de cycle annuel :

- Une fiche d'évaluation de la performance par rapport aux objectifs ;
- Une fiche résumant l'évaluation de la performance générale tenant compte d'autres éléments de mesure de la performance de l'agent.

Ces fiches sont remplies par le supérieur hiérarchique qui donne des justifications relatives à son évaluation. L'évaluation est discutée avec l'agent au cours d'une séance de travail à l'issue de laquelle le commentaire du personnel est recueilli.
Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) est évalué(e) par son supérieur hiérarchique qui est le Président du Conseil d'Administration de l'ONG PADES.

le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) exploite les dossiers d'évaluation, dresse un rapport de synthèse à l'attention du CA sur l'évaluation faite et propose les sanctions disciplinaires qu'il juge nécessaires pour la bonne marche de l'ONG PADES.

Le (a) Directeur (trice) Exécutif (ve) transmet à chaque agent, le rapport de synthèse de l'évaluation et met en exécution les résultats de l'évaluation.

5.5. Formation

5.5.1. Objectifs

La performance de tout Projet de développement ou entreprise relève du capital humain qui le gère. Aussi, la formation répond t-elle à un objectif d'assurer aux agents une adéquation raisonnable aux nouvelles technologies de travail et de leur permettre d'améliorer leur qualification.

La formation est aujourd'hui un facteur d'accroissement de la productivité des travailleurs à leur poste.

Les besoins de formation trouvent leur origine dans :

- les résultats de l'évaluation annuelle du personnel ;
- le programme de recrutement de nouveaux agents ;
- les perspectives d'évolution des activités de l'ONG PADES.

5.5.2. Plan de formation

Au cours de la préparation du budget annuel, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) établira, sur la base des besoins, un plan de formation qui précisera le programme de formation, les agents concernés, les dates prévues pour la formation et les coûts de la formation qui seront discutés avec le CA et insérés dans le budget.

5.5.3. Exécution du plan de formation

Dès que le budget est approuvé et mis en place, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) organise l'exécution du plan de formation. Sa mise en œuvre ne doit pas perturber le fonctionnement normal des services de l'ONG PADES.
La formation peut être dispensée localement ou à l'étranger suivant les opportunités offertes et les coûts budgétisés.

Le contenu de la formation et les résultats attendus sont définis dans les TDR par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve).

Le coût de la formation comprend le prix de la formation et d'autres frais (déplacement, divers).

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) doit s'assurer que les dépenses occasionnées par la formation sont conformes au budget approuvé.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) prépare une lettre de prise en charge à l'agent qui va à la formation, qu'il soumet à la signature du Président du CA.

Pour les formations à l'extérieur, les TDR, le choix de l'institution de formation et la prise en charge des dépenses sont soumis à l'approbation du CA.

Une attention particulière sera accordée à l'équité dans le partage des opportunités de formation au risque de décourager le dynamisme du personnel.

5.5.4. Compte rendu de la formation

L'agent de retour de formation doit dresser un compte rendu de formation au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et au CA. Au besoin, il peut être sollicité à faire partager le savoir-faire appris aux autres agents soit dans la mise en œuvre de ses tâches quotidiennes, soit à l'occasion des réunions de travail.

5.6. Gestion des missions

5.6.1. Préparation des missions

Les missions sont budgétisées dans le programme d'activités et le budget annuel. Au début de chaque trimestre, un plan de missions est soumis au Président du CA pour approbation.

Lorsqu'une mission est en vue dans la zone ou hors zone de l'ONG PADES, le chargé de mission, élabore les TDR de la mission, auxquels il joint une demande d'ordre de mission, qu'il soumet au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour approbation. Après approbation des TDR, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) les envoie au Comptable pour des dispositions à prendre à savoir :

- Etablissement de l'ordre de mission ;
- Préparation du véhicule et fourniture du carburant ou toute autre disposition ;
- Etablissement de l'état d'avance sur frais de mission.

L'ordre de mission est établi par la Secrétaire et signé par [le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) ou le Président du CA s'il s'agit [du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

L'ordre de mission est visé au verso par les autorités compétentes des localités visitées par le chargé de mission.

L'état d'avance sur frais de mission est signé par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) et le chargé de mission.

Une note de service définira les indemnités et autres mesures liées aux missions du personnel de l'ONG PADES.

5.6.2. Compte rendu de la mission

Le rapport de mission fait la synthèse du déroulement de la mission avec l'indication des détails importants. Ce rapport est appuyé par tous les documents pouvant justifier l'exécution effective de la mission y compris les pièces justificatives des dépenses.

Le rapport de mission est rédigé par le chargé de mission, huit jours (mission sur le territoire) et quinze jours (mission à l'extérieur) de retour de mission. Le rapport et les justificatifs sont transmis au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour vérification de l'exécution de la mission et instruction à libérer le solde des indemnités de mission.

Sur demande du (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) le Comptable prépare le paiement du solde des indemnités de mission qu'il signe et soumet à la signature du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

5.7. Politique salariale

Les postes sont classés par niveau de responsabilité et par qualification professionnelle. Il est important de faire valoir les années d'expérience pour l'avancement dans les grades.

5.8. Annexes relatives à la gestion du personnel

5.8.1. Tableau de correspondance entre fautes et sanctions applicables

Désignation de la faute	Sanction applicable
Trois (3) retards à l'arrivée dans la même quinzaine	Avertissement
Malfaçon ou négligence du matériel sans graves dommages	Avertissement
Absence au poste de travail sans autorisation pendant une ½ journée	Avertissement
Mauvaise collaboration avec les collègues	Avertissement
Infraction aux règles d'hygiènes et de sécurité	Blâme
Négligence grave du matériel	Mise à pied de 1 à 8 jours
Utilisation des biens du service à des fins personnelles	Mise à pied de 1 à 8 jours
Absence non justifiée supérieure à ½ journée	Mise à pied de 1à 8 jours
Fraude et corruption dans le service	Licenciement sans préavis
Etat d'ivresse au sein du service	Licenciement avec préavis
Abandon de poste supérieur à 3 jours	Licenciement sans préavis
Refus d'obéissance professionnelle	Licenciement sans préavis
Rixe à l'intérieur du service	Licenciement sans préavis
Insulte caractérisée à l'égard d'un supérieur hiérarchique.	Licenciement sans préavis

Conflit d'intérêts	Licenciement sans préavis
Fausse déclaration ou mensonge caractérisé	Licenciement sans préavis
Incitation à la désobéissance	Licenciement sans préavis
Vol, faux, usage de faux ou abus de confiance	Licenciement sans préavis

5.8.2. Note de service n° …. Portant « taux applicables pour les missions du personnel et leur plafonnement »

Il est porté à la connaissance de tout le personnel que les conditions et les modalités de primes de déplacement hors de la zone d'intervention, les indemnités allouées aux personnels et agents sont fixées comme suit :

a) Les frais d'une journée pleine avec nuitée

Conseil d'Administration et Directeur (trice) Exécutif (tive)	20 000 FCFA
Chefs de services (RAF, RP, S&E)	18 000 FCFA
Coordonnateurs et chefs d'antenne, Comptables, secrétaire, animateur, caissière	15 000 FCFA
Chauffeurs et Coursiers	10 000 FCFA

b) Les frais d'une journée pleine sans nuitée

Conseil d'Administration et Directeur (trice) Exécutif (tive)	10 000 FCFA
Chefs de services (RAF, RP, S&E)	8 000 FCFA
Coordonnateurs et chefs d'antenne, Comptables, secrétaire, animateur, caissière	8 000 FCFA
Chauffeurs et Coursiers	5 000 FCFA

c) Les frais d'une journée pleine avec nuitée à l'extérieur du Togo :

Personnel	Afrique	Europe	Amérique et reste du monde
Conseil d'Administration	75 000 FCFA	120 000 FCFA	150 000 FCFA
Directeur (trice) Exécutif (ve)	60 000 FCFA	100 000 FCFA	130 000 FCFA
Autres Personnel	45 000 FCFA	75 000 FCFA	110 000 FCFA

➢ **Divers**

- Dans le cas des projets exécutés avec l'appui des partenaires, c'est les taux applicables par ces partenaires qui seront pris en compte.
- Les déplacements, pour les courses en ville de la Direction **Exécutive dans le cadre administratif**, sont remboursables par la caisse.
- Les indemnités de déplacement du Conseil d'Administration dans la zone de l'ONG PADES sont plafonnées à 2000 F CFA.
- Dans la zone de projet, le salarier ne perçoit aucune indemnité. Mais les frais de communication selon l'intensité et l'importance du travail sont décidés par le Directeur Exécutif en concertation avec le responsable administratif et financier.

5.8.3. ORDRE DE MISSION

NOM : …….

PRENOM : ……..

FONCTION : ……

ADRESSE :

OBJET DE DEPLACEMENT :

……

……

……

DESTINATION : ……

DATE DE DÉPART : **……**

DUREE DU DEPLACEMENT : ……

DATE DE RETOUR : ………

SITUATION DE FAMILLE : ……

MOYEN DE TRANSPORT : VEHICULE/MOTO N° ……..

Le Coordinateur/Président du CA

VISAS DE DEPART	VISAS D'ARRIVEE
DE _____ LE _____ A HEURES	A _____ LE _____ A HEURES
DE _____ LE _____ A HEURES	A_____ LE _____ A HEURES
DE _____ LE _____ A HEURES	A_____ LE _____ A HEURES

VISAS DE DEPART	VISAS D'ARRIVEE
DE _____ LE _____ A HEURES	A _____ LE _____ A HEURES
DE _____ LE _____ A HEURES	A _____ LE _____ A HEURES
DE _____ LE _____ A HEURES	A_____ LE _____ A HEURES

5.8.4. FICHE D'AUTO-EVALUATION : analyse de l'avancement des objectifs

Auto-évaluation	Commentaires	
Niveau actuel de réalisation des objectifs	Explication des écarts	Correctifs ou nouveaux objectifs

FICHE D'EVALUATION DE PERFORMANCE DU PERSONNEL

Nom : Prénoms : N° personnel :	Fonction :					
Objectifs de l'année ……	Notation de la performance					
	5	4	3	2	1	
- - - - -						
Signature du collaborateur	Signature du supérieur					Date

RESUME SUR LA PERFORMANCE GENERALE

☐ Exceptionnelle	☐ Bonne	☐ A amélioré
☐ Très bonne		☐ Insuffisante
Signature et nom du supérieur		Date :
Commentaires du collaborateur sur la notation de sa performance		
Signature et nom		Date :
Approbation du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve) ou autre à préciser]		
Signature et nom		Date :

VI – PROCEDURES BUDGETAIRES

6.1. GENERALITES

6.1.1. Définition

Le budget est la représentation chiffrée des programmes d'activités de PADES. Ces activités incluent donc les dépenses de la Direction Exécutive et du Conseil d'Administration.

La période budgétaire de PADES correspond à l'année civile : du 1er janvier au 31 décembre. Le budget comporte un découpage trimestriel tenant compte des activités trimestrielles prévues.

6.1.2. Principes budgétaires

Les modalités d'élaboration du budget tiennent compte de la considération selon laquelle la Direction Exécutive élabore un programme d'activité sur la base des activités définies dans le Plan stratégique. Le budget de PADES est donc une consolidation des programmes d'activités du Plan stratégique.

Les révisions et actualisations du budget sont trimestrielles.

L'efficacité du processus budgétaire dépendra de la qualité de la planification de ces activités dans le temps.

La budgétisation annuelle est donc une actualisation annuelle de cette planification à moyen terme.

La budgétisation annuelle consiste à préciser dans le détail, les prévisions des dépenses de l'exercice prochain et à actualiser par la même occasion la planification des autres exercices.

6.2. Organes d'élaboration du budget

Les organes qui participent à l'élaboration et à la validation du budget de l'ONG PADES comprennent :

- La Direction Exécutive ;
- Le Conseil d'Administration ou l'AG ;

❖ La Direction Exécutive prépare les instructions préparatoires du budget à l'attention du CA, centralise les programmes d'activités des membres, consolide les projets de budget des membres.

- ❖ Le responsable Administratif et financier et le Comptable consolident le projet annuel du budget.
- ❖ Le Conseil d'Administration fait le dernier arbitrage des propositions budgétaires et approuve le budget de l'année.

6.3. ELABORATION DU BUDGET ANNUEL

6.3.1. Calendrier de l'élaboration du budget

Le processus d'élaboration du budget annuel de l'ONG PADES doit être bouclé avant le début de l'exercice budgétaire pour permettre la passation des marchés et l'engagement des dépenses budgétisées.

Activités	Période	Acteurs
1. Réunion préparatoire du budget annuel	Octobre	Directeur Exécutif
2. Instructions préparatoires du budget	Octobre	Directeur Exécutif
3. Propositions des programmes d'activités	Au plus tard 30 Octobre	Responsable de Programme
4. Consolidation budgétaire	Novembre	Responsable Administratif et financier
5. Arbitrage des propositions budgétaires	Au plus tard 30 novembre	Direction Exécutive et membres
8. Approbation du projet de budget	Au plus tard 15 décembre	CA
9. Diffusion du budget approuvé et mise en place du budget	31 décembre	Directeur Exécutif

Le processus d'élaboration du budget doit être terminé à temps afin d'inscrire son examen et son approbation à la 4ème réunion annuelle du Conseil d'Administration qui statue sur le budget de l'exercice prochain.

En tenant compte des délais d'acheminement des documents et des délais d'examen des différents organes sollicités, le processus d'élaboration du budget annuel doit commencer au plus tard le 30 septembre de l'année en-cours.

A cette date, on dispose des données presque définitives de l'exercice en cours et vérifiées par les auditeurs indépendants. La Direction Exécutive dispose alors de quatre (4) mois (septembre, octobre, novembre et décembre) pour préparer et élaborer le budget de l'ONG PADES.

6.3.2. Etapes du processus de préparation du budget

6.3.2.1. Réunion préparatoire du Budget

La réunion préparatoire du budget annuel prochain permet d'arrêter les modalités pratiques de préparation du budget de l'ONG PADES:

- Arrêter les grandes lignes du programme d'activités en précisant les moyens à mettre en œuvre ;
- Dresser un canevas d'élaboration budgétaire à observer par la direction Exécutive et les membres.

Elle est convoquée par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) et concerne les membres.

6.3.2.2. Instructions préparatoires du budget

Elles sont données sous la forme de lettre circulaire préparée par le RAF et signée par [le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) .

6.3.2.3. Propositions des programmes d'activités

Chaque responsable prépare son programme d'activité :

- En veillant au respect des règles d'évaluation convenues au cours de la réunion préparatoire,
- En ne considérant que les rubriques des dépenses qui le concernent.

Les propositions doivent être transmises au RAF dans un délai raisonnable pour permettre leur consolidation.

6.3.2.4. Consolidation budgétaire des composantes

Les propositions budgétaires sont transmises au RAF qui en assure la centralisation et la consolidation.
Il procède aux vérifications d'usage et corrige, en cas de besoin, les données reçues.

6.3.2.5. Arbitrage des propositions budgétaires

Les propositions consolidées sont discutées par la direction Exécutive et les membres lors d'une séance de travail convoquée par [le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve).

6.3.2.6. Examen du projet de budget par les bailleurs de fonds (Si nécessaire)

Le budget approuvé par la direction Exécutive est transmis aux bailleurs pour avis de non-objection.

Les bailleurs examinent le budget approuvé et s'assurent de sa conformité avec les tables des coûts de l'ONG PADES.

6.3.2.7. Prise en compte des observations des bailleurs

La Direction Exécutive prend en compte les observations des bailleurs de fonds et amende si nécessaire le budget.

6.3.2.8. Approbation du budget par le Conseil d'Administration

Le projet de budget annuel est transmis au Conseil d'Administration pour finalisation et approbation.

6.3.2.9. Transmission et diffusion du budget finalisé approuvé.

Le budget finalisé est mis en place dans le système de gestion financière de la Direction Exécutive avant son début d'exécution et fait l'objet de diffusion.

6.4. Exécution du budget

L'exécution du budget consiste en :

- La mise en place du budget,
- L'engagement et le paiement des dépenses budgétisées.

6.4.1. Engagement des dépenses

L'exécution du budget de l'ONG PADES consiste à engager les dépenses et à les payer après réception des travaux, fournitures et services sous réserve des décomptes provisoires ou des demandes d'avances sur marchés.

Le Comptable engage les dépenses et le Directeur (trice) Exécutif (ve) approuve les dépenses. Le Comptable effectue le paiement des dépenses exécutées.

L'engagement des dépenses se fait d'après les modes d'acquisition de biens, fournitures et services détaillés au module de passation des marchés.

En cas d'insuffisance de crédit pour l'engagement d'une dépense indispensable, le RAF et le Comptable doivent veiller à faire réviser les crédits pour réallouer les postes déficitaires en accord avec le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve).

Le budget annuel doit être découpé en tranches trimestrielles avec les données en quantités et en valeurs et les critères définis. Ce type de découpage permet les comparaisons trimestrielles notamment en matière de budget de fonctionnement et est indispensable pour les rapports d'activités trimestriels.

6.4.2. Contrôle des engagements de dépenses

Le RAF exerce le contrôle permanent a priori et même a posteriori des dépenses engagées par la Direction Exécutive. Cette disposition répond à un souci de contrôle interne efficace.

Tous les engagements de dépenses sont visés par lui afin d'en assurer la conformité au budget.

6.4.3. Paiement des dépenses

Le paiement des dépenses engagées est assuré par le Comptable. Aucune dépense ne peut être réglée si la certification du service fait ou de la livraison conforme du bien n'est pas disponible.

6.5. Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire recherche les écarts entre les prévisions et les réalisations effectives.

Les qualités requises pour un bon contrôle budgétaire sont :

- **Efficacité :** La recherche des exceptions aboutit soit à la constatation d'erreurs dans les prévisions, soit à une anomalie dans l'exécution dont il faut déceler les causes ;

- **Rapidité :** Un écart constaté risque de s'aggraver si des mesures correctives ne sont pas prises à temps ;

- **Fréquence :** Les vérifications opérées lors du contrôle budgétaire sont nombreuses et plus rapprochées que celles émanant de la comptabilité.

6.5.1. Contrôle quotidien

Dans la phase d'exécution du budget, le Comptable effectue un contrôle du crédit disponible avant tout engagement de dépenses.

6.5.2. Contrôle mensuel

Le Comptable produit les tableaux de bord budgétaires mensuels permettant de suivre de façon fiable l'exécution des budgets par catégorie de dépenses et par source de financement.
Chaque mois, le Comptable fournit, au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve), l'état d'exécution du budget pour le mois écoulé ainsi que les dépenses cumulées depuis le début de l'année.

6.5.3. Contrôle trimestriel

La comptabilité édite les tableaux de bord trimestriels et le RAF en collaboration avec le Comptable préparent le Rapport d'activités trimestriel pour le suivi analytique et budgétaire par catégorie de dépenses et par source de financement (confère le Suivi budgétaire).
Les tableaux de bord sont édités tous les trimestres et intégrés dans la présentation des rapports d'activités trimestriels.

La fiabilité des informations fournies dans les tableaux de bord requiert la tenue à jour de la comptabilité.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve), une fois par trimestre, expose au CA le niveau d'exécution du budget et recommande des actions correctives s'il y a lieu.

Sur la base des tableaux de bord édités, le RAF en collaboration avec le comptable rédigent un rapport financier comprenant :

- Une description succincte du Projet et des objectifs visés ;
- Une analyse globale de la situation financière et des performances par rapport aux objectifs de la période ;
- Une analyse détaillée du point d'exécution des budgets par catégorie de dépenses et par source de financement ;
- Une analyse des déboursements par source de financement et par catégorie de dépenses ;
- Une analyse de la situation de trésorerie.

6.6. Révision budgétaire

Dans la mesure où les programmes de travail reposent sur des prévisions d'activités et coût à moyen et court terme, la mise en œuvre de ces programmes aboutit dans la réalité au dégagement d'écarts entre les prévisions et les réalisations en fonction des situations rencontrées.
L'analyse et l'explication de ces écarts aboutissent nécessairement à des révisions pour réadapter les coûts aux activités à mener et dont la nécessité est constatée par la Direction Exécutive.

Le principe est le suivant :

La révision budgétaire s'effectue normalement par les organes qui les ont approuvés préalablement.

Cependant, La direction exécutive peut être déléguée à assurer cette révision, en particulier, dans un contexte d'urgence et dans des limites fixées par les organes qui ont approuvé les budgets initiaux.

Il doit être prévu une révision budgétaire trimestrielle à l'intérieur du budget annuel pour mieux refléter l'exécution prévisionnelle des activités et affiner les prévisions trimestrielles de trésorerie.
Les budgets révisés sont communiqués au personnel chargé de l'exécution du budget dans les mêmes conditions que lors de leur élaboration.

VII – PROCEDURES COMPTABLES ET FINANCIERES

7.1. Procédures comptables

Le RAF s'occupe de l'ensemble des fonctions comptable et financière de l'ONG
La fonction comptable a pour mission de produire les informations financières et comptables (états de synthèse) qui reflètent une image fidèle des opérations réalisées dans le cadre des activités de l'ONG, dans le respect des règles de prudence, de régularité et de sincérité. Les états de synthèse habituels sont produits par la comptabilité, à partir des pièces comptables. Ainsi, pour garantir la restitution d'informations fiables dans le temps, il est nécessaire que la comptabilité soit organisée de manière à permettre :

- L'enregistrement chronologique, la saisie exhaustive et la conservation appropriée des pièces comptables ;
- La disponibilité des informations et l'établissement des états de synthèse dans les délais ;
- Le contrôle de l'exactitude des procédures de traitement des informations.

Les objectifs de ces procédures comptables sont entre autres :

- Accroître la fiabilité des informations financières produites, en garantissant la régularité du traitement des opérations ;
- Améliorer la productivité du RAF en mettant à sa disposition un document de référence pour les diverses opérations ;
- Faciliter la formation des nouveaux agents, améliorer les procédures de contrôle ;
- Etc.

Le système comptable de l'ONG PADES se base sur les principes fondamentaux du Plan Comptable Général du Système Comptable OHADA.

7.1.1. Organisation comptable

La comptabilité est organisée pour permettre :

- La saisie complète, l'enregistrement chronologique et la conservation des données de base ;
- La disponibilité des informations élémentaires et l'établissement, en temps opportun, d'états financiers dont la production est prévue ou requise ;
- Le contrôle de l'exactitude des données et des procédures de traitement.

Les procédures de traitement sont les méthodes et moyens utilisés par le l'ONG PADES pour que les opérations nécessaires à la tenue des comptes et à l'obtention des états prévus ou requis soient effectuées dans les meilleures conditions d'efficacité et au moindre coût sans pour autant faire obstacle au respect par le l'ONG PADES de ses obligations légales et réglementaires.

Le RAF est sous la responsabilité du (de la) **Directeur (trice) Exécutif (ve)** et supervisé en matière de finances et de contrôle par le Trésorier Général. A ce titre, il

a, avec l'aide du comptable, en charge la tenue de la comptabilité de l'ONG PADES en :

- Identifiant les pièces comptables ;
- Suivant l'évolution des mouvements sur les différents comptes de trésorerie (banques, caisse, comptes d'épargne) ;
- Gérant les biens de l'ONG PADES : les immobilisations en tenant des fiches d'immobilisation ;
- Préparant et en établissant les états de salaires :
- Imputant et en procédant à la saisie des pièces comptables de l'ONG PADES
- Assurant les travaux d'inventaire ;
- Editant divers livres :
  - Journaux,
  - Balance ;
  - Grand-livre
- Etablissant les différents états financiers et de synthèse.

7.1.2. Règles et principes comptables

7.1.2.1. Principes comptables fondamentaux

Le système comptable de l'ONG PADES se base sur les principes de base du SYSCOHADA qui sont au nombre de huit (8) et un autre dont les cas d'application sont limitativement énoncés.

a) <u>Prudence</u>

C'est l'appréciation raisonnable des faits afin d'éviter le risque de transfert sur l'avenir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et les résultats de l'entreprise.

b) <u>Permanence des méthodes</u>

Les méthodes d'évaluation et de présentation des comptes ne doivent pas être modifiées d'un exercice à un autre, à moins qu'un changement exceptionnel n'intervienne dans le l'ONG PADES. Les modifications sont alors décrites et justifiées dans l'annexe des comptes annuels.

c) <u>Intangibilité de bilan de clôture</u>

Le bilan de clôture d'un exercice doit correspondre au bilan d'ouverture de l'exercice suivant.

d) <u>Indépendance des exercices</u>

Les exercices doivent enregistrer toutes les opérations qui les concernent et rien que celles-là.

L'indépendance des exercices s'effectue par le biais des comptes de régularisation qui sont utilisés pour répartir les charges et les produits dans le temps de manière à rattacher à chaque exercice les charges et les produits qui les concernent.

e) Coût historique

Les biens acquis à titre onéreux sont enregistrés à leur coût d'acquisition et maintenus à ce coût. Par dérogation à ce principe et compte tenu du concept de maintien du capital financier de l'ONG, les conditions de réévaluation légale ou libre de bilan sont énoncées.

f) Continuité de l'exploitation

L'ONG PADES est présumée poursuivre ses activités. Elle est donc considérée comme devant continuer à fonctionner dans un avenir prévisible.

Dans la mesure où la continuité de l'exploitation est incertaine ou n'est plus assurée, les éléments du bilan sont évalués sur la base des valeurs de liquidation.

g) Transparence

Ce principe doit permettre à l'ONG de donner des informations claires et fiables.

h) – Importance Significative

En vertu de ce principe, tout élément susceptible d'influencer le jugement que les destinataires des états financiers peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat du l'ONG PADES, doit être communiqué.

7.1.3. Travaux comptables

7.1.3.1. Gestion des immobilisations

La Comptabilité, selon sa définition, a une vue d'ensemble sur les opérations financières du l'ONG. Ainsi, le RAF s'occupe, non seulement de la tenue des comptes généraux mais aussi de la gestion des biens (patrimoine) et du contrôle pour une meilleure réalisation des activités de l'ONG

La gestion des immobilisations comporte trois volets :

- L'entrée des biens acquis dans les immobilisations ;
- Le suivi des immobilisations ;
- La tenue d'une fiche d'immobilisation ;
- Amortissement des immobilisations

7.1.3.1.1. Entrée des biens dans les immobilisations

Toute acquisition ou investissement en immobilisation doit être préalablement budgétisé ou au cas échéant, soumis à l'autorisation du Conseil d'Administration.

Les biens acquis sont réceptionnés par le RAF.

7.1.3.1.2. Suivi des immobilisations

Chaque immobilisation doit être suivie depuis sa mise en service jusqu'à sa sortie d'inventaire.

Le suivi comporte deux niveaux :

- le suivi administratif ;
- le suivi comptable.

*** Suivi Administratif**

Le Responsable Administratif et financier codifie et met une étiquette sur le bien suivant les numéros séquentiels.
Le code permet d'identifier le bien suivant sa nature et de le localiser au sein du l'ONG PADES. Cela se fait selon le canevas suivant :

Ex : Nom du projet ou département, etc. /l'ONG PADES /numéro du bien/Numéro d'ordre

Le Responsable Administratif et Financier tient les dossiers d'immobilisation.

Il doit constituer un dossier complet pour chaque type d'immobilisation.

Chaque dossier doit contenir :

- une copie de la demande d'achat ;
- une copie du bon de commande ;
- une copie de la facture du fournisseur ;
- une copie du bordereau de livraison.

*** Suivi comptable**

Le Responsable Administratif et Financier est responsable du suivi comptable des immobilisations qui comporte les diligences suivantes :

- la prise en compte des valeurs d'acquisition ;
- la tenue d'une fiche d'immobilisations (annexe) comportant :
  - la date d'acquisition ;
  - la nature ou le nom du bien ;
  - la référence ;
  - le prix de revient ;
  - la durée de vie du bien ;
  - la catégorie (ex ; Matériel de Transport, Mobilier de bureau, etc.).

7.1.3.1.3. Inventaire des immobilisations

Un inventaire général des immobilisations dont le l'ONG est propriétaire a lieu tous les ans en fin d'exercice. Il permettra de s'assurer de leur existence physique.

L'organisation et la prise de l'inventaire sont sous la supervision du **Directeur (trice) Exécutif (ve)** et réalisées par le RAF.

Le Responsable Administratif et Financier est responsable de la gestion administrative des immobilisations. Cette gestion porte aussi sur l'entretien, la conservation, le contrôle de l'utilité et de l'utilisation des biens.

L'inventaire des immobilisations doit être présenté au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale.

7.1.3.1.4. Amortissement des immobilisations

La comptabilisation des immobilisations se fait au coût historique. Les immobilisations acquises en devises sont comptabilisées au taux de change du jour de paiement du fournisseur. Les amortissements sont calculés en utilisant les taux suivants :

Désignation	Durée de vie estimée	Taux d'amortissement
Logiciels	3 ans	33 %
Construction et génie civil	20 ans	5 %
Matériel informatique	3 ans	33 %
Véhicules	4 ans	20 %
Matériel et outillage	5 ans	20 %
Mobilier et matériel de bureau	5 ans	20 %

7.1.3.2. Etablissement des états de salaires

Le Comptable est chargé de la préparation et de l'établissement de la paie.

Le Comptable collecte les différents éléments de salaires de chaque employé.

Les salaires sont constitués d'éléments :

a) Fixes

- salaire de base mensuel ;
- primes ;
- indemnités ;
- etc…

b) Variables

- heures supplémentaires ;
- avances et acomptes sur salaires ;
- remboursements de prêts ;
- divers frais (pharmacie et autres…)
- etc.

Le Comptable prépare un état des retenues et un état collectif présentant le net à payer à chaque employé qu'il transmet au (à la) **Directeur (trice) Exécutif (ve)** et signature.

Toute modification de salaire ou avantages accordés à un agent doivent faire l'objet d'une note de service adressée au Comptable qui doit en tenir compte dans la paie.

7.1.3.2.1. Contrôle de la paie

Le(a) **Directeur (trice) Exécutif (ve)** reçoit l'état de salaires et vérifie le calcul des salaires agent par agent. Elle/il fait des observations en cas d'erreurs et retourne l'état au comptable pour les corrections.

Le comptable procède aux corrections nécessaires, prépare les bulletins de paie et transmet l'état de salaires corrigé et les bulletins de paie au (à la) **Directeur (trice) Exécutif (ve)** pour visa et signature.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) vise l'état de salaires après vérification et signe les bulletins de paie. Elle/il retourne le dossier au Comptable pour préparation des règlements.

Le Comptable prépare un chèque pour le paiement des agents au billetage et ordre de virement pour les autres. Il transmet ensuite l'état de salaires, le chèque et l'ordre de virement pour signature.

Le (la) Caissièr(e) procède au paiement des agents au billetage après encaissement du chèque et prépare la ou les pièces de caisse nécessaires.

7.1.3.2.2. Déclarations fiscales et sociales

7.1.3.2.2.1. Déclarations fiscales

Les déclarations sont mensuelles et annuelles (cf. texte et lois en vigueur).

A la fin du mois et au plus tard le 15 du mois suivant, le Responsable Administratif et Financier doit veiller à ce que le comptable déclare et liquide les retenues à la source, opérées sur les salaires des employés.

Le Comptable procède aux déclarations conformément aux textes en vigueur et transmet l'état de salaires et les bordereaux de versement au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour signature.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) vérifie la concordance entre le montant de l'état de salaires et celui des bordereaux et signe lorsque c'est justifié et retourne le dossier au Comptable.

Le comptable prépare le chèque et transmet les bordereaux de versement accompagnés du chèque pour signature.

En fin d'année, le Comptable fait la déclaration annuelle sur un état collectif dit " Etat Vert" et sur un état individuel pour chaque employé à la Direction Générale des Impôts.

7.1.3.2.2.2. Déclaration à la CNSS

Les déclarations sont mensuelles. Le Comptable, au plus tard le 15 du mois après le trimestre, prépare les déclarations des salaires versés au personnel le trimestre précédent et les cotisations afférentes. Il transmet les états au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour vérification et signature.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) vérifie les états et signe puis retourne le dossier au Comptable pour la préparation du chèque.

Le comptable reçoit le dossier du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et prépare le chèque qu'il transmet pour signature après vérification.

7.1.3.3. Imputation et saisie des pièces comptables

Les opérations doivent être enregistrées le jour où elles sont engagées ou au plus tard à la fin de la semaine.

7.1.3.3.1. Imputation des pièces

Le comptable impute les pièces comptables découlant des opérations réalisées par l'ONG PADES en mettant :

- les numéros des comptes utilisés ;
- le libellé de l'écriture ;
- le montant au débit et au crédit.

Ensuite, il attribue un numéro à la pièce et revérifie les imputations et met son visa sur la pièce et procède à la saisie informatique.

7.1.3.3.2. Enregistrement des opérations comptables

Le Comptable saisit automatiquement les pièces comptables. En cas de non-disponibilité, la saisie se fait le lendemain matin ou au plus tard à la fin de la semaine.

Les informations sont saisies dans l'ordre suivant:

- Numéro de compte ;
- Date de saisie ;
- Numéro de la pièce ;
- Libellés de l'écriture ;
- Montant au débit et au crédit.

Après la saisie, il classe les pièces dans le classeur approprié après chaque enregistrement. Il vise les pièces enregistrées et met la mention "saisie le..... "; édite en état provisoire les écritures enregistrées, pointe le brouillard de saisie avec les pièces comptables.

7.1.3.3.3. Contrôle des imputations et saisies comptables

A la fin de la semaine, Le comptable présente les pièces imputées et le journal de saisie au RAF pour vérification.

Le RAF vérifie les imputations des pièces comptables pour s'assurer de l'exactitude des écritures passées et effectue un contrôle du brouillard de saisie avec les pièces comptables. En cas d'erreur ou d'omission, il fait les observations nécessaires pour la correction des imputations et du brouillard de saisie. Il vise le brouillard de saisie et les pièces comptables et les renvoie au Comptable pour d'éventuelles corrections.

Le comptable procède aux corrections nécessaires et tire un nouvel état qu'il fait viser par le RAF avant de le classer avec les pièces comptables.

7.1.3.4. Travaux d'inventaire

Dans le cadre de la clôture de l'exercice comptable au 31 décembre, les diligences ci-après sont à observer pour l'arrêté des comptes de l'ONG PADES.

7.1.3.4.1. Inventaire physique des immobilisations

L'organisation et la prise d'inventaire des immobilisations en fin d'exercice sont réalisées par le Responsable Administratif et Financier sous la supervision du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

Les résultats sont exploités pour procéder en cas de besoin, aux travaux de régularisation des comptes (écritures d'inventaire) après explication des états d'inventaire au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

7.1.3.4.2. Inventaire des articles en magasin

L'inventaire couvre les fournitures de bureau, les imprimés, les articles publicitaires et autres divers en stock.

Il est sous la responsabilité du RAF.

Les résultats des travaux sont utilisés pour éventuellement préparer les pièces de régularisation (écritures d'inventaire) après avis du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve).

7.1.3.4.3. Inventaire de caisse

Sous la supervision du RAF, il porte sur les existants en caisse.

A la fin de l'inventaire, un procès-verbal d'inventaire de caisse (Annexe) est établi et signé par le RAF et le Comptable.

Les écritures de régularisation sont effectuées par le Responsable Administratif et Financier puis contrôlées par le Trésorier Général.

7.1.3.5. Ecritures d'inventaire

Ce travail révèle des attributions du RAF. Ces écritures concernent principalement les opérations de régularisation des charges et des produits à prendre en compte au titre de l'exercice.

Ainsi, les intérêts et agios courus, à recevoir, les produits divers à encaisser devront être calculés et comptabilisés.

De même, les charges à payer et les charges payées d'avance devront être évaluées et comptabilisées.

7.1.3.6. Analyse des comptes

Elle consiste à un pointage des opérations enregistrées sur chaque compte dans le but de produire les éléments justificatifs des composantes du solde comptable.

L'analyse du solde est matérialisée sur une fiche appelée "JUSTIFICATIF DE SOLDE" appuyée d'une copie des pièces justificatives.

7.1.4. Système comptable et classement

Cette partie du manuel de procédures a pour rôle de décrire les supports comptables et leur mode de classement afin de rendre les informations disponibles à tout moment.

La pièce comptable est la preuve des opérations effectuées. Il y a donc lieu de la conserver correctement. En outre, la loi impose, la durée

de cette conservation qui est de 10 ans en matière de comptabilité.

7.1.5. Système de comptabilité générale

7.1.5.1. Supports de la gestion comptable

Les supports du système comptable de l'ONG PADES sont les suivants :

- un LIVRE–JOURNAL et / ou JOURNAUX
- un GRAND-LIVRE
- une BALANCE
- un LIVRE D'INVENTAIRE

La tenue de ces livres est une prescription légale. Bon nombre desdits livres vont être obtenu avec l'aide de l'ordinateur.

7.1.5.1. 1. Livre-journal

Encore appelé JOURNAL GENERAL, il enregistre, sans blanc ni altération d'aucune sorte, les divers mouvements et opérations affectant le patrimoine de l'organisation. Le livre-journal est constitué par la centralisation des écritures portées sur les journaux auxiliaires.

7.1.2.1.2. Journal auxiliaire

*** Nature des Journaux**

Dans le but d'assurer une meilleure réparation des tâches comptables, le PADES met en place trois journaux auxiliaires:

- Journal de banque pour enregistrer les opérations bancaires (entrées, sorties) transitant par un compte bancaire. Il sera créé autant de journaux que de comptes bancaires ;

- **Journal de caisse** pour enregistrer les opérations (Recettes, dépenses) transitant par la caisse ;

- **Journal des opérations diverses** pour enregistrer les opérations ne transitant pas par un compte de trésorerie.

*** Forme des Journaux**

Chaque journal doit fournir, autant que possible, les informations suivantes :

- date de la saisie ;
- numéro de la pièce comptable ;
- numéro du compte débité ;
- numéro du compte crédité ;
- le libellé de la pièce ;
- le montant débité ;
- le montant crédité ;
- description succincte de l'opération.

7.1.5.1.3. Grand-livre

C'est un document qui retrace, compte par compte, tous les mouvements de l'exercice ou du moins avec report du solde du mois suivant.

7.1.5.1.4. Balance

C'est un état financier qui récapitule dans l'ordre défini par le Plan Comptable Général, les soldes et les mouvements cumulés des comptes de l'organisation.

7.1.5.1.5. Livre d'inventaire

C'est un livre sur lequel sont transcrits le bilan, le compte de résultat ainsi que le résumé des opérations d'inventaire. Il doit être côté et paraphé en principe.

La transcription a pour but d'authentifier les états financiers annuels en figeant leur contenu ;

Mais selon le système comptable OHADA, les états informatiques tiennent lieu de livre-journal, de livre d'inventaire côtés et paraphés s'ils sont identifiés, numérotés et datés dès leur établissement.

7.1.5.1.6. Pièces comptables

Tout enregistrement d'opérations comptables se fait sur la base d'une pièce comptable. Pour ne pas surcharger les pièces comptables, en passant directement des écritures dessus, l'usage des fiches d'imputation est nécessaire.

7.1.5.2. Système de comptabilité budgétaire

Les lignes budgétaires figurent dans le budget de chaque projet. Chaque ligne budgétaire est identifiée par un code numérique et une description de l'élément budgétaire.

A titre d'exemple 1.1 Personnel administratif ; 1.2 Entretiens ; 1.3 : Déplacements etc,. Ainsi donc, la partie numérique est considérée comme le numéro de compte budgétaire et la description de l'élément budgétaire comme son intitulé.

Le comptable devra tenir un compte pour chaque ligne budgétaire à partir de la présentation ci-après

Numéro de compte : Exemple 1.1. Personnel administratif

Date	Intitulés	Débit	Crédit	Solde

Les comptes budgétaires sont des comptes créditeurs. Ils enregistrent au débit les dépenses et au crédit les affectations budgétaires ou avances et le solde initial. La colonne solde permet de connaître à la suite de chaque opération les ressources disponibles sur la ligne budgétaire.

7.1.5.3. Classement

Les pièces et les documents comptables doivent être classés dans un certain ordre de manière à faciliter les recherches.

Le classement est soit séquentiel, soit chronologique.

Le comptable enregistre chronologiquement les écritures dans les journaux. Les pièces relatives à chaque journal doivent être classées après enregistrement. On doit distinguer :

- un classeur des pièces de banques pour les pièces et documents concernant chaque compte banque ;
- un classeur relatif aux pièces de caisse ;
- un classeur des pièces d'opérations diverses.

Le classement séquentiel concerne le Dossier fournisseur. Chaque dossier fournisseur doit contenir :

- des informations sur le fournisseur ;
- des copies des conventions ou contrats signés ;
- des pièces relatives à l'exécution de la convention ou du contrat ;
- des différentes correspondances.

7.2. Procédures financières

7.2.1. Opérations de trésorerie

Le comptable est chargé de l'enregistrement des fonds dans les comptes banques de l'ONG PADES. A ce titre, son rôle consiste à effectuer les paiements, les décaissements et à tenir les livres auxiliaires (banque).

7.2.1.1. Règlement par chèque ou par virement

L'article

Les différents comptes bancaires de l'ONG PADES fonctionnent sous la signature conjointe des responsables. Deux signatures conjointes sont exigées pour les retraits en banque. Les signataires sont : la Présidente du Conseil d'Administration, le Trésorier Général et le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve).

7.2.1.2. Autorisation de paiement

Le comptable présente au (à) Directeur (trice) Exécutif (ve), la facture à régler (l'original) avec une copie du bon de livraison (s'il y a lieu) ou bon d'exécution. Il vérifie la situation des comptes bancaires pour s'assurer de la disponibilité des fonds nécessaires au règlement de la facture qu'il transmet.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) vérifie et vise la facture, appose le cachet "Bon à payer" puis retourne la facture visée et cachetée au Comptable pour la préparation du chèque.

Le comptable prépare le chèque qu'il transmet au Directeur qui signe après vérification. Le cachet PAYE est mis sur l'original de la facture après signature du chèque pour éviter un double règlement.

Le chèque ainsi signé est remis au Comptable pour l'enregistrement à la comptabilité (livre de banque). Il mentionner sur la facture la mention '' Réglée par chèque N°… du …''.

Le bénéficiaire retire le chèque et fait une décharge sur la facture par la mention "Pour acquit" en indiquant la date, le nom et la signature.

Lorsque le paiement se fait par virement, la procédure est identique. Le Comptable fait viser l'avis de débit reçu par les deux signataires.

Toute dépense, dont le montant est supérieur à 100 000 FCFA, doit faire l'objet d'un règlement par chèque ou par virement sauf en cas d'urgence.

7.2.2. Etat de Rapprochement bancaire

Le suivi des comptes bancaires est très important pour s'assurer que les opérations enregistrées par les banques sont prises en compte par la comptabilité de l'ONG PADES.

Le suivi du compte banque se traduit par l'établissement d'un état de rapprochement bancaire.

Pour ce faire, le comptable doit :
- Disposer des relevés bancaires ;

- Procéder au pointage des relevés bancaires avec le livre ou journal de banque.

Après pointage, le comptable va à l'établissement du tableau de l'état de rapprochement (Tableau 5) en mettant en évidence les écarts du relevé bancaire par rapport au compte banque et vice versa.

L'état de rapprochement doit être mensuel et être signé par le comptable, Responsable Administratif et Financier et le Directeur Exécutif.

Tableau 5 : Etat de rapprochement

Compte Banque dans les livres de PADES				**Compte PADES dans les livres de la banque**			
Dates	**Libellés**	**Débit**	**Crédit**	**Dates**	**Libellés**	**Débit**	**Crédit**

	TOTAL				**TOTAL**		

7.2.3. Tenue de la caisse

Pour le principe de séparation des tâches, la caisse de fonctionnement de l'ONG PADES doit être tenue par un agent autre que le Comptable.

L'encaisse maximum de la caisse de fonctionnement ne doit pas dépasser cent mille (100 000) FCFA.

La/le Caissier(ère) est responsable de la tenue de la caisse et dispose, pour ce faire, d'une caissette pour la garde des espèces. Elle tient, à cet effet, un livre de caisse à six (6) colonnes (Date, N° pièce, Libellés, Montant débit, Montant crédit et Solde) dans lequel elle enregistre toutes les dépenses et recettes effectuées en espèces.

7.2.3.1. Alimentation de la caisse

Lorsque le solde en caisse atteint un minimum de vingt mille (20 000) francs CFA, la caisse doit être réapprovisionnée.

Le/la Caissier(e) doit justifier toutes les dépenses effectuées en espèces au Comptable et arrête la situation de la caisse dans son livre puis prépare une fiche d'alimentation de la caisse adressée au Directeur Exécutif.

Le Comptable vérifie la concordance entre le solde de la caisse et celui du livre de caisse, pointe les justificatifs présentés par le/la Caissier(e) avec le livre de caisse et approuve les dépenses par un visa s'il n'y a pas d'anomalie.

Le comptable prépare un chèque pour réapprovisionnement de la caisse qu'il transmet pour approbation et signature par le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve).

7.2.3.2. Décaissements

Toute sortie de fonds de la caisse doit s'appuyer sur une pièce justificative: facture ou instructions écrites.

Toute facture à régler en espèces doit être soumise à l'autorisation préalable du (de la) Directeur (trice) Exécutif (ve) et de son visa.

La Caissière remplit, à partir du justificatif, la Fiche de dépense (annexe 6) et enregistre la pièce dans son livre de caisse.

La sortie de fonds de la caisse ne doit en aucun cas dépasser CENT MILLE

(100 000) francs CFA. Au–delà, de 100 000 francs, il faut émettre un chèque ou procéder à un virement.

Tout bon de caisse doit être régularisé dans les 48 heures (Jour ouvrable).

7.2.3.3. Encaissements

Les encaissements proviennent essentiellement des prestations, subventions, cotisations des membres, des dons accordés en espèces, activités d'autofinancement.

Les entrées de fonds sont encaissées par la Caissière qui délivre un reçu ; l'original à la personne qui verse, le duplicata pour le contrôle. Elle enregistre l'opération dans le livre de caisse et remplit la pièce de caisse-recette pour la comptabilité.

Lorsque le plafond de 100.000 FCFA est atteint par la caisse, le surplus doit être reversé à la banque.

7.2.3.4. Contrôle de caisse

A la fin de chaque journée et semaine (compte tenu de l'importance des opérations effectuées par la caisse), la Caissière procède à un auto contrôle en vérifiant la concordance du solde du livre de caisse avec l'avoir existant en caisse.

En fin du mois, outre les contrôles avant alimentation de la caisse, Le ou la comptable procède au contrôle de la caisse en présence de la Caissière en faisant le rapprochement entre le solde du livre de caisse et les avoirs en caisse. A la fin du contrôle, un procès-verbal est établi et signé par le contrôleur (Comptable) et la caissière. Le procès-verbal est transmis au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour visa.

7.3. Annexes aux procédures comptables

Annexe 1. : Format du procès-verbal de caisse

ONG PADES

Adresse, Tél :

E.mail :

PROCES VERBAL DE CAISSE

Date :……
Nous, …….

Et ……

Avons procédé au contrôle de la caisse :

1- Solde du Brouillard (Journal)……:_____
2- Espèces en caisse……:_____
3- Détail :

Nombre	**Billets + pièces**	**Coupures**	Valeurs
	Billets	10000	
	Billets	5000	
	Billets	2000	
	Billets	1000	
	Billets/pièces	500	
	Pièces	250	
	Pièces	200	
	Pièces	100	
	Pièces	50	
	Pièces	25	
	Pièces	10	
	Pièces	5	
	Pièces	1	
TOTAL			

4- Bons de caisse_____

5- Ecart :_____

Explication de l'écart :……

La Caissière : Le Gestionnaire Comptable

Annexe 2 : Format de la fiche de dépense
ONG PADES **BPF :……**
Adresse, Tél :
E.mail :

FICHE DE DEPENSE

PAYEZ A L'ORDRE DE
M……
PAR ……
LA SOMME DE (en lettres) ……
OBJET DE LA DEPENSE……
DATE

La Caissière **Le Bénéficiaire** **Directeur (trice) Exécutif (ve)**

VIII – PROCEDURES D'ENGAGEMENT DES DEPENSES ET DE PASSATION DES MARCHES

8.1. ENGAGEMENT DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

8.1.1. Achats de fournitures et services

L'achat de fournitures se fera de façon groupée et par trimestre. La procédure d'achat comprend sept (7) étapes suivantes :

- Préparation de la Demande d'Achat ;
- Imputation budgétaire et contrôle des budgets disponibles ;
- Approbation de la demande d'achat ;
- Sélection des fournisseurs ;
- Préparation du bon de commande ;
- Approbation du bon de commande ;
- Mise à jour des états de suivi budgétaire et des engagements.

8.1.1.1. Préparation de la Demande d'Achat (DA)

Tout besoin de fournitures et services, exprimé par la Direction **Exécutif**, doit être transcrit sur un formulaire de Demande d'Achat (annexe 2).

La demande d'achat doit être établie en trois (3) exemplaires par le demandeur dont l'original sera envoyé au (à la) **Directeur Exécutif** pour vérification et approbation.

8.1.1.2. Imputation budgétaire et contrôle des disponibilités

Pour chaque DA reçue, le/la comptable :

- procède à l'imputation budgétaire ;
- consulte le crédit disponible sur la ligne budgétaire ;
- inscrit le budget disponible sur la DA en y soustrayant les DA émises non encore autorisées ;
- transmet au (à la) **Directeur Exécutif** pour validation.

Le Secrétaire envoie la DA au (à la) Directeur (trice) Exécutif (ve) pour approbation et signature.

8.1.1.3. Approbation de la DA

Le(a) **Directeur Exécutif** s'assure que :
- les articles de la DA sont globalement conformes aux spécifications définies par le l'ONG PADES ;
- le budget disponible sur la ligne budgétaire permet d'engager la dépense.

En cas de rejet, il mentionne le motif sur la DA.
En cas d'approbation, il porte la mention « approuvé » sur la DA, inscrit la date, la signe et appose son cachet dessus.

Le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) transmet la DA au Comptable.

Lorsque le montant de la DA est supérieur à 1.000.000 F CFA, son approbation est soumise au Président du Conseil d'Administration.

8.1.1.4. Sélection des fournisseurs

Pour le choix du fournisseur, la Direction Exécutive suivra les procédures suivantes :

* Consultation de plusieurs fournisseurs (au minimum 3) qui proposeront leur offre sous pli fermé ;

* Choix du fournisseur le mieux disant en tenant compte du critère de la qualité/prix.

8.1.1.5. Préparation du Bon de commande ou de la notification pour les prestations de services

Le/la Comptable prépare le bon de commande relatif à la DA. Il procède suivant les étapes ci-après :

- remplit le bon de commande (annexe 3) sur la base de la DA ;
- porte, sur la DA, le numéro de bon de commande correspondant ;
- soumet le bon de commande à la signature du (de la) **Directeur Exécutif (ve)**

8.1.1.6. Approbations du bon de commande

Le(a) **Directeur Exécutif (ve)** s'assure que les articles à commander sont conformes à la DA, donne le visa en mentionnant la date, sa signature et son cachet.

L'original du bon de commande est transmis au fournisseur par la comptable pour exécution de la commande.

8.1.1.7. Mise à jour des états de suivi budgétaire et des engagements

Le/la Gestionnaire-Comptable enregistre le bon dans sa comptabilité et appose le cachet « comptabilisé » sur le bon de commande et le classe dans le dossier « commande en cours ».

8.1.2. Réception des fournitures et services

Les livraisons doivent être effectuées physiquement à l'ONG PADES par les fournisseurs sauf cas exceptionnel. Les délais et conditions de livraison doivent être fixés d'un commun accord avec le fournisseur.

Cette procédure comprend trois (3) étapes :
- contrôle et approbation de la livraison ;
- enregistrement de la livraison ;
- classement.

8.1.2.1. Contrôle et approbation de la livraison

La réception de la livraison est effectuée sur la base du Bon de Commande.

Si la commande est supérieure à 5 000 000 FCFA, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve) convoque la sous-commission de Réception des biens pour les passations des marchés.

Cette commission vérifie que les articles livrés sont ceux mentionnés sur le B/C et établit un PV de réception.

S'il y a conformité, la commission signe le Bordereau de Livraison, remet un exemplaire signé au fournisseur.

Le deuxième exemplaire du B/L et une copie du PV sont remis au Comptable pour enregistrement.

Au cas où il n'y a pas de conformité, la commission statuera au cas par cas. Il peut être procédé à une substitution en qualité équivalente si l'article est vendu au même prix.

Dès que l'anomalie est corrigée, il est exécuté les mêmes étapes que pour une livraison conforme. Dans le cas contraire, la réception est faite après régularisation par le fournisseur.

8.1.2.2. Classement

En attendant la facture, le/la Comptable classe la liasse du B/L, B/C, DA dans le dossier des factures à recevoir.

8.1.3. Traitement des factures d'achat de fournitures et de services

La facture est établie en trois (3) exemplaires originaux par le fournisseur et accompagnée de l'original du B/C remis au fournisseur. La procédure dudit traitement comprend trois étapes :

- réception de la facture ;
- contrôle de la liasse facture ;
- enregistrement de la facture.

8.1.3.1. Réception de la facture

Le/La secrétaire réceptionne la facture fournisseur et la traite conformément à la procédure du courrier « arrivée ».

8.1.3.2. Vérification de la facture

Le(a) Secrétaire transmet la facture au Comptable pour vérification et enregistrement.

Le/la comptable vérifie la conformité entre la facture et la liasse du BL, BC et DA. Il vérifie l'exactitude arithmétique de la facture, s'assure que tous les justificatifs sont joints et appose le cachet « bon à payer ».

S'il y a non-conformité, le/la comptable classe la liasse dans le dossier « facture litigieuse » et saisit le Secrétaire pour renseignement auprès du fournisseur.

8.1.3.3. Comptabilisation de la facture

Le/la comptable joint à la facture « bon à payer » la fiche d'imputation comptable, impute la facture, l'enregistre dans le journal concerné, appose le cachet « comptabilisé » sur la facture et classe la liasse dans le dossier « facture en instance de règlement ».

Le/la comptable joint à la facture « bon à payer » la fiche d'imputation comptable, impute la facture, l'enregistre dans le journal concerné, appose le cachet « comptabilisé » sur la facture et classe la liasse dans le dossier « facture en instance de règlement ».

8.2. Paiement des factures

Lorsque l'échéance des factures arrive, le/la comptable sort la liasse des pièces justificatives pour l'établissement de l'ordre de virement.

8.2.1. Etablissement de l'ordre de paiement

Sur la base de la facture et des autres documents justificatifs, le Comptable établit un ordre de paiement en deux (2) exemplaires en mentionnant :

- le numéro et l'ordre de paiement (numéro chronologique obtenu à partir d'un registre ouvert à cet effet);
- l'intitulé et le numéro du prêt ;
- le montant de la facture ;
- la catégorie de dépense;
- l'imputation comptable ;
- le pourcentage de financement ;
- le montant à régler ;
- le montant des taxes ;
- le bénéficiaire ;
- le mode du règlement ;
- les pièces jointes.

Il soumet l'ordre de paiement au (à la) **Directeur Exécutif (ve)**] pour autorisation.

8.2.2. Etablissement du chèque ou de l'ordre de virement

Après signature de l'ordre de paiement, le/la Comptable établit le chèque ou l'ordre de virement, qui est signé par le Directeur (trice) Exécutif (ve) et/ou le Président ou Trésorier Général. Pour la signature du chèque, la procédure est identique au point

8.3. Procédures de passation des marches

Les marchés sont lancés sur la base du plan de passation des marchés de l'ONG PADES proposé par le **Directeur Exécutif**.

Des procédures en matière d'appel d'offres relatives aux programmes spécifiques pourront être élaborées si exigé par le bailleur et en conformité aux lignes directrices de celui-ci. Ces procédures devraient être précisées dans l'accord de coopération ou d'autres lignes directrices supplémentaires.

Le plan de passation des marchés est mis à jour tous les six (6) mois.

Dans le cadre des marchés de l'ONG PADES, le(a) Directeur (trice) Exécutif (ve)met en place une commission de passation des marchés chargée de l'ouverture des plis, l'analyse des offres et l'attribution des marchés. Elle est composée de la manière suivante :

Président :

- Président du Conseil d'Administration

Vice-président :

- Le(a) [**Coordinateur (trice)/Directeur Exécutif ou autre à préciser**]

Membres

- Le(s) concerné(s) par la passation de marché ;
- Le Trésorier Général ;
- Le Comptable, secrétaire de la Commission ;
- Eventuellement un invité possédant les connaissances techniques nécessaires sur le sujet soumis à l'étude.

Une sous-commission de réception des matériels et équipements est également constituée et composée de la manière suivante :

Président :

- Le(a)**Directeur Exécutif (ve).**

Membres :

- Le Comptable, Secrétaire de la sous-commission ;
- Le(s) concerné(s) par la passation des marchés ;
- Eventuellement un invité possédant les connaissances techniques nécessaires sur le sujet soumis à l'étude

La procédure de passation des marchés est mise en œuvre lors des acquisitions spécifiques suivantes :

- Achat de matériels et équipements ;
- Sélection des consultants ;
- Achat de matières et fournitures de bureau.

Tous les marchés d'achats de matériels et équipements, d'achats de matières et fournitures de bureau ainsi que de sélection des consultants, sont passés conformément au plan de passation des marchés tel qu'approuvé par le l'ONG PADES.

8.3.1. Mode de passation des marchés

Deux modes de passation des marchés sont utilisés :

- l'appel d'offres (AO) qui peut être national ouvert (AON) ou international (AOI);
- la commande effectuée après comparaison de prix (consultation de fournisseurs).

L'appel d'offres est **ouvert** quand aucune restriction n'est imposée pour sélectionner les sociétés autorisées à soumissionner.

8.3.1.1. Appel d'Offres National (AON)

Les Appels d'Offres Nationaux sont prioritairement ouverts aux candidats/soumissionnaires nationaux.

Les marchés sont classés en trois catégories :

- Les marchés des services : il s'agit, par exemple, d'une assistance technique, des études, de la fourniture d'un savoir faire et de la formation.

- Les marchés de fournitures : Il s'agit des équipements et matériels.

- Les marchés des travaux : Il s'agit des infrastructures et autres ouvrages d'art.

Les montants des marchés et les modalités de mise en concurrence à appliquer se présentent comme suit :

Montant des marchés (en FCFA)			Modalités de mise à concurrence
Services	**Fournitures**	**Travaux**	
<500.000	<500.000	1.000.000	On peut agir à partir d'une seule offre
500.001 à 2.000.000	500.001 à 10.000.000	1.000.001 à 10.000.000	On peut agir à partir de trois offres
2.000.001 à10.000.000	10.000.001 à 50.000.000	10.000.001 à 30.000.000	Il faut une consultation restreinte
>10.000.000	>50.000.000	>30.000.000	Il faut un appel d'offres national

Les offres, selon les cas, peuvent être de simples demandes de prix, des factures pro-forma, des devis estimatifs, des dossiers d'offre technique et financière etc.

Les différentes étapes de la procédure d'appel d'offres national sont les suivantes :

Préparation du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) et de l'Avis d'Appel d'Offres (AAO) par le Responsable Administratif et financier et validation par le Directeur Exécutif ;

- Publication de l'AAO.

- Large diffusion par voie de presse (radios, presses écrites) avec délai de dépôt des offres quatre (2) semaines calendaires au minimum;

- Ouverture et analyse des offres technique et financière de façon concomitante ;
- Notification et signature du marché par les deux parties ;

- Envoi d'une copie signée aux partenaires avant le premier décaissement.

Pour tout marché soumis à l'examen préalable, le l'ONG PADES doit informer les partenaires s'il y a lieu :

- du projet de prorogation modifiant le délai d'exécution du marché ;
- du projet de modification entraînant une majoration de plus de 10 à 15% par rapport au montant initial.

L'examen a posteriori concerne tous les marchés qui n'ont pas fait l'objet d'un examen préalable par les partenaires, c'est-à-dire les marchés pour lesquels les justifications seront faites sur la base de Relevés de dépenses. Tous les documents

concernant ces marchés sont conservés pour examen ultérieur par les auditeurs et les missions de supervision des partenaires.

8.3.1.2. Appel d'offres international ouvert (AOI)

L'AO est dit International quand les sociétés implantées en dehors du territoire togolais sont invitées à y participer. Dans ce cas, la publicité qui en est faite peut inclure la publication dans les journaux/magazines internationaux et sur internet.

Le dossier type d'appel d'offres de l'ONG PADES et le rapport type d'évaluation des offres sont utilisés pour les AOI.

Les différentes étapes de la procédure sont les suivantes :

Préparation du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) et de l'Avis d'Appel d'Offres (AAO) par le RAF avec implication du concerné et validation par le **Directeur Exécutif** ;

- Transmission du DAO et de l'AAO au Président ou Conseil d'Administration pour avis puis publication de l'AAO par le Coordinateur.
- Large diffusion dans la presse locale et internationale avec délai de dépôt des offres de six (4) semaines au minimum;
- Transmission du PV d'ouverture des offres techniques et financières et rapport d'évaluation aux partenaires pour avis de non-objection si nécessaire;
- Notification et signature du marché par les deux parties ;
- Envoi d'une copie signée du marché aux partenaires avant le premier décaissement.

Pour tout marché soumis à l'examen préalable, le l'ONG PADES doit informer les partenaires s'il y a lieu :

- du projet de prorogation modifiant le délai d'exécution du marché ;
- du projet de modification entraînant une majoration de plus de 10 à 15% par rapport au montant initial.

L'examen a posteriori concerne tous les marchés qui n'ont pas fait l'objet d'un examen préalable par les partenaires, c'est-à-dire les marchés pour lesquels les justifications seront faites sur la base de Relevés de dépenses. Tous les documents concernant ces marchés sont conservés pour examen ultérieur par les auditeurs et les missions de supervision des partenaires.

8.3.2. Principales étapes de la procédure de passation des marchés

Les principales étapes de la procédure de passation des marchés sont les suivantes :

- Préparation du dossier d'AO ;
- Lancement de l'appel d'offres (AO) ;
- Soumission des offres ;
- Ouverture des plis ;
- Examen des offres (recevabilité);
- Evaluation et comparaison des offres ;
- Sélection des soumissionnaires ;
- Attribution du marché ;
- Signature du contrat.

8.3.2.1. Préparation du dossier d'AON

Le Dossier d'Appel d'Offres décrit les fournitures et équipements faisant l'objet du marché, fixe les procédures de l'Appel d'Offres et stipule les conditions du marché. Outre l'Avis d'Appel d'Offres, le dossier comprend les documents énumérés ci-après et doit être interprété, le cas échéant, avec les additifs publiés conformément à la clause des Instructions aux Soumissionnaires (IS) :

- Données particulières de l'Appel d'Offres (DPAO)
- Modèle de marché
- Modèle de garantie de bonne exécution
- Modèle de garantie bancaire de restitution d'avance.

8.3.2.2. Lancement de l'Appel d'Offres National (AON)

Tous les marchés de biens et équipements faisant l'objet d'un appel d'offres sont publiés dans les journaux locaux et/ou le Journal Officiel du pays au moins 30 jours calendaires avant la réception des offres.

8.3.2.3. Soumission des offres

La soumission prend la forme d'une Lettre de Soumission. Elle est signée par le représentant autorisé de l'entreprise et accompagnée des trois pièces contractuelles (projet de contrat, bordereau des prix, détail estimatif) paraphées après amendement éventuel. La soumission est déposée sous pli cacheté dans les délais prévus.

8.3.2.4. Ouverture des plis

La séance d'ouverture des plis a lieu à la date limite fixée pour la remise des offres ou très peu de temps après. Les plis sont ouverts au moment fixé en séance publique. Les soumissionnaires ou leurs représentants peuvent être présents.

Le nom de chaque soumissionnaire et le montant de chaque offre sont lus à haute voix et consignés au procès-verbal de la séance. Les offres reçues après le délai fixé sont rejetées.

8.3.2.5. Examen des offres (Recevabilité)

Après la séance d'ouverture des plis, la Commission de Dépouillement vérifie si les offres :

- sont dûment signées ;
- sont accompagnées des cautionnements demandés ;
- correspondent pour l'essentiel au dossier d'appel d'offres ;
- ne comportent pas de graves erreurs de calcul ;
- sont, par ailleurs, recevables.

Toute offre qui n'est pas conforme pour l'essentiel aux conditions et spécifications du dossier d'appel d'offres, soit qu'elle présente avec celles-ci des différences considérables, soit qu'elle comprenne des réserves trop importantes, est rejetée. Une fois que les plis ont été ouverts, le soumissionnaire n'est plus autorisé à corriger ou à supprimer les différences ou réserves importantes.

8.3.2.6. Evaluation et comparaison des offres

La Commission des marchés établit un rapport détaillé sur l'évaluation et la comparaison des offres indiquant les éléments précis sur lesquels elle s'est fondée pour recommander l'attribution du marché.

8.3.2.7. Sélection des soumissionnaires

La Commission des marchés détermine si le soumissionnaire dont l'offre a été jugée la mieux disante a la capacité et l'assise financière voulues pour exécuter le marché. Les critères à remplir sont précisés dans le dossier d'appel d'offres et, si le soumissionnaire n'y répond pas, son offre est rejetée.

8.3.2.8. Attribution du marché

Les décisions de la Commission ad’hoc ou des marchés sont prises à la majorité absolue des membres et sont contenues dans le procès verbal de la réunion. Le PV

est transmis aux partenaires pour avis de non objection si nécessaire. Les marchés sont attribués pendant la période de validité des offres.

8.3.3. Achat de matières et fournitures de bureau

L'identification des fournisseurs et prestataires offrant les meilleures conditions d'achat nécessitent la mise en place d'un fichier. Ce fichier est établi par le RAF au moins une fois par an et mise à jour régulièrement sur la base d'une demande de renseignement sur les critères suivants : Prix et période de validité, quantité, qualité délai de livraison et stock disponible.

Le RAF consulte au moins trois (3) fournisseurs pour les achats d'un montant inférieur à deux millions (2 000 000) FCFA.
Lorsque le montant des achats à effectuer atteint ou dépasse deux millions (2.000.000) FCFA, le l'ONG PADES procédera à un appel d'offres national.

8*.4. Annexes relatives aux procédures*

1. FICHE D'IMPUTATION DES PIECES JUSTIFICATIVES

l'ONG PADES
Adresse, Tél :

E.mail :

Pièce comptable N° : ……. Date :……. N° d'imputation …….

Ligne budgétaire : **Ligne analytique :**

COMPTE A DEBITER	LIBELLES	MONTANT
COMPTE A CREDITER	LIBELLES	MONTANT
Préparée par **Le Comptable**	**Contrôlée par** **Le Directeur Exécutif**	**Comptabilisée par** **Le Comptable**

N.B. La fiche d'imputation comptable sera jointe à la facture et aux autres pièces justificatives correspondantes afin de contrôler le principe de la partie double.

l'ONG PADES
Adresse, Tél :

E.mail :

2. DEMANDE D'ACHAT N° …….

Date :…….

Références des articles	Désignation des Articles	Quantité	Prix Unitaire	TOTAL
Montant demande d'Achat				
Allocation Budgétaire				
Crédits déjà consommés				
Disponible après Demande				

Le Demandeur **Le Comptable** **Le Directeur**

l'ONG PADES

Adresse, Tél :

E.mail :

3. BON DE COMMANDE N° ……

Date :…….

Fournisseur:……

Demande d'achat n° ……..… du ..……..

Date de livraison……

Références des articles	Désignation des articles	Quantité	Prix Unitaire	TOTAL
Important **Le double de ce bon de Commande doit être retourné avec votre facture sous peine de rejet.**		**Montant du Bon de Commande**		

Le Comptable **(2) Le Directeur**

l'ONG PADES
Adresse, Tél :
E.mail :

4. BORDEREAU DE RECEPTION

N° .....

Date : .....

Fournisseur : ..... n°…….Bon de Commande…….

Références des articles	Désignation des articles	Quantité	Prix unitaire	Total

Le Comptable **Le Directeur**

IX – GESTION DES BIENS ET FOURNITURES

9.1. Définition et objectifs

9.1.1. Définition des biens et fournitures

Les biens et fournitures sont des moyens matériels mis à la disposition du personnel de l'ONG PADES pour l'accomplissement de leurs tâches. Ils sont de trois ordres :

- Les biens ou les immobilisations ;
- Les fournitures consommables ;
- Les matières consommables (le carburant).

Les biens ou les immobilisations sont des éléments corporels destinés à servir de façon durable dans la mise en œuvre des activités (matériel informatique, matériel de bureau, mobilier, véhicule, etc).

Les fournitures consommables sont des éléments stockables ou non, qui disparaissent soit dès leur premier usage soit à usage unique (fournitures de bureau, fournitures informatiques, petit outillage de bureau).

Le carburant est une fourniture consommable qui fait l'objet d'une utilisation au moyen de recharge de carburant ou l'achat à la pompe.

La distinction de ces catégories de biens est fondamentale car les modalités de leur gestion ne sont pas les mêmes.

9.1.2. Objectifs de la gestion des biens

Les procédures de gestion des biens visent les objectifs suivants :

- utilisation rationnelle des biens affectés ;
- identification précise des biens à l'occasion de leur entrée dans le patrimoine de l'ONG PADES ;
- réalisation périodique d'inventaire physique des biens ;
- renouvellement optimal des biens.

9.2. Immobilisations

9.2.1. Acquisition des biens

Les biens de l'ONG PADES proviennent de l'acquisition au moyen des fonds propres et des partenaires.

9.2.2. Valeur d'entrée des biens dans le patrimoine

La valeur d'entrée correspond aux montants pour lesquels les biens sont entrés dans le patrimoine ou inscrits dans les comptes. Il s'agit du coût d'achat ou d'acquisition pour les biens acquis par le l'ONG PADES.
Le coût d'achat ou d'acquisition est le prix d'achat hors taxes exonérées augmenté des frais accessoires liés à l'acquisition et à la mise en état d'utilisation du bien.

Les biens acquis par le l'ONG PADES feront l'objet d'évaluation afin qu'ils soient pris en compte dans le patrimoine. Pour ce faire, les pièces justificatives d'acquisition de ces biens doivent être retrouvées de même que les frais accessoires engendrés lors de l'acquisition et de la mise en état d'utilisation.

9.2.3. Référence des biens

La référence des immobilisations est l'information codifiée qui est portée sur une immobilisation afin de l'identifier rapidement. Les éléments suivants peuvent faire l'objet d'identification d'une immobilisation :

- nom du projet :
- nom de l'ONG;
- numéro du bien : 001, 002, 003, etc ;
- numéro d'ordre du bien : 1, 2, etc.

Ces éléments seront codifiés afin que la référence du bien ne soit pas trop longue. Les codifications sont alphanumériques.

9.2.4. Suivi des biens

Le suivi des immobilisations nécessite la tenue :

- d'une fiche d'immobilisation (annexe1) qui fournit les renseignements sur chaque bien entrant dans le patrimoine de l'ONG PADES ;
- d'une fiche d'inventaire physique des immobilisations (annexe 2) qui fait ressortir les observations sur l'état physique du bien ;
- d'un Registre des immobilisations (Annexe 3) qui est un état récapitulatif de tous les biens du patrimoine de l'ONG PADES.

L'entrée d'un bien dans le patrimoine de l'ONG PADES donne lieu à l'établissement d'une fiche d'immobilisation et d'un bordereau d'affectation. Le bordereau d'affectation est signé par la **Directeur(trice) Exécutif(tive)**. La fiche d'immobilisation et le bordereau d'affectation sont rangés dans des classeurs prévus à cet effet par le RAF. A chaque entrée ou sortie d'un bien, le fichier des immobilisations est mis à jour.

9.2.5. Utilisation des biens

Aucun bien ne peut être utilisé sans avoir été affecté à un agent. Les biens acquis dans le cadre des activités de l'ONG PADES sont utilisés exclusivement dans le cadre de ses activités.
L'utilisation de certains biens comme, les mobiliers de bureau, le matériel de bureau (tables, chaises, fauteuils etc.) ne présente aucune particularité à partir du moment où ils ont été affectés à des agents précis. Chaque agent est responsable de l'utilisation du matériel qui lui a été affecté et doit informer de tout dysfonctionnement constaté.

Par contre, l'utilisation de certains biens exige un suivi très rapproché afin de leur assurer une durée de vie raisonnable. Il s'agit entre autres du photocopieur etc.

9.2.6. Entretien et réparation des biens

Pendant la durée de vie ou de fonctionnement d'un bien durable, trois types d'entretien sont à envisager :

- l'entretien permanent ou quotidien ;
- l'entretien périodique ;
- les réparations.

L'entretien permanent est l'ensemble des soins apportés au bien, en général, par l'utilisateur lui-même en vue de lui assurer un fonctionnement quotidien régulier. Il se manifeste en général par les dispositions de vérifications à effectuer quotidiennement.

L'utilisateur s'engage à gérer de façon rationnelle les ressources matérielles mises à sa disposition. Il est le gardien de tout le matériel de travail mis à sa disposition et ne peut en aucun cas se prévaloir d'un droit de propriété sur celui-ci. En cas de panne de la moto due aux activités du service, les frais de réparation sont à la charge de l'employeur. Par contre les pannes causées par la faute de l'employé (excès de vitesse, négligence, dommages volontairement causés etc.) sont réparées par lui. La moto de service ne peut en aucun cas être passée à une autre tierce personne. Il est formellement interdit à l'employé de remorquer une personne si ce n'est pour raison de service. En cas du vol de moto, l'employé, par la faute de qui le vol est survenu, est tenu pour responsable et contraint à acheter une nouvelle.

L'entretien périodique est l'ensemble des contrôles de fonctionnement à effectuer à des dates précises ou après un volume d'unité d'œuvre de fonctionnement.

Les réparations sont l'ensemble des interventions effectuées sur les biens pour les mettre dans un état de fonctionnement correct. Ils sont effectués par un service extérieur.

9.2.6.1. Entretien périodique

Certains équipements spécialisés, sont accompagnés au moment de leur livraison par le fournisseur, d'une notice où sont consignées les instructions relatives à leur entretien. Une copie de la notice d'entretien est généralement transmise au service utilisateur du matériel désigné, de même que la documentation technique fournie sur le fonctionnement. L'entretien périodique doit s'effectuer selon les modalités énoncées sur la notice d'entretien préalablement établie. Ces modalités et les procédures à suivre sont fonction de la nature des biens.

- ***Matériel informatique***

L'entretien périodique du matériel informatique est confié au service de gestion informatique et capitalisation pour assurer :

- la maintenance du matériel ;
- la maintenance du logiciel d'exploitation ;
- la maintenance du réseau informatique.

- ***Autres équipements***

L'entretien des autres équipements est assuré par :

- l'utilisateur d'une part, s'il a reçu une formation appropriée et,
- un service extérieur si la nature des travaux l'exige, d'autre part.

9.2.6.2. Réparation des biens

Toute opération de réparation donne lieu à l'établissement d'un bon de prestation de service comportant toutes les mentions nécessaires permettant d'identifier la nature des travaux demandés :

- Les références du bien ;
- La date de demande des travaux ;
- La désignation des travaux à effectuer ;
- Le nom du service du prestataire ;
- La date de sortie ;
- La date d'entrée ;
- Les travaux effectués ;
- Les observations.

Le Bon de Prestation de Service (BPS) en Annexe 4 est établi par le Responsable Administratif et Financier en quatre (4) exemplaires et signé par le(a)

Directeur(trice) Exécutif(tive) :

- deux exemplaires pour le prestataire ;
- un exemplaire pour la comptabilité ;
- le dernier constituant la souche.

Lorsque les travaux sont effectués, le Responsable Administratif et Financier vise le BPS pour constater l'exécution des travaux demandés. Le prestataire doit joindre un exemplaire du BPS à sa facture. Au cas où la réparation a eu lieu à l'atelier du prestataire, le prestataire établira un bordereau de livraison pour attester le retour du matériel dans le patrimoine de l'ONG PADES. Le bordereau sera visé par le RAF.

Gestion du matériel

9.2.7. Inventaire des biens

Le but de l'inventaire est de procéder au contrôle physique des biens de l'ONG PADES. Ainsi, il permet de rapprocher les fiches des immobilisations de la comptabilité de la fiche de contrôle physique des biens. Les écarts éventuels constatés lors de ce rapprochement doivent être justifiés par les responsables concernés.

L'inventaire est réalisé à la fin de l'année par le Responsable Administratif et Financier sous la supervision du (de la) **Directeur(trice) Exécutif(tive)**. Une fiche d'inventaire permettra de recenser les informations suivantes :

- code d'identification ;
- désignation du bien ;
- quantité inventoriée ;
- quantité sur la fiche d'immobilisation ;
- écart constaté ;
- localisation du bien ;
- état du bien ;
- observation.

A la fin de l'opération, la fiche d'inventaire est datée et contresignée par l'agent chargé de l'inventaire et le(a) **Directeur(trice) Exécutif(tive)**.

9.3. Fournitures consommables

Les fournitures consommables comprennent :

- les fournitures de bureau (papier, stylos, blocs-notes, classeurs, chemises, etc.) ;
- les produits d'entretien (ajax ; savon en poudre ; balai, javel, désodorisant, etc ;) ;
- et autres fournitures susceptibles d'être utilisés.

L'achat trimestriel est recommandé pour ces fournitures. La constitution de stock pour les fournitures consommables n'est pas nécessaire. Dès que les fournitures sont réceptionnés par le RAF, il les enregistre dans le registre des fournitures consommables et procède à la ventilation au niveau de chaque Agent. Les fournitures sont distribuées suivant une dotation trimestrielle après justification de l'utilisation faite.

9.4. Annexes relatives à la gestion des biens et services

l'ONG PADES
Adresse, Tél :
E.mail :

Annexe 1. FICHE D'IMMOBILISATION

N° …….

Désignation de l'immobilisation :……..

Nature de l'immobilisation : …….

Code d'identification : …….

Affectation : …….

Date d'entrée : …….

Valeur d'acquisition : …….

Source de financement : ……

Date de sortie : …….

l'ONG PADES
Adresse, Tél :
E.mail :

Annexe 2. FICHE D'INVENTAIRE DES IMMOBILISATIONS

Code d'identification	Désignation	Quantités			Localisation	Etat	Observations
		Inventoriées	Fiche de stock	Ecart			

Date :……

Le Gestionnaire-Comptable **[Coordinateur(trice)]**

ONG PADES
Adresse, Tél :
E.mail :

Annexe 3. REGISTRE DES IMMOBILISATIONS

N°	Désignation	Qté	N° de Série	N° Immatriculation	Date d'acquisition	Valeur	Bailleurs
1							
2							
3							
4							
5							

l'ONG PADES
Adresse, Tél :
E.mail :

Annexe 4. BON DE PRESTATION DE SERVICES

Date :

Nom du prestataire : ----------

Type de service : ----------

Description du service à effectuer
Le montant total de la prestation s'élève à

N.B. : Instruction pour le prestataire : L'original du bon sera joint à la facture

Le Gestionnaire-Comptable **[Coordinateur(trice)]**

X- PROCEDURES DE CONTROLE ET DE SUPERVISION

Le suivi-évaluation des projets/programmes de l'ONG PADES est d'une importance dans la gestion quotidienne en vue de la réalisation de ses objectifs et partant sa mission.

10.1. Suivi

10.1.1. Définition et objectifs

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement des informations relatives à une action, destiné à fournir aux décideurs des données précises et synthétiques pour vérifier si l'exécution des projets et programmes se déroule comme prévu afin de procéder à des réajustements immédiats si nécessaire et pour apprécier les effets des activités réalisées.

Il a pour objet de suivre en permanence les progrès réalisés dans l'exécution des projets et programmes et de ses éléments par rapport à ses objectifs, éliminer en temps voulu les contraintes et retards et prendre en cas de besoin les mesures correctives nécessaires.

10.1.2. Suivi par la Direction Exécutive

Le suivi à ce niveau est initié par le(a) **Directeur(trice) Exécutif(tive)**. Il sera effectué à partir des normes (le plan stratégique, le document de projet/programme, le plan d'action annuel assorti des activités et du calendrier de réalisation, le budget, les indicateurs objectivement vérifiables etc.

Les principaux paramètres qui seront suivis par la coordination sont :

- Les activités (pour permettre de suivre l'avancement général de l'ensemble des activités) ;
- Le calendrier ou le temps (pour faciliter d'éventuelles révisions ultérieures du calendrier d'exécution des activités) ;
- Les coûts (aux fins de contrôle des coûts et d'éventuelles révisions budgétaires) ;
- La performance (pour surveiller des indicateurs sensibles et pertinents dans la réussite du projet. Etant donné qu'il est le plus souvent difficile de mesurer les effets de certains résultats/produits des projets/programmes au cours de la période d'exécution et redresser la situation à temps dans l'optique de l'atteinte des buts, il s'agira dans le cadre du suivi de la performance, de surveiller un nombre limité d'indicateurs qu'on suppose devoir se modifier rapidement si le résultat/produit est efficace.

Pour y parvenir la Direction Exécutive devra effectuer des visites périodiques de terrain et tenir des réunions périodiques du personnel pour faire le point en vue de collecter des données et informations sur les réalisations par rapport aux prévisions en ce qui concerne les activités, les budgets, les résultats, le niveau de réalisation des indicateurs clés etc . La Direction Exécutive utilisera dans le cadre du suivi les outils ci-après :

- Fiche de suivi journalier des activités (annexe 1)
- Fiche de suivi mensuel des activités (annexe 2)
- Fiche de suivi budgétaire mensuel par activité(annexe 3)
- Fiche de suivi budgétaire global par mois (annexe 4)
- Fiche de suivi des résultats/produits et indicateurs (annexe 5)
- Liste de distribution des documents de contrôle (annexe 6)
- Des rapports mensuels, trimestriels, et annuels d'avancement ;
- Des rapports financiers mensuels, trimestriels, et annuels.

Pour ce qui concerne les modifications éventuelles à apporter aux buts, objectifs, stratégies, aux budgets, au calendrier des activités ou à d'autres facteurs, le(a) [**Coordinateur(trice)/Directeur(trice) Exécutif(tive) ou autre à préciser**] informera le personnel de ces modifications par une note de service. Ces modifications doivent être portées à la connaissance du Conseil d'Administration pour appréciation avant leur prise en compte.

10.1.3. Suivi par le Conseil d'Administration

Pour les décisions qu'il a à prendre, le Conseil d'Administration se contentera dans le cadre du suivi d'indicateurs moins nombreux et de caractère général. Le Conseil d'Administration se réunira tous les deux mois, en présence du (de la) [**Coordinateur(trice)/Directeur(trice) Exécutif(tive) ou autre à préciser**], pour apprécier l' état d'exécution des projets/programmes et actions en cours.

Pour ce faire, le Conseil d'Administration examinera au cours de sa réunion sur la base du Plan opérationnel d'action, planning trimestriel des activités et des budgets :

- les rapports d'activités ;
- les rapports financiers.

Au terme de la réunion, le Conseil d'Administration pourra en cas de besoin donner des directives et orientations pour les actions futures à réaliser.

10.2. Evaluation

Il y a lieu de distinguer entre l'évaluation continue et l'évaluation finale et rétrospective.

L'évaluation continue est une activité ponctuelle qui permet de porter un jugement sur les actions menées sur une période donnée.

Il a pour objet de déterminer si les objectifs relatifs aux produits/résultats attendus restent valables, apprécier l'efficacité et l'impact des activités en cours et prendre les principales mesures de réorientation nécessaire.

L'évaluation finale, par contre, consiste à vérifier la réalisation des résultats, mesurer les effets et impacts globaux des projets, programmes et actions, tirer les leçons pour les décisions futures.

L'évaluation continue sera réalisée par la Direction Exécutive à travers des études en profondeur, l'observation participante, des enquêtes par sondage etc. selon une périodicité ciblée.

L'évaluation finale par contre sera confiée aux consultants spécialisés en la matière.

10.3. Supervision

La supervision consiste à assurer le contrôle des activités pour s'assurer d'une utilisation effective des ressources rares affectées aux projets et programmes et prévenir ou faire face aux anomalies de gestion possible et prendre des mesures correctives voir des sanctions qui s'imposent.

Etant donné que le Conseil d'Administration ne se réunit que tous les trois mois, la supervision du travail de la Direction Exécutive par le CA s'avère indispensable.

La supervision se fera par le Président ou le Secrétaire Général pour les aspects surtout stratégiques et le Trésorier Général pour les aspects financiers. La supervision se fera de manière inopinée. Ceux-ci devront rendre compte aux autres membres du CA.

10.4. Contrôle financier interne

10.4.1. Objet

Les procédures de contrôles internes visent à s'assurer :

- que l'exécution des opérations (activités) sont ordonnées, éthiques, économiques, efficientes et efficaces dans le cadre de la coordination du PADES ;

- du respect de l'obligation de rendre compte à tous les niveaux et de façon fiable. Le respect de ce principe à tous les niveaux passe par le développement, le maintien et la mise à disposition d'informations financières et non financières, fiables et pertinentes et aux moyens d'une publication correcte de ces informations dans les rapports établis en temps opportun à l'intention de l'ensemble des parties prenantes, tant en interne qu'en externe ;

- de la conformité aux dispositions contenues dans les documents de base du PADES;

- de la protection des ressources à tous les niveaux contre les pertes, les mauvais usages et les dommages dus au gaspillage, aux abus, à la mauvaise gestion, aux erreurs, à la fraude et aux irrégularités ;

- de la mise en place d'un système efficace de détection des risques et de proposition des mesures correctives.

10.4.2. Etapes de la procédure

La procédure comprend :

- La préparation des missions d'audits internes ;
- L'exécution des missions d'audits internes ;
- La préparation du rapport, sa diffusion et son suivi.

Les dossiers de travail visent à :

- faciliter la planification et la réalisation de la mission d'audit interne ;
- permettre la supervision de la qualité de l'audit interne par l'auditeur externe et toute autre mission de contrôle externe ;
- consigner les éléments probants résultant des travaux effectués pour fonder les constats et les recommandations de l'auditeur interne.

Le dossier de travail de l'auditeur interne doit comporter :

- les informations recueillies lors de la prise de connaissance

Les extraits des documents juridiques importants (accord de don, accord de projet, convention de rétrocession, statut et règlement intérieur, etc.. ;

Les différents manuels et notes de services ; etc.
- les informations sur le processus de planification, y compris les programmes de travail et les modifications dont ils ont fait l'objet ;
- les informations faisant apparaitre que l'auditeur interne a pris en compte les travaux de l'audit externe ; les analyses des différentes transactions financières sur les comptes bancaires du PADES ;
- les plans de mise en œuvre des recommandations à tous les niveaux ;
- les preuves de la mise en œuvre des recommandations des contrôles antérieurs ;
- Etc…

L'auditeur interne doit adopter des procédures appropriées garantissant la confidentialité et la sécurité des dossiers de travail.

10.4.3. La lettre de mission

Avant toute mission, l'auditeur interne doit élaborer, une lettre de mission au moins dix (10) jours ouvrables avant la date effective de démarrage de la mission. La lettre de mission approuvée doit être envoyée aux personnes à auditer au moins une semaine avant la date de démarrage de la mission. A la réception de la lettre de mission, le PADES doit accuser réception de la lettre de mission.

10.4.4. Exécution des missions de contrôle interne

Chaque semestre, l'auditeur interne exécutera une mission d'audit au niveau du PADES. Sans être limitatif, son audit trimestriel portera entre autres sur les aspects ci- après :

- L'évaluation de la mise en œuvre des recommandations
- L'évaluation et l'application effective du manuel
- L'évaluation des risques
- Le contrôle des comptes bancaires
- Le contrôle de caisse
- Le contrôle a priori des informations financières
- Le contrôle de la passation des marchés
- Production, la diffusion et le suivi des rapports d'audit interne

10.5. Procédure de contrôle externe

10.5.1 OBJET

Assurer que l'atteinte des objectifs du PADES est en bonne voie grâce à l'exécution des activités conformément aux documents de financement.

10.5.2. APPLICATION

La procédure s'applique de façon périodique à l'ensemble des opérations exécutées dans le cadre des ressources du PADES.

10.5.3. ETAPES

10.5.3.1. Préparation de l'audit des comptes

Assurer la consistance, la disponibilité et le bon ordre (classement) de la documentation nécessaire pour la justification correcte des écritures comptables conformément au manuel de procédures.

10.5.3.2. Mise en place d'un plan d'action de suivi des recommandations des audits

Après chaque audit, élaborer un plan d'action pour le suivi des recommandations structurées comme suit :

- énoncé du constat établi par l'auditeur et du risque de gestion y relatif ;
- formulation de la recommandation détaillée ;
- identification des actions séquentielles nécessaires à mettre en œuvre pour corriger la situation de distorsion ou de dysfonctionnement ;
- fixation de la date butoir de réalisation de l'action ;
- désignation du/des Responsable(s) chargé(s) de la mise en œuvre des actions ;
- désignation du Responsable chargé de la supervision et du contrôle de la réalisation ;
- indication des rapports nécessaires pour le suivi du plan d'action ;
- entre deux audits, vérifier que toutes les distorsions relevées lors du dernier audit sont régularisées et documentées en se référant au plan d'action de suivi des recommandations.

10.6 .Annexes relatives au suivi-évaluation

Annexe 1 : Fiche de suivi journalier des activités

Dates	Services/activités demandées	Responsables de l'activité	Délais de réalisation de l'activité	Observations
Jour 1				
Jour 2				
Jour 3				
Jour 4				
Jour 5				

Annexe 2 : Fiche de suivi mensuel des activités

Résultats/activités	Responsable de l'activité	Date de début		Date d'achèvement		Observations sur l'exécution de l'activité
		Prévue	Effective	Prévue	Effective	
Résultat. 1						
Activités 1.1						
Activité 1.2						
Activité 1.3						
Résultat. 2						
Activités 2.1						
Activités 2.2						
Activités 2.3						
..						

Annexe 3 : Fiche de suivi budgétaire mensuel par activité

Activité N° : Intitulé Activité

Mois :

N°	Rubriques des dépenses liées à l'activité	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation	Observations
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Annexe 4 : Fiche de suivi budgétaire global par mois

Mois :

N°	Rubriques Budgétaires	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation	Observations
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
.						
.						

Annexe 5 : Tableau de suivi des résultats et indicateurs clés

Objectifs/ Résultats	Résultats attendus	Résultats obtenus	Niveau de l'indicateur de mesure des résultats	Observations sur la réalisation des résultats et des indicateurs
Objectif. 1	Résultat 1.1 attendu	Résultat 1.1 obtenu		
	Résultat 1.2 attendu	Résultat 1.2 obtenu		
	Résultat 1.3 attendu	Résultat 1.3 obtenu		
Objectif. 2	Résultat 2.1 attendu	Résultat 2.1 obtenu		
	Résultat 2.2 attendu	Résultat 2.2 obtenu		
	Résultat 2.3 attendu	Résultat 2.3 obtenu		

Objectif. 3	Résultat 3.1 attendu	Résultat 3.1 obtenu		
	Résultat 3.2 attendu	Résultat 3.2 obtenu		
	Résultat 3.3 attendu	Résultat 3.3 obtenu		
. **.** **Objectif n**				

Annexe 6 : Liste de distribution des documents de contrôle

Liste des documents	Expéditeur	Destinataires	
		Conseil d'Administration	Bailleurs
Document de projet	**Directeur Exécutif**	Pour approbation	Pour financement
Plan opérationnel annuel	**Directeur Exécutif**	Pour approbation	
Planning trimestriel des activités	**Directeur Exécutif**	Pour approbation	
Budget annuel	**Directeur Exécutif**	Pour approbation	
Rapports d'activités	**Directeur Exécutif**	Pour information	Pour information
Rapports financiers	**Directeur Exécutif**	Pour information	Pour information
Inventaire des immobilisations	**Directeur Exécutif**	Pour information	
Modifications éventuelles des buts, objectifs, stratégies, budgets, calendrier des activités ou autres facteurs	**Directeur Exécutif]**	Pour appréciation	

CHEF SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

KAPTAN Essohanam

DIRECTEUR EXECUTIF

BATCHALE Agouda

PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ADJABO Ekpao