



**ACTION POUR LA PROMOTION DE LA SANTE
DE LA MERE & DE L'ENFANT« APSME »ASBL
COORDINATION NATIONALE**

Téléphone : (+243) 99 81 71 892 – (+243) 84 130 22 10
E-mail : apsmerdc7@gmail.com

**MANUEL DES PROCEDURES
SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE**

MARS 2017

Acronymes

PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
APSME	Action pour la Promotion de la Santé de la Mère et de l'Enfant
ONG	Organisation Non Gouvernementale
VIH	Virus d'immunodéficience humaine
CA	Cellule Administrative
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise

CHAPITRE I : INTRODUCTION

Face à l'évolution des méthodes d'organisation du travail et du progrès social et, face aux impératifs des mutations socio-économiques et socioculturelles de l'environnement, la gestion des Ressources Humaines s'est imposée comme élément du progrès et du dynamisme de toute Organisation.

Ces réalités nous amènent à doter l'Action pour la Promotion de la Santé de la Mère et de l'Enfant « APSME ONG » d'un bon système de contrôle Interne sur le plan administratif avec comme objectif, la gestion rationnelle des ressources dont l'un de fondements est l'adéquation **HOMME/FONCTION**, c'est-à-dire l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

Pour y arriver, il faut préalablement avoir une connaissance approfondie aussi bien des hommes que des fonctions.

La **connaissance des hommes** concerne aussi bien leur compétence et leur personnalité que leurs aspirations et leurs besoins. Cela nous permet d'avoir une gestion « Motivante » du personnel qui est aujourd'hui la condition sine quânon de la réussite de toute Entreprise/Organisation.

La **gestion prévisionnelle des fonctions** permet d'anticiper sur leur évolution et celle de leurs exigences.

Ainsi sera-t-il possible de mettre en place des programmes des formations qui permettent de maintenir l'adéquation « Homme/Fonction » de façon dynamique et permanente ?

SECTION 1 : OBJECTIFS

Les présentes procédures permettent d'atteindre quatre (4) objectifs essentiels :

1. La cohésion de l'ensemble de l'APSME :

Disposer une architecture administrative efficiente, cohérente et de collaboration fondée sur le principe de l'unité de commandement et l'application correcte des instructions en vue de favoriser l'efficacité et l'amélioration des performances

2. La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'APSME :

Assurer la bonne conservation et circulation des documents ainsi que l'utilisation rationnelle et économique des biens.

3. Les relations professionnelles entre les membres de l'APSME :

Faciliter une bonne relation professionnel entre les différents membres de l'APSME et à tous les niveaux (national et provincial)

4. La mise en place un contrôle interne du secteur administratif

Savoir que la bonne gestion de toute organisation dépend de l'efficience de son organisation administrative.

Section 2 : Structure du Manuel

Les procédures administratives abordent dans leur **premier chapitre**, la présentation et l'organisation de l'APSME (la description détaillée des tâches du personnel de la structure faisant partie des annexes). Elles exposent dans leur **deuxième chapitre**, la gestion des ressources humaines. Le troisième chapitre, traite des contacts.

Section 3 : Conservation du manuel

Le manuel dans lequel sont consignées les procédures administratives de l'APSME doit être conservé aussi longtemps que l'exige la loi.

Ce manuel n'est pas figé, il doit être mis à jour. Toute modification apportée à l'organisation et à la manière de travailler doit conduire à l'adaptation des procédures décrites dans le manuel.

CHAPITRE II. PRESENTATION ET ORGANISATION DE L'APSME

Section 1 : Présentation de l'APSME

2.1.1 Identité de l'APSME

Désignation : APSME

Organe de tutelle : Coordination Nationale

Type de structure : Organisation Non Gouvernementale

Date de création : 2013

Siège : Avenue Tumba n° 2222, Q/Masano, C/Lemba, Kinshasa-RDC

2.2. 1 Mission de l'APSME

L'APSME est une organisation non gouvernementale dont la mission est d'appuyer le Gouvernement Congolais dans la mise en œuvre du Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) et l'atteinte des objectifs durables du développement ;

2.2.2 Vision de l'APSME

Est celle d'une communauté responsable capable de s'auto-prendre en charge partant de la mise en place de structures communautaires dynamiques et fonctionnelles dans laquelle l'APSME est un partenaire important pour l'appui et l'accompagnement ;

2.2.3 Objectifs

- ✓ Contribuer à l'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant;
- ✓ Initier les actions de mobilisation sociale à travers l'information et communication pour le changement de comportement en rapport avec la lutte contre les violences sexuelles, la tuberculose, le VIH/SIDA, les grossesses non désirées, les mariages précoces, l'utilisation des méthodes contraceptives, la nutrition,...
- ✓ Renforcer les capacités des prestataires et de la population dans la lutte contre les violences sexuelles, la tuberculose, le VIH/SIDA, les grossesses non désirées, les mariages précoces, l'utilisation des méthodes contraceptives, la nutrition,...

2.2.4. Domaines d'intervention de l'APSME

Les interventions de l'APSME s'inscrivent dans le cadre de :

- Des urgences humanitaires
- Du développement
- De la santé
- Recherches opérationnelles

2.2.5. Les Organes de l'APSME

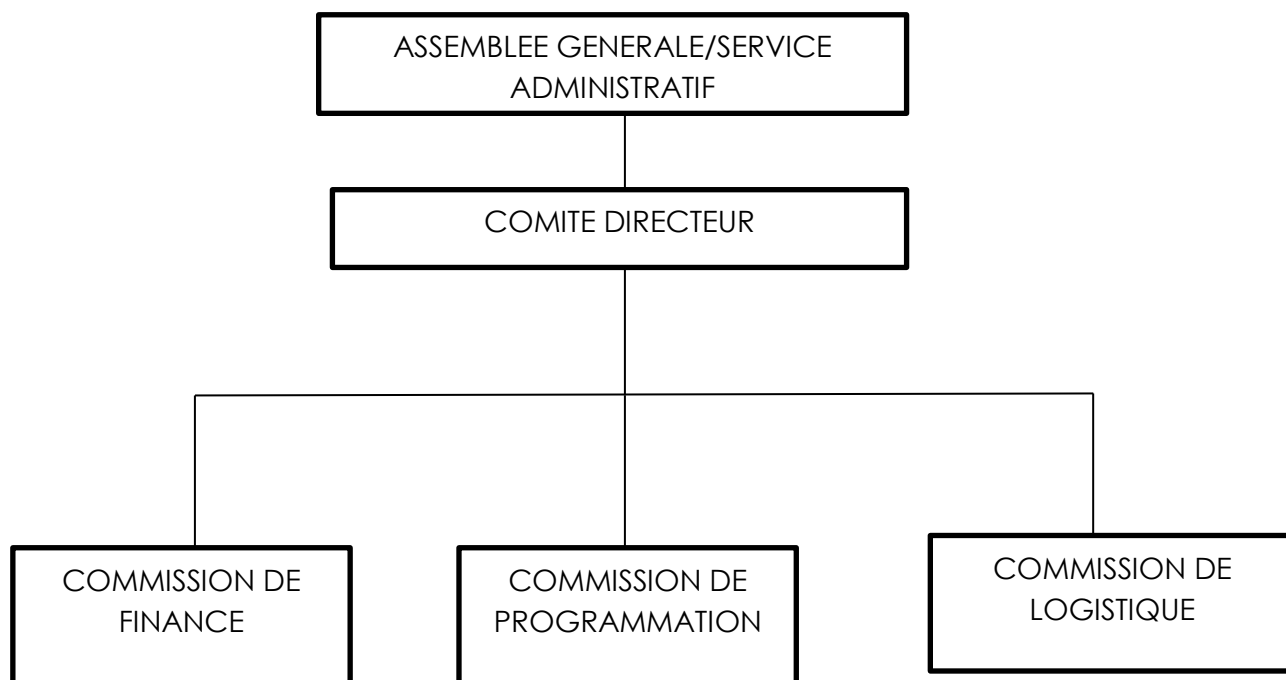
L'organisation et le fonctionnement de l'APSME sont conduits par les structures ci-dessous :

- **L'Assemblée générale** est composée de tous les membres de l'association. Elle est l'organe suprême de l'APSME, elle définit la politique et fixe les orientations de celle-ci.

- **Le Comité directeur** est l'organe de conception, d'impulsion et de coordination des activités de l'association. Il est chargé du bon fonctionnement et de la bonne gestion de l'association.
- **La commission des finances** qui a pour rôle de :
 - ✓ Contrôler la gestion financière, la régularité et l'exactitude des écritures comptables de l'Association ;
 - ✓ Proposer les amendements appropriés ;
 - ✓ Suivre et contrôler l'exécution du budget.
- **La commission de logistique** qui a pour rôle de :
 - ✓ Effectuer tous les achats de l'association ;
 - ✓ Contrôler et gérer tous les stocks, les biens immobiliers et mobiliers et fait rapport au comité directeur ;
 - ✓ S'assurer de la bonne conservation et entretien du patrimoine de l'association
 - ✓ Contrôler et gère les déplacements du personnel pendant les heures de service
 - ✓ Faire son rapport systématiquement à chaque entre des intrants
 - ✓ Faire un rapport mensuel, trimestriel et annuel

SECTION 2 : ORGANISATION DE L'APSME

2.1. Organigramme fonctionnel de l'APSME



2.2. Description de l'organigramme

[Voir le ROI]

CHAPITRE III. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Elle désigne l'ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'obtenir une meilleure qualité de travail.

Elle vise principalement la valorisation des compétences, de la motivation, l'information et l'organisation.

Elle permet, également, d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation et/ou entreprise (retraite, licenciement, démission)

Section 1 : Organisation de la gestion des ressources humaines

Ce document est un outil de référence pour tout cadre et agent œuvrant au sein de l'**APSME**. La liste des tâches n'est pas exhaustive. Le Coordinateur et/ ou Directeur National peut à tout moment, confier des missions aux différents spécialistes affectés dans différents programmes et projet. Pour tout ce qui n'est pas mentionné dans ce document, il faut se référer au règlement d'ordre intérieur de l'**APSME** ou au document Projet ;

- aux notes de service ;
- à la législation sociale ;
- à la hiérarchie ;
- etc.

Pour tout problème d'interprétation, s'adresser toujours à la hiérarchie.

Tout programme ou projet doit être doté de ce manuel des procédures de gestion qui régit tout agent et cadre travaillant en son sein. Aussi, le présent document tient lieu de « Statuts du personnel de l'**APSME** et ce, conformément au code du Travail des pays hôtes qui peut être modifié par la Convention Collective Interprofessionnelle.

❖ Registre du personnel

Tout le personnel de l'**APSME** doit être enregistré dans un registre du personnel préparé à cet effet. Ce registre se présente comme suit :

- enregistrement par date d'engagement et par catégorie ;
- nom et prénom de l'agent ou du cadre ;
- numéro de la carte d'identité, lieu et date de délivrance ;
- photo de l'agent ou du cadre ;
- fonction occupée ;
- numéro et date de l'attestation de naissance ;
- numéro et date de l'attestation de nationalité ;
- numéro et date de l'extrait du casier judiciaire ;
- résultat du test de recrutement ;

- numéro et date de la décision d'engagement ;
- numéro et date de la décision d'affectation ;

Les objectifs généraux de la politique des Ressources Humaines sont :

- Une paix sociale ;
- Une gestion motivante du personnel ;
- Une administration efficace et transparente avec des **règles précises, claires et connues** dans tous les domaines qu'elle couvre.

<ul style="list-style-type: none"> • Discipline, • Actions et sanctions disciplinaires (enquête, notification, dispositions à prendre...), • Engagement (contrat et toutes les formalités), • Paie, • Examen des avances sur traitement (étude-avis), • Congés (planning, exécution, traitement des diverses correspondances y relatives), • Résiliation des contrats (actes administratifs, retraite, licenciement, séparation à l'amiable, décès...), • Relation avec : <ul style="list-style-type: none"> - INSS - INPP - DGI - ONEM - MINISTERE DU TRAVAIL • Tenue des dossiers du personnel plus élaboration des synthèses réclamations • Accueil des agents pour tous les problèmes en rapport avec leur administration <ul style="list-style-type: none"> - Naissance - Mariage - Décès - Congé de circonstance - Diverses réclamations • Tenue des statistiques du personnel + déclarations annuelles de la situation de la main-d'œuvre 	<p><u>RECRUTEMENT (Interne et externe)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Détection des hauts potentiels • Mobilité interne <ul style="list-style-type: none"> - Plan de carrière - Plan de succession - Fichiers des agents polyvalents (positionnement et profil) <p><u>GESTION QUANTITATIVE DU PERSONNEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Application de la politique des effectifs • Projection des effectifs au moyen d'outils appropriés • Planification des départs • Organisation des remplacements • Réserve de recrutement <p><u>GESTION QUALITATIVE DU PERSONNEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation • Cotation (suivi de l'application des procédures) • Détermination des profils • Tenue du dossier « gestion » des agents • Gestion des « hauts potentiels » et « des agents à suivre » compte tenu de leur potentiel • Elaboration des plans de carrière et des plans de succession en collaboration avec les Services et Cellules fonctionnelles (entretien de carrière) • Répondant ou Conseiller des Services et Cellules fonctionnelles en matière de gestion • Examen et avis sur les propositions de promotion, mutations, recrutement • Analyse critique des cotations annuelles et des évaluations (tableaux statistiques et graphiques)
---	--

- **Tenue des échéanciers** des programmes de l'Administration du personnel
- **Suivi et résolution des cas sociaux**
- **Enregistrement des réactions** du personnel (climat social)
- **Vérification de la régularité** de tous les actes civils : naissance, mariage, divorce, décès, succession, attestations scolaires).

FORMATION

- Répondant formation pour APSME
- Répondant formation pour les Services et Cellules fonctionnels
- Gestion de formation
 - Détection des besoins
 - Evaluation des besoins
 - Réponses appropriées aux besoins (action de formation)
 - Elaboration, mise en œuvre et évaluation du plan de formation budgétisé
 - Suivi et évaluation des actions organisées
 - Rapport de suivi
 - Statistique de formation (ratio personnel, sessions, fréquences)
- Mise à jour du fichier du personnel

GESTION DES FONCTIONS ET DES POSTES

- Elaboration et entretien des dossiers « type » par fonction,
- Analyse des profils des postes
- Projection de l'évolution des fonctions.

AUTRES MISSIONS

- Accueil des agents pour tout problème en rapport avec leur gestion (réclamation cotes, promotion...)
- Suivi des stagiaires de vacances et des étudiants « chercheurs »
- Gestion des organigrammes et structures détaillées
- Informatisation de la gestion des ressources humaines
- Gestion de la politique d'information et de communication (transparence et libre circulation)
- Formation du personnel en cours d'emploi (gestion des ambitions)

Section 2 : Procédures de recrutement du personnel

2.2. INTRODUCTION

- **APSME** prône la non-discrimination et l'égalité des chances à l'emploi. Le recrutement du Personnel se fait sans discrimination de race, de sexe, de religion, d'affiliation politique ou autre.
- **APSME** prône la non-discrimination et l'égalité des chances à l'emploi. Le recrutement du Personnel se fait sans discrimination de race, de sexe, de religion, d'affiliation politique ou autre. Les critères prioritaires de recrutement sont la qualification, l'expérience et la motivation à contribuer activement au travail de l'équipe.
- **APSME** s'engage, dans le cadre d'une bonne gestion des ressources humaines, à maintenir un climat favorable de travail à toutes et tous, servant à atteindre les résultats attendus par l'organisation en la création d'un environnement professionnel adéquat qui suscite une bonne communication interne (personnel) et externe (partenaires) et une bonne circulation de l'information avec un personnel qui fait preuve de discipline, de courtoisie, d'assiduité au travail et du professionnalisme.
- Le travail en équipe et la prise de décision collégiale sont des valeurs importantes de l'organisation **APSME**. Sans nier l'autorité de la Coordination de l'organisation et/ou de la Direction pays, les décisions importantes concernant le déroulement de l'organisation et les conditions dans lesquelles se fait le travail seront discutées en équipe afin d'appliquer l'esprit démocratique et la transparence voulue dans l'Organisation, et de favoriser les contributions les plus riches possibles, basées sur l'ensemble des compétences dont dispose l'Organisation.
- Le personnel d'appui de l'**APSME** est constitué pour l'essentiel des nationaux recrutés à divers niveaux de la hiérarchie en conformité avec l'organigramme du programme ou projet résultant des besoins en ressources humaines définis dans le document du Programme, tels que les experts nationaux et le personnel d'appui. Les assistants, les administratifs et tout autre personnel doit être recrutée conformément aux procédures de recrutement retenues dans le présent manuel.
- Le personnel local de l'**APSME** de responsabilité définie dans les termes de référence de chaque poste. Il est recommandé d'établir une fiche mensuelle du personnel.
- Dans **APSME** on trouve des postes de nomination qui ne suivent pas le critère de recrutement. Certains cadres qui soit ont œuvré pour **APSME** ou sont membres effectifs de L'Organisation suite à leurs compétences ou

mérites peuvent être nommés à des fonctions plus hautes. Pour des hautes fonctions qui ne demandent pas de suivre le processus de recrutement cela revient au seul Président du Conseil d'Administration qui a les prérogatives de nommer et de révoquer les hauts cadres et en informer l'Assemblée Générale. Et pour cela il doit se référer aux 3 dernières évaluations de performance du cadre concerné par la nomination après avis de la Direction Nationale.

1. Règle

Le Processus de recrutement est exécuté par une commission de recrutement :

- description du poste à pourvoir ;
- avis d'appel d'offres ;
- organisation des tests ;
- sélection des candidats, etc.

Procédure :

- enregistrement de l'expression du besoin en personnel ;
- accord préalable du Coordinateur et/ ou Directeur National
- rédaction des termes de références ;
- rédaction de l'avis d'appel d'offres ;
- organisation des tests de sélection (test écrit et interview);
- sélection des candidats ;
- enregistrement et numérotation chronologique de toutes les demandes d'emploi dans un fichier régulièrement mis à jour. Par niveaux de formation, ce fichier reprend les éléments vérifiés suivants :
 - nom et prénom du demandeur ;
 - état civil ;
 - niveau de formation ;
 - expérience professionnelle ;
 - adresse de contact,

Sauf instructions particulières du Coordinateur et/ ou Directeur National, le recrutement se fait sur base de ce fichier. Des tests de sélection sont organisés puis ;

- Vérification des références des candidats
- établissement des procès-verbaux de recrutement ;
- transmission des trois meilleurs candidats à **APSME** Siège Nationale et ou Coordination Régionale/ pays si nécessaire
- correspondance au candidat retenu pour confirmer le recrutement ;
- le candidat retenu remet à l'Assistant administratif (RH) les documents suivants :
 - attestation de naissance,
 - attestation d'état civil,
 - attestation de bonne conduite, vie et mœurs,
 - extrait de casier judiciaire,

- attestation d'identité complète,
- attestation d'aptitude physique.
 - ces documents, en plus de ceux qui sont remis préalablement avec la demande (curriculum vitae, copie du diplôme) doivent être disponibles avant la signature du contrat ;
 - signature du contrat de Travail par le Coordinateur ou Directeur National ainsi que l'agent recruté ;
 - inscription au registre du personnel,
 - déclaration à l'inspection du travail ;
 - affiliation à la Sécurité Sociale ;
 - abonnement aux soins médicaux ;
 - remise à l'agent d'un exemplaire du règlement intérieur de l'**APSME** et le code de conduite dont l'accusé de réception à conserver sur un récépissé et à conserver soigneusement dans son dossier ;
 - remise à l'agent d'un programme d'essai établi par la Coordination ou Direction Nationale de l'**APSME** précisant l'échéancier de l'essai.
 - peuvent être engagés à **APSME** "les candidats remplissant les conditions suivantes :
 - être de nationalité Congolaise ;
 - les étrangers peuvent être engagés par contrat dans les mêmes conditions que les nationaux sous réserves de l'obtention par l'employeur de l'autorisation des services compétents de l'Administration du Travail ;
 - avoir un casier judiciaire ne comportant aucune condamnation à une servitude pénale de plus de 6 mois ;
 - avoir réussi les tests de sélection ;
 - être titulaire d'un diplôme et de l'expérience professionnelle prise en considération pour le poste vacant ;
 - être reconnu apte à occuper l'emploi par un médecin du Gouvernement et/ou homologué par APSME ;
 - être reconnu de bonne conduite, vie et mœurs par l'autorité compétente ;
 - être libre de tout engagement envers tout autre employeur et remplir les formalités imposées par le ministre ayant le travail dans ses attributions.

Le recrutement efficient se fait dans le cadre de la gestion prévisionnelle quantitative et qualitative des effectifs du personnel.

Cela suppose que la commission décisionnelle dispose des **outils de gestion** permettant de connaître l'évolution (par projection en se référant aux statistiques antérieures) des effectifs et de l'organigramme (c.-à-d. des postes qui seront maintenus en force). Intégrant à cela les plans de carrière et les plans de succession ainsi que l'évolution des profils, des postes et la création des nouveaux postes, la commission décisionnelle peut élaborer un planning de recrutement rationnel.

2. Type de recrutement

Il existe 2 types de recrutement :

- Recrutement interne
- Recrutement externe

a) Recrutement interne

- L'on recourt au recrutement interne lorsqu'il n'existe pas de plan de succession c.à.d. que l'on n'a préparé personne pour accéder au poste vacant. Dans ce cas, l'on doit chercher au sein de l'APSME celui qui a le profil ou le potentiel pour occuper ce poste. Cela peut se faire par sélection et décision de la hiérarchie comme l'on peut aussi recourir à un concours ouvert à tous ceux qui remplissent les conditions posées en fonction des exigences du poste. Par contre, s'il existe des plans de carrière ou de succession, le recrutement interne devient simplement la mobilité interne suivant des plans établis.

b) Recrutement externe

Il répond à 2 objectifs :

Soit pourvoir à une vacance pour un poste pour lequel l'APSME n'a pas de potentiel sur le plan interne,

Soit préparer la relève en fonction de la courbe de dégagement des effectifs (statistiques quantitatives).

INSTRUCTION N°I

RECRUTEMENT INTERNE

- I.1. La coordination qui sollicite le recrutement adresse, selon les responsabilités définies ci-avant, la demande sur formulaire ad hoc à la direction.
- I.2. La demande doit contenir toutes les informations utiles qui permettent de connaître le profil/exigences du poste. Cela permet de procéder aisément et rapidement à l'étude du dossier des candidats pressentis. Dans la mesure du possible l'entité demanderesse doit présenter au moins 2 candidats pour le poste.
- I.3. La demande sera faite sur formulaire dont modèle en annexe.
- I.4. Le service administratif, sur base de la copie lui réservée, procède à l'étude de la demande et donne son avis à la direction pour lui permettre de prendre la décision appropriée.

INSTRUCTION N°II

DESTINATAIRES :

- Coordination nationale
- Service administratif

RECRUTEMENT EXTERNE

A. Pourvoir à une vacance

II.1. L'entité demanderesse introduit sa requête sur base du formulaire en annexe à l'attention de la coordination nationale.

Ce formulaire reprend tous les éléments nécessaires à la connaissance détaillée de la fonction/du poste.

Il doit en outre préciser que l'APSME ne possède pas d'agent avec le profil ou le potentiel approprié à ce poste.

Cette assertion n'est valable que si elle est confirmée par le service administratif (concertation préalable).

B. Préparer la relève

II.2. Sur base de son tableau de gestion quantitative et prévisionnelle des effectifs (Tableau de dégagement), le service administratif dans le cadre de la Gestion prévisionnelle des ressources humaines, adresse à la coordination nationale un état de besoin. Celui-ci reprend les postes qui vont se dégager, la date, la durée pour la formation, le profil/exigences...

II.5. Cette étude se fait en concertation avec le service concerné par ces « dégagements » et en examinant la nécessité du maintien de ces postes et en l'état (étude prévisionnelle des fonctions).

II.6. La coordination décide en fonction de la politique générale de l'APSME en matière des ressources humaines (plan stratégique à court et moyen terme).

II.7. En cas d'accord, la coordination instruit le service administratif sur l'exécution de la décision prise.

INSTRUCTION N° III

DESTINATAIRE : - Service administratif

ANALYSE DE LA DEMANDE DE RECRUTEMENT

a) Recrutement interne

Rappel : l'objectif fondamental de la Gestion des Ressources humaines est de parvenir à l'Adéquation Homme/fonction.

Pour y parvenir, il faut disposer des outils qui permettent une connaissance approfondie des Hommes (profil, compétences, potentiel, aspirations,...) et des fonctions (profil, exigences, évolution, importance,...).

III.1. A la réception des dossiers soit de la coordination soit des Services, le responsable de la Gestion du personnel les analyse en comparant le profil des Agents à celui du poste.

Cette étude doit prendre en compte entre autres l'évolution projetée du poste et les aptitudes ainsi que la faculté d'adaptation des agents. Il ne s'agira donc pas d'une analyse statique mais projective.

III.2. Vous élaborez la synthèse de votre étude qui reprend vos conclusions et vos avis motivés et que vous soumettez au Responsable de la Service administratif.

III.3. Pour les dossiers de la compétence de la coordination (postes-clés, fonctions essentielles et des cadres supérieurs), le Service administratif les soumet à la décision de cette Direction.

III.4. Pour les dossiers de la compétence des Services fonctionnels conjointement avec la Service administratif, la Décision est prise après concertation et accord.

b) Recrutement externe

- Pour pourvoir à un poste

III.5. A la réception du dossier de la coordination, le responsable du service administratif l'analyse en comparant le profil/exigences du poste avec le profil des candidats pressentis. Cette analyse doit être projective (évolutive) et non statique.

Elle doit, en effet, prendre en compte entre autres l'évolution projetée du poste et les aptitudes, la compétence ainsi que les facultés d'adaptation des agents. Il examine aussi la nécessité du maintien du poste en l'état.

III.6. les conclusions et avis motivés du service administratif sont soumis à la coordination pour décision.

- préparation de la relève.

III.7. l'Etude étant déjà faite par le service administratif en concertation avec les Services fonctionnels concernées, elle est soumise à la coordination pour décision.

A noter que cette étude doit être projective et non statique.

C. EXECUTION DE L'ACCORD DE RECRUTEMENT

a) Recrutement interne

III.8. Vous procédez de la même manière que pour les mutations : Notification, mise à jour des fichiers, période probatoire, évaluation, programme d'intégration....

b) Recrutement externe (Pour une vacance et /ou pour la relève)

III.9. A la réception de l'accord de la coordination nationale, le service administratif prépare le cahier de charge à adresser à l'organisme chargé de la sélection. Ce cahier de charge doit être clair, explicite et détaillé sur les critères de sélection.

Dans le cas d'un poste déterminé, le cahier de charge doit communiquer les éléments essentiels de la fonction (voir dossier-type).

III.10. Après approbation de la coordination, le service administratif négocie avec le sous-traitant les conditions financières de la sélection.

III.11. Son exécution est conditionnée par l'accord avec la coordination sur le coût et les conditions de l'opération.

III.12. Le cahier de charge est transmis au sous-traitant sous la signature du service administratif et de la coordination tout en précisant la date limite pour la sélection.

III.13. Afin de vous rendre compte de la conformité de l'offre d'emploi avec le cahier de charge, vous l'examinez avec le sous-traitant avant sa diffusion.

III.14. A la réception de la liste des Agents sélectionnés accompagnée de leur profil psychotechnique et/ou des résultats des tests professionnels, le Responsable du service administratif procède à leur analyse. Il transmet ses conclusions à la coordination

III.15. Après concertation avec les services concernés, le service administratif, avec l'accord de la coordination organise les étapes suivantes :

1) Accueil des candidats sélectionnés

2) Interviews des candidats par une commission dont la composition dépend de l'importance de la fonction (voir la conduite des interviews). Les membres permanents sont le service administratif et le service concerné et éventuellement un représentant de la coordination.

3) Sélection finale des candidats en fonction des résultats des tests et des conclusions des interviews.

Le comité de l'APSME sera composé suivant le principe sus-évoqué.

4) Accueil des candidats retenus est fait par le service administratif, le service concerné et éventuellement un membre de la coordination (selon le niveau des candidats).

5) Elaboration du programme d'intégration (présentation, cursus, formation et période probatoire) + rapport et évaluation à chaque étape par le service administratif et le service concerné.

6) Procédures administratives à suivre

- Examen médical
- Contrat (+ période d'essai)
- Immatriculation : APSME
- ONEM

- Impôt
- INSS
- Badge
- Actualisation fichiers.

INSTRUCTION N° IV

CONTENU DU DOSSIER INDIVIDUEL DU PERSONNEL

Le dossier contient les fardes suivantes :

- Farde contenant les documents obligatoires :

- la demande d'emploi ou lettre de motivation ;
- le curriculum vitae ;
- Attestations de service rendu des anciens employeurs
- l'attestation de naissance ;
- l'attestation d'état-civil ;
- l'attestation de bonne conduite, vie et mœurs ;
- l'extrait du casier judiciaire ;
- l'attestation d'identité complète ;
- le certificat d'aptitude physique ;
- la copie du diplôme ;
- la copie du contrat de travail ;
- l'accusé de réception du règlement de l'Organisation.

- Farde contenant les différentes correspondances :

- demandes de congés,
- repos médicaux,
- fiches de cotation,
- avancement de grades,
- mutations,
- sanctions,
- etc.

- Farde contenant :

- les bulletins de paie ;
 - autres documents relatifs à la rémunération,
- Les autres documents individuels sont conservés soigneusement dans un endroit dont l'accès est exclusivement réservé au seul Administrateur et /ou RH de **APSME**.

ARCHIVES DU PERSONNEL

Les responsables des Ressources humaines doivent s'assurer que :

- Tous les renseignements d'ordre privé concernant le personnel sont classés dans un dossier confidentiel rangé dans un meuble fermé à clé et dans un endroit sûr.
- Seules les personnes pouvant justifiées légitimement des raisons pour consulter un dossier seront autorisées à le faire.
- En vertu de la Loi sur la protection des données, toute information fournie à propos d'un individu (y compris les recommandations) ne doit être divulguée qu'à la demande de la personne concernée. Partez du principe que tous les renseignements peuvent être mis à la disposition de l'individu concerné.

Section 3. LES MODALITES DE TRAVAIL

3.1. Emploi des parentés

APSME ne permet pas l'emploi de parentés pour travailler sous la supervision directe ou indirecte quelles qu'elles soient.

3.2. Conditions d'emploi

En acceptant l'emploi de l'**APSME**, l'individu accepte d'exécuter toutes les tâches qui lui sont assignées et de remplir les conditions exigées du poste ainsi que ses principes. La lettre d'engagement précisera :

- la date de début d'emploi,
- le salaire de base mensuel,
- titre de poste,
- durée de contrat et,
- d'autres conditions particulières relatives à l'emploi.

Les termes d'Accord du programme ou Projet et du présent manuel de Gestion seront pris en considération avant toute autre intervention appuyée par la législation du travail du pays.

3.3. L'embauche, la probation et la gestion de contrats

Le personnel est régi par un contrat de travail. Tous les contrats doivent être signés par la Coordination ou la Direction Nationale de l'organisation ou son délégué. Chaque nouvel employé, à l'exception des ouvriers, des temporaires et les employés à temps partiel seront soumis à une période d'essai d'au moins 3 mois. Si l'évaluation de performance à la fin de cette période s'avère non-satisfaisante, l'employé peut se voir accordé l'extension d'une période d'essai allant jusqu'à six mois pour lui permettre d'améliorer sa performance. Toutefois, la période d'essai ne peut pas excéder six mois. Les employés en période d'essai peuvent résilier leurs contrats ou alors leurs contrats peuvent être résiliés selon les conditions prévues par la loi du pays.

Au terme de cette période, Responsable Administratif ou RH en collaboration avec le supérieur hiérarchique du personnel procéderont à l'évaluation de

l'employé. Si les résultats sont jugés insatisfaisants, une lettre de remerciement lui sera adressée. Les employés seront informés par écrit des résultats de leur période d'essai.

La gestion des contrats est sous la responsabilité du Service Administratif Ou RH **APSME**. Les contrats de travail sont à durée déterminée (CDD), en général pour 6 mois ou une année, et peuvent être renouvelés annuellement. Tout employé ayant signé un contrat à durée déterminée (CDD) lié à un programme et/ou projet, à la fin du contrat si le programme ou le projet connaît de prolongation, son contrat peut aussi connaître de modification et il lui sera notifié un avenant au contrat suivant le temps de la prolongation du programme et/ou du projet et cela ne signifierait en aucun cas un nouveau contrat. De même tout employé ayant signé plus de 3 contrats dans les programmes et/ou projets différents et ayant subi un test de sélection pour son réengagement dans l'autre programme ou projet, en aucun cas son réengagement ne peut être considéré comme un contrat à durée indéterminée (CDI).

Chaque employé doit lire et comprendre le Manuel de procédures de gestion dont une copie sera mise à la disposition de tous au bureau de la Réception pour consultation.

3.4. Orientation du personnel

L'accueil et l'orientation d'un nouvel employé dans la structure de l'**APSME** ne devraient pas être considérés comme une simple formalité. Tous les nouveaux employés bénéficieront d'une période d'orientation pour leur permettre de se familiariser avec l'Organisation, ses structures, son approche de collaboration avec les partenaires, leur travail, l'environnement dans lequel ils vont travailler, ainsi que sur **APSME**. La durée et l'étendue de l'orientation seront déterminées par la nature et les circonstances particulières du travail. En tout état de cause, cette durée ne peut pas dépasser trois mois. En plus de faciliter son intégration, cette procédure permet à l'employé d'avoir un aperçu général sur l'organisation et sur son rôle. Aucun effort ne sera épargné pour mettre à l'aise les nouveaux employés et les faire se sentir membres d'une même famille **APSME**.

❖ Syndicat/Association du personnel

Les employés sont encouragés à créer des associations de personnel pour faciliter la communication. Un accord officiel doit être signé entre l'association du personnel et **APSME** pour que l'organisation puisse reconnaître officiellement l'existence de l'association du personnel ou du syndicat.

Tous les employés sont incités à faire connaître collectivement leurs opinions à la direction par l'intermédiaire d'une association de personnel ou d'un syndicat reconnu et ce conformément à la loi en vigueur en RDC.

3.5. Différentes catégories des employés

3.5.1. Employés réguliers

Un employé régulier est un employé déjà confirmé comme tel après une période d'essai bien réussie. **APSME** considère comme employé régulier :

- L'employé ayant signé un CDI
- L'employé ayant signé un CDD

3.5.2. Employé en période d'essai

Un employé en essai est un employé engagé mais qui n'a pas encore complété la période d'essai. La durée de la période d'essai est celle prévue par la loi et peut être reconduite une fois. La période d'essai varie de :

- 6 mois pour les cadres supérieurs et agents sans expérience dans les programmes
- 3 mois pour les chefs de services ou départements avec expérience
- 3 mois pour les autres agents

3.5.3. Employé à contrat

Un employé à contrat est un employé qui doit exécuter des tâches spécifiques pendant une durée bien déterminée.

3.5.4. Employé temporaire

Un employé temporaire est un employé qui a été engagé pour une courte durée de moins de six mois ou pour des tâches qui doivent prendre fin pendant une période spécifique et limitée. Un employé temporaire peut remplacer un employé régulier ou à contrat qui est en congé (congé de maternité, congé annuel, etc.). Les employés temporaires ne reçoivent pas d'avantages à la fin de leur contrat.

3.5.5. Employé Bénévole

Un employé Bénévole est celui exécute certaines tâches lui confiées par l'organisation sans toutefois espérer à une rémunération quelconque.

➤ Dans tous les cas ci-dessus évoqués :

Aucun recrutement ne peut s'effectuer sur une base rétroactive.

Une autorisation médicale doit être délivrée par un Médecin agréé du Gouvernement pour tout contrat d'une année et plus.

➤ Les principes suivants doivent être rigoureusement observés lors de tout recrutement :

- La concurrence :

Elle recommande de faire appel à un large éventail de candidats avec les qualifications requises et d'identifier le meilleur postulant qui répond à la définition du poste à pourvoir.

- La transparence :

Les renseignements, y compris les critères de sélection, doivent être fournis intégralement et équitablement à tous les candidats ; un comité de recrutement doit être également mis en place.

- L'équité selon le genre :

Compte tenu de la sous-représentation féminine dans différents types d'emplois, à qualification égale, la priorité est donnée aux candidatures féminines.

Le bureau de l'**APSME** n'assure aucune exonération, ni remboursement des impôts. Par contre, le bureau doit s'impliquer pour s'assurer de la régularité dans l'application des dispositions sociales et fiscales en vigueur dans le pays.

3.6. La période de stage

- Le Stage est de six mois pour un cadre ou agent sans expérience dans les programmes ;
- l'essai est de trois mois pour un cadre ou agent avec expérience dans les programmes ;
- à la fin du stage, le candidat :
 - fournit un rapport de stage,
 - avis du Chef du service utilisateur,
 - soumission du dossier au Coordinateur et/ ou Directeur National pour décision de titularisation, reconduction du stage ou stage non concluant.

3.7. Horaire de travail

Les heures de travail sont fixées par le Coordinateur et/ ou Directeur national de l'**APSME**, la durée hebdomadaire du travail, fixée à 40 heures est effectuée pendant 5 jours ouvrables du lundi au vendredi inclus. La durée quotidienne de travail est de 8 heures.

3.8. Heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont autorisées et fixées par le Coordinateur et/ ou Directeur National de la **APSME**. Toute heure supplémentaire ouvre droit à une indemnité et ou repos compensatoires calculés selon la réglementation en vigueur. Les heures supplémentaires effectivement travaillées font l'objet d'une déclaration par l'employé avant toute mise en paiement. Le Personnel

d'encadrement ou de direction ne perçoit pas l'indemnité pour les heures supplémentaires prestées.

Section 4. PROCEDURE DE FORMATION DU PERSONNEL

L'APSME encourage son personnel à améliorer ses connaissances. Le personnel peut bénéficier des formations offertes aux partenaires dans le cadre de l'organisation. Compte tenu des budgets, on favorisera l'apprentissage dans la tâche ou la participation à des séminaires prévus pour les partenaires dans le cadre de l'organisation.

4.1. Objectif de la formation

La formation a pour objectif de maintenir et de développer les compétences du personnel.

L'APSME doit se doter régulièrement de programme de développement de ressources humaines qui comprend aussi bien la formation, les échanges d'expériences que la documentation.

4.2. Principes de la formation

- ✓ En tant qu'outil de la gestion des Ressources humaines, la formation doit être organisée pour répondre à un besoin réel de formation. Ce besoin peut être détecté par l'agent lui-même et ou par sa hiérarchie ;
- ✓ La formation doit permettre l'adaptation de l'agent à tous les changements qui interviennent dans l'organisation du fonctionnement de l'APSME (évolution ou modification des postes et fonctions). Le besoin peut aussi provenir de l'innovation de la technologie ;
- ✓ La formation doit être donnée pour répondre à un besoin immédiat afin d'éviter la dilution des connaissances acquises ;
- ✓ La formation doit répondre au besoin du cursus de tout agent appelé à évoluer dans l'APSME.

4.3. Types de formation

4.3.1. Formation Interne

- Ce sont des formations théoriques sous forme de séminaire, atelier, forum...,
- C'est aussi la formation pratique sur le terrain (accompagnement technique etc.)

4.3.2. Formation extérieure

Ce sont des formations qui ne peuvent pas être données en interne et pour lesquelles, la CCA recourt à l'expertise externe. Ici, les termes de référence doivent être clairement définis pour permettre à l'organisation de bien préparer la formation et d'évaluer l'action de ladite formation.

4.4. Organisation de la formation

L'organisation de la formation doit suivre le schéma suivant :

- identification des agents à former ;
- Détection des besoins ;
- Evaluation des besoins ;
- Elaboration, mise en œuvre du plan de formation budgétisé ;
- Suivi et évaluation des actions organisées ;
- Rapport de suivi ;
- Statistiques de formation (ratio personnel, sessions, fréquences...) ;
- exiger au retour de la formation une attestation d'évaluation ;
- Mise à jour des fichiers du personnel.

4.5. Lieu d'organisation

Les activités ad hoc peuvent être organisées sur place ou à l'extérieur de bureau de l'APSME.

4.6. Avantages de l'employé en formation

Pendant la période de formation, l'employé(e) bénéficie de son traitement et des avantages sociaux acquis comme en temps normal.

Section 5. LA GESTION LOGISTIQUE

Cette partie du Manuel des procédures de Gestion comprend les éléments suivants :

1. Le processus d'approvisionnement
2. Les inventaires
3. La gestion du véhicule
4. L'entretien des équipements
5. La cession des équipements

5.1. Le Processus d'Approvisionnement

5.1.1. Généralités :

Cette section traite des procédures à suivre pour l'acquisition de biens, fournitures ou services telles que planifiées dans les propositions budgétaires. La procédure utilisée est habituellement celle de bon de commande.

5.1.2. Objectifs :

Le système de contrôle interne sur l'approvisionnement en biens et services vise la fourniture de matériaux, matériels et services sous les conditions les plus favorables et ce, dans les meilleurs intérêts pour l'Organisation, en égard aux règlements et lois en vigueur. Il a également comme objectifs d'assurer :

- Que les commandes sont passées par les personnes habilitées pour évaluer et juger de la nécessité des achats auprès de fournisseurs offrant les meilleures conditions.
- Que les achats effectués n'excèdent pas l'engagement budgétaire.

- Que les biens et services sont conformes aux commandes quant à leur quantité, qualité et leur prix.
- Que les achats sont effectués dans le respect des normes de l'**APSME**.

5.1.3. Modalités

Pour tout achat l'expression des besoins doit être exprimée par le service utilisateur par le biais d'une requête dûment approuvée par la coordination ou Direction Nationale de l'**APSME**. Cette dernière doit s'assurer que la demande formulée cadre avec le programme de travail, et contribue directement ou indirectement à la réalisation des objectifs du Programme et/ou Projet.

- 1) Pour tout achat dont la valeur se situe entre 0 à 500 dollars USD, l'achat direct peut être fait et on doit s'assurer d'obtenir au moins une facture pro-forma.
- 2) Pour les achats d'un montant compris **entre 501 et 1 000 \$USD**, il est nécessaire d'obtenir au moins 3 factures pro forma. On retiendra le fournisseur le moins disant tout en préservant les critères de qualité, prix et service après-vente ;
- 3) Pour les achats compris entre **1 001 \$US et 10 000 \$US**, la procédure suivante doit être respectée :
 - Lancement d'une consultation auprès d'au moins 3 fournisseurs. La même demande de prix doit être adressée à tous les fournisseurs, avec mention de toutes les informations nécessaires dont : Quantité, nature, prix, performance, délai de livraison, garantie, etc... ;
 - Envoi de la demande de prix aux fournisseurs par courrier contre décharge. La date limite de réception des offres doit être clairement mentionnée sur la demande de prix envoyée au fournisseur ;
 - Les offres reçues doivent être examinées dans les meilleurs délais, le prix n'étant pas l'unique critère de sélection. Les performances, les garanties, la disponibilité sont autant de critères déterminants si la différence entre les offres est inférieure à 15%. L'offre retenue doit être approuvée par une commission de passation de marché composée du Coordonnateur ou du Directeur Pays, du Chargé de finances, des Chargés de projets et de la logistique ;
 - Un bon de commande signé par le Coordonnateur ou Directeur Pays doit être transmis au fournisseur retenu. Ce bon de commande doit faire référence à la demande et à l'offre de prix. Il doit également mentionner la quantité, le prix unitaire, le prix

total et éventuellement la remise accordée par le fournisseur. Le bon de commande doit également mentionner l'adresse à laquelle les biens commandés doivent être livrés.

- Pour les achats supérieurs à **10 000 \$US**, la procédure suivante doit être respectée :
 - Lancement d'une consultation la plus large possible. Les offres reçues doivent être sous plis fermés et porter la mention « Ne pas ouvrir : offre de prix pour ». La date limite de réception des offres doit être clairement mentionnée sur la demande de prix envoyée au fournisseur, et toute offre de prix reçue après cette date doit être automatiquement rejetée et le fournisseur concerné informé par écrit ;
 - Ouverture d'un dossier spécial contenant la demande de consultation, la liste des fournisseurs contactés, la lettre d'accompagnement de l'offre de prix des fournisseurs et toute autre pièce jugée importante ;
 - Les offres reçues doivent être dépouillées et analysées par une commission de passation de marché composée du Coordonnateur ou Directeur Pays, du Chargé de Finances, des Chargés de projets et de la logistique. La commission de passation de marché ouvre les offres et les examine selon les critères préétablis. Chaque page de l'offre doit être paraphée par les membres de la commission. Les offres doivent être classées par ordre de pertinence et un rapport de dépouillement assorti des recommandations doit être dressé et signé par les membres de la commission ;
 - Le fournisseur doit être informé par écrit que son offre n'a pas été examinée en raison de la date limite retenue, pour les cas des soumissionnaires qui vont déposer après le délai
 - Les autres fournisseurs qui ne sont pas sélectionnés après attribution du marché doivent également être informés de leur non sélection

 - Un bon de commande signé par le Coordonnateur ou le Directeur Pays doit être transmis au fournisseur retenu. Ce bon de commande doit faire référence à la demande et à l'offre de prix. Il doit également mentionner la quantité, le prix unitaire, le prix total et éventuellement la remise accordée par le fournisseur. Le bon de commande doit également mentionner l'adresse à laquelle les biens commandés doivent être livrés.

Pour les offres qui requièrent des spécificités techniques, il est important d'ajouter à la commission un technicien dans le domaine.

4) En même temps que s'effectue la livraison des biens, le fournisseur doit remettre l'original d'un **Bon de Livraison** qui mentionne l'ensemble des biens livrés. Une commande peut faire l'objet de deux ou plusieurs **Bons de livraison** si cette livraison est étalée dans le temps. Le Coordinateur ou Directeur pays ou toute autre personne concernée par cette acquisition doit signer le bon de livraison suivi de la mention « Conforme au Bon de Commande N°... du.... ». Le bon de livraison doit être dans les dossiers du projet et une copie signée doit être remise au fournisseur. L'agent payeur ne peut *en aucun cas signer* un bon de livraison.

5) ***Une copie du bon de livraison signée*** doit être attachée à la facture finale transmise pour paiement. Les prix mentionnés sur la facture doivent être identiques à ceux mentionnés dans l'offre de prix et dans le bon de commande. Toute modification doit faire l'objet de l'accord préalable et justifié du projet.

6) Le service financier de l'**APSME** procède au paiement de la facture après vérification de la conformité avec le bon de commande, et le bon de livraison. Toute facture soumise au paiement doit porter les coordonnées du fournisseur, la date d'envoi, le N° du compte courant bancaire, le N° du registre du commerce et le cachet du fournisseur. Les articles et les prix ne doivent être ni rayés ni surchargés. L'utilisation des effaceurs est strictement interdite.

7) Le responsable administratif ou chargé des achats du projet doit ouvrir un dossier spécial pour les achats dont le montant est supérieur à dix mille dollars. La demande de consultation, la liste des fournisseurs contactés, la lettre d'accompagnement à l'offre de prix des fournisseurs et toute autre pièce jugée importante doit être classée dans ce dossier.

8) Les procédures de commande, de réception et de paiement demeurent les mêmes que celles d'un achat de plus de mille dollars. Cependant, il est envisageable d'accorder des avances au fournisseur lui permettant de livrer la commande dans les meilleurs délais. Le pourcentage des avances à payer au moment de la signature du contrat est de 25 %, le reste à la fin du contrat, après certification de services rendus satisfaisants.

9) **Les exceptions à la compétition** sont les suivantes :

- ❖ Les achats inférieurs à 1,000 USD
- ❖ L'inexistence de marché compétitif ou non-disponibilité du produit ;
- ❖ Les besoins de standardisation ;
- ❖ L'Accord de coopération avec les fournisseurs ;
- ❖ Le résultat non satisfaisant de l'appel d'offres dans un délai raisonnable.

Un plan d'approvisionnement devrait être élaboré dès le début de chaque programme et projet. C'est un document présenté sous forme de tableau et qui regroupe toutes les informations relatives au planning d'approvisionnement au cours d'une période donnée. L'intérêt d'avoir ledit planning est de pouvoir gérer rationnellement les ressources disponibles (temps, finances), réaliser une économie d'échelle, préciser les actions à prendre et faciliter le suivi.

Le critère de la soumission la plus basse est d'abord retenu pour le choix du fournisseur. Cependant, au cas où ce fournisseur n'offrirait pas le niveau de qualité requis ou la garantie de service après-vente adéquat, ce critère pourrait être reconsidéré.

Les achats en source unique (sans appel à la concurrence) devront être justifiés au dossier d'achats. Le Chargé des achats devra tenir à jour un dossier des marchés d'achat et de services connexes. Ce dossier devra contenir tous les documents relatifs à chacune des transactions, c'est-à-dire, la **réquisition d'achat, les demandes de soumissions, les soumissions téléphoniques ou écrites, les contrats ou ordre d'achats, les factures, les bordereaux de livraison** ainsi que tout autre document pertinent.

Le processus d'approvisionnement et le respect des normes et procédures relèvent de la responsabilité du Chargé des achats et de la personne chargée d'approuver ce processus. Les achats doivent être **approuvés par** la Coordination ou la Direction pays de l'**APSME**.

5.1.4. Gestion des contrats

Il existe certains travaux ou services dans **APSME** qui pour être exécuté exigent certaines exigences en occurrence les documents (Contrats) et les procédures de sélection

5.1.5. Les services contractuels

Les services contractuels consistent en services de grande valeur pour lesquels, il faut signer un contrat. Le plafond en ce qui concerne la valeur considérée matérielle doit être fixé à 200\$ US (Deux cent dollars américains) ou son équivalent en monnaie locale.

Les services contractuels sont les suivants :

- Abonnement téléphone,
- Abonnement à l'Internet,
- Abonnement aux services de PTT et d'envoi courrier,
- Service de gardiennage,
- Service de consultance et assistance juridique
- Service d'entretien et réparation des locaux,
- Service de maintenance des outils informatiques
- Loyer,
- Service de Garage,

- Location véhicules ...

Pour l'approvisionnement des services contractuels, les étapes à suivre sont les suivantes :

Appel d'offres ;

Soumission et réception des offres ;

Evaluation et sélection du fournisseur ;

Signature de contrat ;

Exécution Du contrat ;

Vérification de l'exécution du contrat ;

Facturation et paiement.

5.1.6. Appel d'offres

APSME procède à l'appel d'offres à tout moment où la valeur du service à offrir est supérieure à 10 000\$ US ou son équivalent en monnaie locale. Quand la valeur est inférieure à 10 000 \$ US, on procède à la sélection des fournisseurs à partir des factures pro forma

1) Appel d'offres restreint

On invite les fournisseurs présélectionnés dont les capacités sont connues. Cela donne l'avantage de minimiser le temps qui aurait été passé à traiter de nombreuses offres.

2) Appel d'offres non restreint

On fait un appel d'offres public. L'avantage avec cette méthode est que l'organisation se donne un grand choix de fournisseurs.

5.1.7. Soumission et réception des offres

- Les soumissionnaires doivent présenter leurs offres dans les délais prescrits.
- Réceptionner des offres selon les modalités établies en la matière y compris l'enregistrement officiel au moment d'arrivée par le service administratif et /ou logistique.
- Un accusé de réception devrait être fourni à chaque soumissionnaire.

5.1.8. Evaluation des offres et sélection de fournisseur

Evaluation

Le comité composé de 3 personnes tout au moins et de 5 personnes tout au plus sera chargé de l'évaluation des offres (Cotation) qui doit se faire en fonction de :

- la qualité,
- prix,
- la quantité,
- L'échéance ;
- La disponibilité,
- L'expérience

Les scores doivent être documentés systématiquement par le comité de Cotation.

Sélection

Le fournisseur retenu doit être celui qui gagne le plus des notes dans l'évaluation.

5.1.9. Signature de contrat

Le Coordinateur et/ou Directeur Pays invite le fournisseur retenu à signer le contrat qui spécifie entre autres :

- Les parties contractantes ;
- Le travail à exécuter,
- Le délai d'exécution ;
- Le montant du marché ;
- Les responsabilités de chaque partie, y compris la clause de recours en justice en cas de litige;
- La validité du contrat ; et
- Les modalités de paiement.

5.1.10. Exécution du contrat

La mission ou le service est exécuté en conformité avec les dispositions du contrat.

5.1.11. Vérification de l'exécution du contrat

Le service logistique en collaboration avec le projet ou programme bénéficiaire de l'**APSME** est chargé du suivi de l'exécution du contrat pour vérifier la conformité du fournisseur aux dispositions du contrat.

5.1.12. Facturation et paiement

A la réception de la facture, le service des achats après certification de la facture par le projet ou programme bénéficiaire transmet le dossier aux Finances afin de procéder au paiement par chèque ou Virement.

En aucun cas les services contractuels ne peuvent être payés par la petite caisse sauf si ce paiement doit s'effectuer là où **APSME** n'a pas des comptes bancaires et dont les institutions bancaires sont quasi inexistantes.

5.2. La Gestion des Stocks

Il s'agit de la manière de gérer et d'administrer les biens matériels entrant dans le cycle des activités des programmes de L'**APSME** pour être consommés à la première utilisation. Ils doivent appartenir à **APSME**, et celui-ci doit en être propriétaire au moment de l'inventaire, ce qui signifie en particulier que peuvent être compris dans les stocks les produits en cours d'acheminement ou reçus, mais dont La facture n'a pas été comptabilisée, et à l'inverse doivent être exclus les produits qui ont été livrés aux projets ou aux partenaires.

5.2.1. La gestion des stocks

L'objectif de la gestion des stocks est de réduire les coûts de possession (stockage, gardiennage) et passation des commandes, tout en conservant le niveau de stock nécessaire pour éviter toute rupture de stock, pouvant entraîner un arrêt des activités du programme. Pour cela, le logisticien de **APSME** devra suivre des indicateurs précis et contrôler le mieux possible les mouvements des stocks et leur état réel.

5.2.2. Gestion extra comptable des stocks

La gestion physique des stocks de fournitures ou consommables est faite par le gestionnaire des stocks de façon extra comptable sur des fiches de stocks, c'est à-dire que les stocks sont considérés comme consommés dès leur acquisition et imputés tant en comptabilité générale qu'en comptabilité analytique en conformité avec la destination prévue lors de leur commande.

5.2.3. Changement de destination

En cas de livraison à des bénéficiaires autres que ceux prévus lors de la commande dans des proportions différentes de celles prévues, une régularisation de la destination analytique devra être réalisée et supportée par un PV exprimant le besoin urgent ou le motif d'une nouvelle affectation.

5.2.4. Les indicateurs de gestion des stocks

Pour une bonne maîtrise de ses stocks, le Projet doit utiliser différents indicateurs de gestion des stocks:

Stock de sécurité : c'est la quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre.

Stock d'alerte : c'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande en fonction du délai habituel de livraison.

Stock minimum : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement, donc $\text{stock minimum} = \text{stock d'alerte} - \text{stock de sécurité}$.

Stock maximum qui est fonction d'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock

5.2.5. Les documents de gestion des stocks

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'organisation doit utiliser des documents normalisés :

- Fiche de demande / suivi des achats ;
- Bons de commande ;
- Bon d'entrée magasin ;
- Fiches de stocks ;
- Bordereau de sortie magasin.

5.2.6. La gestion physique

La gestion physique des stocks repose sur les parties matérialisées suivants :

- La demande d'achats de biens ou service (Réquisition)
- Bon d'achat ;
- Procédure d'acquisition ;
- Réception et facturation du fournisseur ;
- Livraison par le vendeur ou fournisseur ;
- Réception par le service logistique.

5.3. Les inventaires

Les biens durables de l'organisation doivent être judicieusement utilisés et entretenus par les utilisateurs; ils demeurent la propriété de l'organisation. Les biens durables sont définis comme des actifs physiques, avec une durée de vie supérieure à une année, un coût supérieur à 100 USD et ne sont pas consommables.

Les biens durables sont inventoriés lors des achats et annuellement au mois de mars, en fin d'année financière. L'inventaire ou Registre des immobilisations doit être mis à jour au mois de mars en fin d'année financière.

Le fichier est classé dans les dossiers correspondants pour vérification éventuelle. Cet inventaire est réalisé par le service de la logistique. Tous les inventaires sont vérifiés par le Responsable Administratif et financier et en fin de compte validés et signés par le coordinateur et/ou Directeur Pays. Il arrive souvent pour raison de contrôle que l'inventaire soit fait chaque trois mois. Cependant les fiches de stock sont toujours mises à jour et en cas d'incohérence on passe au comptage physique.

Dans le cas où le matériel est devenu vétuste, obsolète ou dont le coût de réparation est plus que disproportionné à son usage réel, une proposition de disposition est faite par l'équipe de l'organisation, avec approbation de la Coordination ou Directeur Pays.

5.3.1. Inventaire physique

Au même titre que pour les stocks, le fait faire un inventaire à la fin de l'exercice suivant la même procédure. A chaque fin d'exercice, le Service Logistique fait procéder à l'inventaire physique des immobilisations. Cet inventaire fait l'objet d'un PV dûment signé par tous les membres de l'équipe chargée de la réalisation des inventaires.

Le Service Logistique compare les inventaires avec les fiches de détention. En cas de divergence, il vérifie les dernières mises à jour des fiches de détention à partir des notes d'affectation. Si la divergence persiste, il avise les personnes concernées des divergences constatées pour demander les explications nécessaires.

Le PV d'inventaires accompagnés des commentaires du Service Logistique sont transmis au

Coordinateur et/ou Directeur Pays de l'**APSME** pour information et le cas échéant pour prendre les mesures qui s'imposent.

Périodicité des inventaires

Inventaires permanents qui se font à chaque fin du mois pour s'assurer de l'exactitude des dépenses et des achats effectués au cours du mois ainsi que les matériels acquis. Cet inventaire permet au gestionnaire des programmes et/ou projets de s'enquérir de l'évolution de consommation des intrants et à mieux faire le suivi sur la consommation des matériels et matériaux et mieux encore faire le suivi budgétaire. Sa périodicité est chaque le 30 du mois soit 12 inventaires par an.

- Inventaires Intermittents se font deux fois l'an en juin et en décembre ils donnent la situation générale de l'organisation au niveau local et National. Ce sont ces inventaires qui sont publiés et confrontés au résultat de l'exercice.

L'inventaire a pour rôle :

A. inventorier tous les biens et matériels durables

Tous les biens matériels financés par **APSME** et /ou par différents bailleurs de fonds doivent être inventoriés. Un inventaire certifié (par le Coordinateur et/ou Directeur pays) est envoyé au bureau pays de l'**APSME** avant le 31 mars de chaque année pour classement.

L'exercice d'inventaire consiste à :

1) constater si tous les équipements, matériels, meubles, fournitures durables, sont :

- a. Présents (constat physique)
- b. Opérationnels (utilisables)
- c. En place (localisation)
- d. Fonctionnels (sans panne)
- e. Identifiables (description, fournisseurs, bailleurs...)

2) s'assurer du nombre réel et de la conformité des articles (marque, modèle, numéro de série : on peut se référer à la facture d'achat et/ ou aux notices) ;

3) noter la date et le coût d'acquisition ;

4) noter le marquage au logo ;

5) noter le marquage au numéro d'inventaire ;

6) actualiser la décision sur l'état du matériel ;

7) noter l'affectation du matériel (joindre les pièces justificatives) ;

8) préciser la période couverte par l'exercice.

9) formuler des recommandations pour cession, transfert, mise au rebut ou autres utilisations des matériels ou équipements ;

10) certifier la fiche d'inventaire (nom, date, signature du chargé de projet) ;

11) adresser la fiche d'inventaire à **APSME**, à la coordination nationale ou Directeur pays. Un modèle de fiche d'inventaire figure en annexe

B. tenir un registre des équipements durables

Cet état contient des informations sur tous les biens et matériels, qu'ils soient achetés directement par l'organisation avec des avances de fonds de **APSME** ou par le biais de bailleurs de fonds.

C. tenir une fiche de stock des fournitures de bureau.

Dans ce cadre, les étapes ci-après doivent être observées :

- faire le décompte au niveau de chaque fiche de stock ;
- enregistrer toute nouvelle acquisition avant le stockage des articles ;
- mettre à jour régulièrement les fiches de stock ;
- respecter le stock minimum requis par article.

A cet effet, des fiches de stocks doivent être tenues pour les fournitures de bureau, le carburant et autres biens consommables

5.4. La Gestion des Équipements Durables

5.4.1. Principes régissant la gestion des équipements durables :

a) Le matériel financé par **APSME** demeure la propriété de **APSME** jusqu'à son transfert formel ou sa cession.

b) Le matériel peut être cédé ou transféré à la fin d'un programme ou projet à un nouveau projet ou à une organisation locale.

Le Directeur pays/ou Coordinateur pays peut prendre toute décision de cession du matériel, y compris le transfert, en consultation avec les parties concernées.

c) L'équipement roulant doit faire l'objet d'une police d'assurance à la charge de l'institution qui en est propriétaire.

Les équipements durables ou Immobilisées sont notamment :

- le matériel roulant ;
- le matériel informatique ;
- le matériel de bureau ;
- le mobilier de bureau.

5.4.2. Fichier des immobilisations

La gestion de ces immobilisations est confiée au service administratif et Financier géré par le chargé de la logistique. Toutes les immobilisations sont inventoriées et enregistrées dans le dans la comptabilité. La prise en compte d'une immobilisation dans ce fichier se fait sur la base d'une fiche d'immobilisation préparée par le Service Administratif et financier.

5.4.3. Fiches d'immobilisation

Les informations à inscrire sur la fiche sont :

- nature de l'immobilisation ;
- désignation ;
- famille ;
- affectation ;
- date de réception ;
- valeur d'acquisition
- source de financement

Chaque immobilisation est identifiée dans le fichier par un numéro d'immatriculation unique. Le numéro d'immatriculation et le nom du projet sont inscrits sur l'immobilisation de façon indélébile (toute altération de ce numéro laissera une marque visible sur l'immobilisation). Ce marquage sera fait sous les meubles pour ne pas les dénaturer. Il pourra être très visible pour les autres biens.

5.4.4. Codification et marquage des immobilisations

Après acquisition, toute immobilisation doit être immédiatement marquée. Le code attribué à l'immobilisation est directement inscrit sur celle-ci par tout moyen ineffaçable sans dommage pour le bien (encre indélébile, plaques inscrutables, marquage à poinçon sur feu ou sur vitres, etc.).

2.4.5. Enregistrement des immobilisations

Principes :

- les dépenses d'investissement en immobilisations sont au préalable inscrites au budget;
- une Demande d'Achats de Biens ou Services doit être soumise au Coordinateur et/ou Directeur pays par le chargé de la logistique après expression des besoins par les utilisateurs ;
- Chargé de l'Administration et finances vérifie si la demande est budgétisée.
- Dans l'affirmative, la demande doit être approuvée par le Coordinateur et/ou Directeur Pays de **APSME** ;
- si la dépense n'est pas inscrite au budget, le demandeur concerné doit soumettre un rapport justificatif avec la Demande d'achat des biens et des services ;
- ce rapport justificatif est examiné par le Coordinateur et/ou Directeur pays et si la dépense est approuvée, la demande d'autorisation est signée par le Coordinateur et/ou Directeur pays de **APSME**;
- à la réception de l'immobilisation et de la facture fournisseur, l'immobilisation est entrée au registre d'immobilisations sur la base de la facture ;
- à l'exclusion des terrains et bâtiments, toute immobilisation acquise est enregistrée au magasin comme prévu par les procédures de stock ;

- l'équipe de réception qui comprend le Service logistique, l'assistant administratif et la personne utilisateur doit examiner l'acquisition lors de son arrivée au magasin et un « procès-verbal de réception » (PV) doit être établi en 3 exemplaires par le Service Logistique;
- un registre des immobilisations est tenu par le Service Administratif Et Logistique. Chaque immobilisation est enregistrée sur une fiche afin de permettre le contrôle de son existence physique ;
- pour les sorties du magasin, les bons de sortie et de réquisition correspondants sont utilisés pour l'enregistrement sur la fiche d'immobilisation, mais pour les immobilisations non inscrites en stock, la facture du fournisseur et le procès-verbal de réception agit comme documents de base pour l'enregistrement sur la fiche d'immobilisation ;
- les fiches d'immobilisations sont regroupées par catégorie et par affectation. Le total des valeurs des fiches devra correspondre au montant se trouvant dans le grand livre ;
- tout changement d'affectation d'une immobilisation fait l'objet d'une note signée par le Coordinateur et/ou Directeur pays et une copie est transmise au Service Administratif et financier pour actualisation de la fiche individuelle d'immobilisation.

5.5. Les Valeurs Immobilisées

Les immobilisations sont inscrites en comptabilité :

- à leur coût d'achat, c'est-à-dire le prix d'achat augmenté des frais accessoires (frais de transport, frais d'installation et de montage, etc..) s'ils existent ;
- un registre des immobilisations est tenu par la comptabilité. Chaque article immobilisé est enregistré sur une fiche afin de permettre le contrôle de son existence physique et le calcul manuel des amortissements ;
- la dépréciation des immobilisations est calculée sous forme d'un amortissement. La technique d'amortissement en vigueur est l'amortissement linéaire, pratiqué sur la base de la durée de vie de chaque catégorie d'immobilisations ;
- les valeurs comptabilisées sont maintenues dans les comptes d'immobilisations corporelles, même si l'immobilisation est complètement amortie, tant que ces immobilisations existent et sont susceptibles d'être mises en service ou cédées.
- A noter que les achats d'immobilisation étant budgétisés pour une période bien déterminée et affectés à un projet déterminé, sont comptabilisés comme étant les dépenses de cette période.

5.5.1. Gestion du matériel roulant

a) Les principes généraux

1) L'enregistrement des véhicules se fait au nom de l'APSME ; leur utilisation correcte est importante pour la sauvegarde de l'image de l'APSME et du Programme.

2) Le véhicule mis à la disposition du programme et/ou projet, n'est utilisé que dans le cadre des activités de celui-ci. Toute autre utilisation est formellement interdite.

3) Seuls les chauffeurs recrutés à cet effet ont le droit de conduire les véhicules mis à la disposition des programmes et/ou projets par APSME. Toute autre personne devant le faire pour une raison ou pour une autre doit obtenir pour cela l'autorisation écrite préalable du Directeur pays ou du Coordinateur.

4) Le suivi quotidien, l'entretien et les mouvements du matériel roulant du projet doivent faire l'objet de rapports par les chauffeurs.

5) Chaque véhicule est doté d'un carnet de bord à mettre à jour et à faire viser hebdomadairement par le chargé de la logistique et /ou de projet et est soumis régulièrement au service Administratif et financier de APSME

6) Faire viser le carnet de bord par les personnes qui montent à bord d'un véhicule. Le format du carnet de bord de véhicule est conforme au modèle figurant en annexe

b) la gestion du carburant :

1. L'approvisionnement en carburant doit tenir compte :

- des activités à mener,
- des itinéraires,
- du taux de consommation du véhicule aux 100 kilomètres.

Pour ne pas faire face à des situations de pénurie ou de manque de carburant lors d'un déplacement urgent ou imprévu, il est recommandé que les réservoirs des véhicules soient toujours pleins.

2. Toute sortie de carburant doit être justifiée et faire l'objet d'une demande écrite dûment approuvée par le logisticien.

3. sortie de fournitures ou de carburant ;

Toute sortie doit faire l'objet d'une demande écrite signée du requérant et approuvée par son superviseur et le chargé de logistique.

4. estimer les taux de consommation habituels des fournitures et définir un stock minimum pour éviter les pénuries ou ruptures de stocks.

5.5.2. La maintenance des véhicules

1) Tous les véhicules doivent faire l'objet de révision périodique et de vidange du moteur tous les 5000 km et 100 Km pour les motos.

2) Choisir un garage assermenté capable de fournir des services de qualité ;

5.5.3. La sécurité des véhicules et des personnes transportées

En vue de prévenir les incidents, il est important de respecter les consignes et mesures de sécurité ci-après :

1) Le chauffeur doit informer le logisticien ou un membre de l'équipe de projet de son itinéraire lors de tous ses déplacements.

2) Le personnel sous contrat **APSME** qui effectue un voyage à l'extérieur du territoire national doit obtenir un visa de sécurité avec l'appui du point focal à la sécurité au bureau de l'**APSME**

3) Tout véhicule doit avoir à bord :

- une lampe de poche
- une trousse de première nécessité comprenant au moins de l'aspirine, de médicaments contre la diarrhée par exemple de la tétracycline, de sparadrap, de gaz stérile, de la bande, une paire de ciseaux, des sachets de sel de réhydratation, des gants de latex, des préservatifs.
- un carnet de bord, des fiches de route et deux stylos.
- une trousse d'urgence comprenant au moins un pneu de secours, un cric, une chaîne ou une croche pour tracter,
- une trousse de pièces de rechange d'urgence renfermant des fusibles, des ampoules, des tuyaux de radiateur et serre-joints, des courroies pour ventilateur et alternateur, de filtres à carburant et à huile

- une trousse comprenant les différentes dimensions des clés, marteaux, pinces, colle...

4) Il est recommandé de ne rien laisser de visible sur les sièges des voitures.

5) Dès la mise en marche d'un véhicule, il faut systématiquement verrouiller les portières et s'assurer que les portières sont verrouillées avant de démarrer.

6) Les locaux et véhicules doivent être toujours sous surveillance de jour et de nuit pour éviter les cambriolages, les vols ou autres incidents.

7) Le chauffeur doit tenir un rapport d'évolution tout au long d'un voyage ; à cet effet, il doit remplir une fiche de route au cours des missions.

8) Il ne faut jamais s'arrêter pour un autostoppeur.

9) Tous les passagers à bord d'un véhicule doivent mettre leur ceinture de sécurité. A cet effet, il importe d'attirer l'attention des passagers par des instructions sur de petites affiches à coller à l'avant et à l'arrière des sièges des véhicules ;

Exemple d'inscription :

« Prière porter votre ceinture de sécurité avant chaque démarrage »

10) Faire systématiquement le plein des réservoirs des véhicules tous les vendredis soir et à chaque fois que le réservoir du véhicule est à moitié rempli

11) Il est interdit de rouler la nuit, afin d'éviter les braquages

12) Lorsqu'on est en voyage, les véhicules doivent être garés au plus tard à 18h30.

13) Au cas où il existe un pool de chauffeurs et un parc de véhicules où un chauffeur n'est pas systématiquement responsable de la conduite et de l'entretien d'un véhicule, il importe que chaque chauffeur qui reçoit un ordre de mission prépare le véhicule et procède aux vérifications utiles avant de le conduire (niveau de carburant, équipements requis, etc....).

14) Les chauffeurs doivent être équipés en moyens de communication téléphonique qu'ils doivent garder en permanence sur eux (le téléphone mobile par exemple ou téléphone par satellite). A cet effet, une fiche de suivi de l'utilisation des dotations doit être remplie pour justifier l'utilisation des moyens de communication mis à leur disposition.

5.5.4. Attitudes à observer en cas d'accidents, de panne, ou de contrôle routier

En cas d'accident, Il faut :

- rester calme et ne pas paniquer,
- quitter la route
- appliquer au besoin les premiers soins
- appeler des secours

En cas de panne, Il faut :

- rester calme et ne pas paniquer,
- quitter la route,
- essayer de déceler la panne, de réparer le véhicule avec les outils et pièces de rechange à bord,
- appeler au besoin des secours (police, mécaniciens riverains et autres)

- se déplacé vers un endroit offrant plus de garanties de sécurité

En cas de contrôle routier, Il faut :

- ralentir, s'arrêter, rester dans le véhicule puis s'assurer qu'il s'agit d'agents chargés de contrôle public ;
- abaisser les vitres de 2.5 cm au maximum ;
- être courtois ;
- présenter les pièces demandées par l'agent ;
- assister aux fouilles éventuelles.

Dispositions relatives aux incidents

- Tout incident, même mineur doit être signalé au bureau National de l'**APSME** (accident, vol, dommage, braquage,).
- En cas d'accident de la circulation, il faut faire un constat par la police
- Un rapport expliquant en détail les circonstances de l'événement devra être adressé au chargé de la logistique.
- le Coordinateur et /ou Directeur pays examinera les rapports et informera les concernés de sa décision.
- Le rapport circonstancié sera utilisé aux fins de l'assurance souscrite et le cas échéant pour des mesures disciplinaires.

Tout véhicule de l'**APSME** doit être utilisé dans le cadre de ses activités. Le Chauffeur doit s'assurer régulièrement du bon entretien du véhicule et faire rapport au Chargé de la logistique et ce dernier fait rapport au comité directeur.

Le Chauffeur tient un carnet de bord du véhicule et ce document fait partie des documents susceptibles d'être audités. Le Chauffeur est tenu de s'assurer que ce carnet est régulièrement complété et signé par les personnes habilitées. Le Véhicule ne peut sortir que sur autorisation du Coordinateur et/ou Directeur National ou du Service Logistique.

Etant donné que l'**APSME** ne dispose qu'un nombre restreint de matériel roulant, il s'avère nécessaire de bien organiser la gestion des véhicules afin de rationaliser leur utilisation.

La gestion du véhicule comprend :

- Envoi en réparation ;
- Le dispatching des courses quotidiennes ;
- L'approvisionnement en carburant.

Le chauffeur est le premier Chargé de l'entretien du véhicule et de la sécurité des passagers. Il se doit de l'entretenir suivant les normes requises. Il doit avoir un carnet d'entretien et le présenter au Chargé de la logistique qui fait rapport au comité directeur à chaque envoie en réparation. Avant le départ en mission, le véhicule doit être contrôlé afin d'assurer le bon déroulement de la mission. Le dispatching des courses quotidiennes tiendra compte de l'arrivée des demandes, de l'importance et de l'urgence des courses. Compte tenu de la contrainte des véhicules limités au strict minimum, autant que possible les courses devraient être regroupées.

Lorsque le véhicule de l'**APSME** n'est pas disponible, le personnel ayant des courses professionnelles à effectuer devrait utiliser ses propres moyens (s'il en dispose) ou prendre le taxi suivant le cas. Les frais relatifs à ce déplacement seront remboursés. Chaque employé est prié d'inscrire ses besoins en avance. Un cahier est réservé à cet effet auprès de la logistique.

Les courses sont récapitulées quotidiennement sur le tableau se trouvant devant bureau de la logistique. Ainsi chaque usager pourra vérifier si le véhicule est encore disponible en cas d'imprévu.

Pour l'approvisionnement en carburant on doit distinguer deux cas :

1) le cas des courses quotidiennes :

Au début, le véhicule fait le plein. Il sera complété par la suite chaque fin de semaine à son niveau maximum en présence du logisticien mais au préalable le niveau du réservoir sera contrôlé et le kilométrage parcouru devra être rapproché aux consommations.

2) le cas des départs en mission :

Les agents en mission soumettent au Service logistique une budgétisation du carburant nécessaire pour la mission. En cas de mission dans le cadre des travaux rémunérés, **APSME** privilégie la location dans les conditions spécifiées par le marché et dans ce cas le propriétaire donne le véhicule plein au départ et **APSME** fait le plein du même véhicule au retour de la mission.

5.5.5. Entretien et réparation des immobilisations

Chaque détenteur est le premier Chargé de l'entretien des immobilisations à sa disposition. La logistique doit veiller à ce que tous les matériels soient tenus dans de bonnes conditions d'utilisation, ce qui implique un entretien et une maintenance adéquats. Il en informe régulièrement le comité directeur.

Chaque matériel doit subir un entretien périodique suivant des conditions et intervalles de temps d'utilisation prévus et consignés dans le cahier historique. Le Service logistique fixe les intervalles d'entretien en respectant les exigences spécifiées par le fournisseur ou, à défaut, en prenant soin de l'avis d'un spécialiste.

L'entretien du matériel est effectué selon une des modalités suivantes :

- contrat de maintenance auprès du fournisseur ou d'un spécialiste reconnu ;
- consultation de 3 prestataires pour des réparations qui ne font pas l'objet d'un contrat ;
- En cas de besoin, une demande de consommables nécessaires à l'entretien peut être faite selon les procédures d'achat habituelles
- Chacun des entretiens d'un matériel doit être inscrit dans le cahier historique.

Chargé de la logistique doit :

- vérifier en permanence la bonne tenue du cahier historique ;
- vérifier la bonne exécution des exigences d'entretien ;
- prendre les mesures nécessaires pour faire exécuter convenablement les opérations d'entretien

Chaque utilisateur qui constate une panne ou défaillance d'un matériel doit le signaler au logisticien et/ou comité directeur.

Tout accident survenu par suite de l'utilisation d'un matériel doit être signalé au Service de la logistique et faire l'objet d'une note explicative auprès du service logistique qui en fin fait rapport au Coordinateur et/ou Directeur pays. Le logistique a la charge de la réparation des accidents ou pannes signalés. Les accidents ne peuvent être réparés avant que l'explication fournie ne soit approuvée par le Coordinateur et/ou Directeur pays. Chaque panne ou accident signalé est enregistré dans le cahier historique par matériel. Les pannes doivent toujours être réparées :

- soit par les techniciens du fournisseur du matériel, notamment si le matériel est sous contrat ou sous garantie ;
- soit par un spécialiste reconnu et sélectionné sur base d'une consultation de 3 prestataires.

La réception de bonne exécution des réparations est effectuée par le Service logistique, et l'utilisateur.

L'entretien journalier des bureaux est réservé aux plantons et aux jardiniers ;

5.5.6. La gestion des ordinateurs

Chaque membre de l'équipe a à sa disposition un portable lui permettant d'effectuer la préparation des documents nécessaires de l'Organisation. Tous ces ordinateurs sont la propriété de l'**APSME**.

APSME a établi une règle à l'effet qu'aucun logiciel ne peut être ajouté sur les ordinateurs avant d'avoir demandé l'autorisation de l'Administration de l'organisation qui consultera le technicien informaticien afin de s'assurer que cela n'occasionnera aucun problème pour le fonctionnement des ordinateurs et imprimantes.

Il est aussi demandé à chacun de vérifier avec l'anti-virus toute clé USB ou document attaché qu'il doit ouvrir et enregistrer dans l'ordinateur. Il faut donc mettre à jour régulièrement l'antivirus.

Il faut s'assurer que le matériel est le plus possible en sécurité. Ainsi, si les membres de l'équipe se déplacent avec les ordinateurs ou les amènent à leur résidence, ils sont responsables d'en assurer la sécurité et ne pas en permettre l'usage à des personnes externes à l'Organisation. Il est à noter qu'il n'est jamais prudent de laisser les ordinateurs dans les véhicules en stationnement.

Pour la durabilité et l'efficacité de l'ordinateur il n'est pas permis d'y charger des éléments qui ralentissent ou surchargent l'ordinateur. En outre le portable ne doit **pas être utilisé par d'autres personnes** que l'employé.

N.B. : Bien lire le manuel d'instruction de l'appareil (ordinateur-imprimante) avant l'usage

- Les véhicules sont la propriété de l'**APSME**.
- Il doit être judicieusement entretenu.
- Le véhicule est d'abord et avant tout un véhicule de fonction.
- Il est affecté **exclusivement** à l'Organisation à des fins d'utilisation dans le cadre de la mise en œuvre et de la réalisation des activités de l'organisation et non à des fins personnelles.
- Il n'est donc pas permis de personnaliser le véhicule et il est interdit par **APSME** de l'utiliser à d'autres fins que professionnelles.
- Il n'est pas permis également de fumer dans le véhicule de l'organisation.
- De plus, le port de la ceinture de sécurité est obligatoire.
- Le véhicule est garé dans l'enceinte du bureau.
- Tous les véhicules de l'organisation sont couverts par l'assurance.

Tout événement important doit être signalé dans le carnet de bord qui constitue l'élément déterminant dans l'entretien préventif des véhicules. La tenue du carnet de bord relève de la responsabilité du chauffeur selon le cas. Le logisticien devra vérifier régulièrement le kilométrage de chacun des véhicules ainsi que leur carnet de bord et signaler les défaillances le cas échéant. L'utilisation du véhicule est régie dans le présent manuel des procédures et précisée dans les documents logistiques de base.

L'entretien et le suivi technique du véhicule sont sous la responsabilité du chauffeur. L'administration du véhicule (entretien, réparation, assurances, suivi de l'utilisation) est sous la responsabilité du Logisticien sous la supervision comité directeur de l'organisation.

5.5.7. L'entretien des équipements

L'utilisation de la photocopieuse et du matériel informatique requiert une attention particulière en raison de la fragilité de l'équipement et des coûts élevés d'acquisition. L'accès au matériel doit donc être strictement réservé au personnel de l'organisation. Les usagers doivent également s'engager à respecter les normes et politiques de l'organisation et à prendre les dispositions nécessaires pour maîtriser le fonctionnement des logiciels couramment utilisés. A cet effet, la désignation d'une personne d'expérience, pouvant encadrer et fournir un support aux usagers, est souhaitable. Un contrat d'entretien des équipements sera pris en charge par **APSME**.

5.5.8. La cession des équipements

Un plan de cession des équipements de l'organisation sera validé auprès de l'organisation, 6 mois avant la fin du programme. Le plan comprendra les mécanismes pour la cession des biens à titre onéreux ou à titre gracieux.

À titre onéreux, le plan prévoira, par exemple,

- La mise en vente publique des immobilisations sur la base de soumissions sous enveloppes scellées.

Dans ce cas, la Coordination mettra en place un comité de sélection ;

- L'adjudication à la meilleure offre de prix hors taxe, conditionnée à l'engagement de l'acquéreur à prendre en charge les frais de dédouanement, si requis, dans les meilleurs délais ;
- Sur la base du procès-verbal de dépouillement, l'Administration établira une facture ;
- Le paiement au comptant du montant de la cession au financier qui délivrera un reçu en plusieurs exemplaires ou le cas échéant le paiement s'effectuera par la banque sur le compte bancaire de l'APSME.

Dans le cas d'une cession à titre gracieux (dons), la cession sera consignée par le formulaire en annexe.

Une copie sera remise au bénéficiaire et une aux archives comptables.

5.5.9. Suivi des mouvements des immobilisations

5.5.9.1. Sorties des immobilisations

La décision de mettre au rebut ou de sortir une immobilisation relève uniquement de la responsabilité du Coordinateur et/ou Directeur pays de **APSME** après le cas échéant l'avis de non objection du bailleur de fonds. Cette décision peut se faire suite à une demande de la part des utilisateurs concernés.

Procédures

- le Service logistique établit un rapport de toutes les immobilisations à déclasser qu'il adresse au Coordinateur et/ou Directeur pays pour approbation ;
- le Coordinateur et/ou Directeur pays lance un avis de mise en vente ;
- les offres reçues sont examinées par une commission ad hoc ;
- l'Administration établit une facture en double exemplaire qui est signée par le

Coordinateur et/ou Directeur pays de l'**APSME**

- Le Service logistique enregistre la sortie de l'immobilisation dans le registre d'immobilisation.

5.5.10. Suivi de l'utilisation des matériels

Le comité directeur par le biais du logisticien est le premier Chargé du suivi de l'utilisation du matériel. Conformément à la procédure de détention des immobilisations, il est supposé détenir tout le matériel en commun et non affectés.

Toute utilisation de matériel en commun doit faire l'objet d'une demande au logisticien sauf pour les photocopieurs et les machines à relier dont l'utilisation sera directement consignée, dans le cahier de suivi tenu par l'Assistant administratif et/ou logisticien.

Toute utilisation de ce matériel doit être consignée dans un cahier de suivi. Un cahier de suivi est établi pour chaque matériel et localisé en permanence au bureau de l'Assistant administratif et/ou logisticien.

Le comité directeur par le biais du logisticien doit effectuer les opérations suivantes pour tous les matériels :

- vérification de la bonne tenue des cahiers de suivi ;
- prise des mesures appropriées en cas de défaillance dans cette tenue ;
- contrôle la bonne utilisation du matériel à partir des inscriptions du cahier de suivi ;
- vérification de la cohérence des informations et obtention des explications sur d'éventuels écarts d'utilisation.

5.5.11. Suivi des consommables

L'utilisation des consommables rentre dans la procédure d'entretien et de maintenance des matériels. Cette utilisation doit être inscrite dans le cahier historique dans la partie entretien. Un registre de suivi est tenu à cet effet par l'Assistant administratif et/ou logisticien. Le Logisticien doit :

- vérifier mensuellement et établir une statistique d'utilisation des consommables par matériel ;
- prendre toute mesure appropriée en cas de consommation anormale de ces consommables.

La gestion des consommables suit la procédure de gestion des stocks.

5.5.12. Affectation et détention

L'affectation des immobilisations relève de la responsabilité du Logisticien.

Toute affectation est effectuée sur base d'une note écrite par le Coordinateur et/ou Directeur pays. Chaque immobilisation doit avoir un détenteur individualisé. Le détenteur de l'immobilisation est le premier Chargé de l'entretien et de la bonne tenue de cette immobilisation. Les immobilisations utilisées en commun sont réputées détenues par le Service logistique.⁵³

L'affectation initiale d'une immobilisation, le changement d'affectation ou l'affectation d'une immobilisation nouvellement acquise doit faire l'objet d'une inscription, d'une signature et d'une fiche de détention.

La fiche de détention qui peut prendre la forme d'une fiche ou d'un registre sert à :

- retracer les affectations successives de chaque immobilisation ;
- identifier clairement le détenteur d'une immobilisation à une période donnée pour la détermination de la responsabilité de la détention de l'immobilisation.

Les fiches de détention sont tenues par l'assistant administratif et/ou Logisticien. Les immobilisations comprennent notamment

- le matériel roulant ;
- le matériel informatique ;
- le matériel de bureau ;
- le mobilier de bureau

5.6. Gestion de la Communication

5.6.1. Téléphones

Le Service logistique/Administratif dresse un rapport mensuel d'utilisation des moyens de communications (Téléphone) qu'il remet au Coordinateur et/ou Directeur pays en cas de dépassement qui prend, si c'est nécessaire, des mesures appropriées.

L'utilisation du téléphone, doit se faire dans le cadre des activités de l'**APSME** et l'utilisation de ces moyens à des fins personnels doit être réduite au strict minimum.

En tout état de cause, les communications personnelles à l'étranger seront facturées au personnel à l'arrivée des factures et toute utilisation abusive est passible de sanctions. Pour les appels à l'étranger pour des raisons de service, seuls le Coordinateur et/ou Directeur pays, les cadres supérieurs et responsables des services disposent de cette autorisation. Les autres membres du personnel utiliseront le téléphone se trouvant Chez l'assistant administratif ou au secrétariat. L'assistant administratif tiendra à cet effet un registre des communications à partir de cet appareil ou si tout le personnel utilise des lignes prépayées, il relèvera toutes les communications non autorisées et en faire le rapport au Responsable administratif ou RH.

SECTION 6. Missions

6.1. Généralités

La procédure s'applique pour les missions à effectuer dans le cadre des activités de l'**APSME** et concerne le paiement des frais de mission. Tous les ordres de mission sont signés par le Coordinateur et/ ou Directeur National à l'exception du sien qui est signé par l'Administrateur ou RH.

Les frais de voyage concernent les frais liés à :

- déplacements,
- hébergement
- Les per diem

Toutes les missions doivent être autorisées par la Coordination de l'organisation ou avoir été prévues dans la planification du travail d'équipe. Des prévisions de dépenses doivent être présentées sur base d'une fiche établie à cette fin.

6.2. Les frais de déplacements

En général, les déplacements pour les membres de l'équipe de l'**APSME** se font avec le véhicule de l'organisation. Advenant le cas où d'autres moyens de transport sont utilisés, les frais encourus sont remboursés sur présentation de reçus ou payés comme avance de Voyage.

Dans le cas de l'achat d'un billet d'avion, la facture, la souche du billet d'avion et les cartes d'embarquement doivent être fournies comme pièces comptables. A

son retour, la personne concernée remet les pièces à la comptabilité avec son compte de dépenses.

6.3. Les per diem

Quand, dans le cadre d'un déplacement à l'extérieur de sa ville de résidence pour une activité de l'**APSME**, le repas n'est pas fourni par l'Organisation, un montant pré établi est alloué, appelé per diem. Le per diem est fixés suivant le coût de vie de chaque ville et/ou pays.

6.4. Hébergement

L'Organisation rembourse les frais d'hôtel sur présentation de factures. **APSME** identifiera une liste de lieux d'hébergement à privilégier et, dans la mesure du possible, **APSME** tentera de ne pas dépasser **100\$US**.

Les hôtels choisis doivent offrir le petit déjeuner, sinon une facture sera nécessaire. À Kinshasa et dans les grandes villes le coût d'hébergement en hôtel sera plus élevé.

1.5. Missions à l'intérieur du pays

Les taux journaliers payés se font sur base du tableau de référence de l'**APSME**
Siège et ou
Coordination Régionale

6.6. Missions à l'étranger

Les frais de missions à l'étranger sont octroyés sur base du tableau de référence de l'**APSME** dans lequel les frais de per diem et d'hôtel sont déterminés suivant le coût de vie de la ville dans laquelle on se rend. L'utilisation de la provision pour payer l'hôtel doit être justifiée au retour de la mission (les factures d'hôtel sont à ramener à comptabilité de l'**APSME**). Les montants non justifiés doivent être reversés sur le compte de l'**APSME**. Au plus tard huit jours après le retour de la mission, un rapport doit être rédigé, signé et déposé avec l'original de l'ordre de mission. Si la mission comporte plusieurs membres et que la rédaction du rapport est collégiale, le rapport est rédigé par le moins gradé et signé par les autres membres. En cas d'égalité de grade, ce sera le moins ancien au grade concerné et/ou le moins âgé. Le Directeur National déposera le rapport de mission au service administratif ou RH et financier avec les originaux des ordres de mission.

6.7. Description de la procédure

La procédure comprend les opérations suivantes :

6.7.1. Etablissement de la demande de l'ODM

Une demande d'ODM doit être introduite auprès du Coordinateur et/ ou Directeur National et ce dernier s'assure auprès du Responsable Administratif ou RH et financier de la disponibilité du budget. En cas de rejet, la demande est retournée à son auteur.

Etablissement de l'ODM et signature de l'ordre de mission

La secrétaire de Direction établit l'ODM en précisant les :

- N° de l'ordre de mission ;
- Nom, prénoms et fonction de l'intéressé ;
- Lieu de destination ;
- Dates de départ et de retour ;
- Objet de la mission ;
- Identité du véhicule en cas de mission à l'intérieur et qui ne nécessite pas l'avion

6.7.2. Signature de l'ODM

Le Coordinateur et/ ou Directeur National signe l'ODM, le transmet au service Administratif ou RH pour enregistrement puis paiement des frais de mission et la dotation de carburant ou d'autres frais.

Etablissement de la fiche et paiement des frais de mission :

Le Responsable Administratif ou RH et Financier vérifie que l'ODM est signé par le Coordinateur et/ ou Directeur National de et prépare une fiche des frais de mission qui comporte les indications suivantes :

- nom et prénom,
- fonction,
- taux journalier,
- nombre de jours de la mission et
- le montant total.

L'agent qui part en mission déposera auprès du Responsable Administratif et Financier les pièces suivantes :

- l'original de l'ordre de mission,
- le document indiquant les conditions de voyages et de séjour et
- une copie du billet d'avion en cas de mission par avion,

Sur base des documents ci-dessus, le Responsable Administratif et Financier prépare le paiement des frais de mission et les autres frais éventuels et classe les pièces justificatives après la saisie des écritures.

6.7.3. Rédaction du rapport de mission :

De retour de mission, le Directeur National (si mission à plusieurs) ou l'intéressé rédige son rapport de mission et le signe et transmet à son supérieur hiérarchique. Le chauffeur, en guise de rapport remplira la feuille habituelle de suivi des véhicules et procédera à l'entretien d'usage.

6.8. Relations de travail

Tous les efforts de l'organisation tendent à créer et à maintenir un climat et une atmosphère de travail sains permettant aux employés de mettre à contribution leur entière capacité et potentialité afin d'atteindre les objectifs que s'est donnée l'Organisation et cela, de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.

Les employés travaillant à **APSME** doivent adopter des attitudes et des comportements qui feront en sorte de perpétuer la bonne image de l'**APSME** auprès du milieu où elle évolue. Bien qu'il y ait un code de conduite et un règlement intérieur de l'**APSME**, les employés doivent afficher un niveau de professionnalisme et d'intégrité exemplaire.

De plus, outre les exigences habituelles auxquelles tout bon employé doit se conformer (respect, courtoisie, assiduité, etc.), il existe, pour les membres d'une organisation non gouvernementale travaillant avec des bailleurs internationaux et nationaux, des normes particulières qui sont exigées par l'Organisation :

6.9. Activités politiques (Voir code de conduite)

Tout employé doit, sur les lieux de travail ou pendant les heures de travail, s'abstenir de faire des actions ou manifestations à caractère purement politique. Il est également interdit d'utiliser le matériel de l'organisation pour ces mêmes fins.

6.10. Discrimination et harcèlement (Voir code de conduite)

En vertu des principes établis par **APSME**, aucun employé, homme ou femme, n'a le droit de faire pression, d'exercer des sollicitations intimes, d'accorder un traitement de faveur ou de faire preuve de favoritisme sexuel au niveau de l'emploi. Cela s'applique aussi aux relations entre les employés et les partenaires.

6.11. Conflits d'intérêt

Afin d'éviter de se retrouver en situation de conflit d'intérêts avec les objectifs et les opérations poursuivis par **APSME**, l'employé doit respecter les lignes directrices suivantes :

- Il est interdit d'utiliser les biens de l'organisation à des fins illégales ou irrégulières.
- Il est interdit à tout employé détenant des renseignements confidentiels de les divulguer, sans autorisation expresse au préalable, pendant qu'il est en service de l'organisation.
- Le personnel ne peut en aucun cas accepter un travail d'un autre employeur.
- Les employés doivent éviter de se mettre dans une situation où ils pourraient retirer des profits ou des intérêts directs ou indirects de tout contrat sur l'adjudication duquel ils peuvent exercer une influence.

- Les employés ne peuvent solliciter ou accepter des pourboires, cadeaux, faveurs ou autres formes de gratification pour des services rendus ou devant être rendus dans l'exercice de leurs fonctions au sein de l'organisation.
- Il importe de souligner qu'il n'est ni possible, ni souhaitable de remplacer par un ensemble de règles détaillées le jugement et la conscience professionnelle qui doivent demeurer les paramètres fondamentaux de la conduite de tous les employés.

6.12. Gestion des conflits

Une politique de gestion participative et de communication ouverte est une mesure efficace pour la prévention des conflits. Néanmoins, aucune organisation n'est à l'abri de conflits et lorsqu'ils se présentent, ils doivent être résolus d'une manière constructive, c'est-à-dire que les solutions doivent déboucher sur des changements positifs (Résolution à l'amiable).

Les employés, qui se sentiront lésés dans leurs droits ou qui auront des doléances à exprimer pour dénoncer une situation ou pour modifier des conditions de travail, devront en aviser le Coordinateur ou le Directeur National le plus rapidement possible. La très grande majorité des conflits se règlent habituellement à l'intérieur de l'équipe.

6.13. Résolution des conflits

Les employés sont encouragés de résoudre les différends personnels entre collègues avant d'impliquer la coordination ou la Direction Nationale. En cas d'arbitrage par la Coordination ou La Direction Nationale, sa décision est sans appel. Des réunions d'équipe régulières au niveau de chaque bureau et/ou programme devraient servir à discuter d'éventuels problèmes pour éviter des conflits ; cela devrait aussi se produire lors des réunions d'équipes régionales /Provinciale ou lors de missions de la coordination ou Direction Nationale.

CHAPITRE IV. L'ADMINISTRATION DU SECRETARIAT

IV.1. Des courriers ordinaires reçus

Le Secrétaire après réception d'un courrier professionnel, affecte un numéro dans le cahier des « courriers arrivés », puis fait une copie qu'il transmet au destinataire et classe l'original au chrono des « courriers arrivés ».

S'il s'agit d'un courrier nominatif ou privé, le Secrétaire le transmet directement au destinataire.

Le destinataire après prise de connaissance du contenu de la correspondance, la transmet au Secrétaire pour enregistrement et classement s'il s'agit d'un courrier professionnel.

IV.2. Des courriers ordinaires expédiés

Le courrier (départ et arrivée) ainsi que les rapports trimestriels, semestriels et annuels doivent obligatoirement passer par le Service administratif et financier.

Ces rapports devront être produits en double ou photocopiés et classés dans les différents services pouvant se servir des données de ce rapport.

Chaque service de **APSME** est responsable pour tout courrier ou correspondance non enregistrée et dont la copie n'est pas classée au service administratif et financier ; le chef de ce service est le seul répondant de cette irrégularité.

55

L'enregistrement d'un courrier départ est fait par la personne chargée des courses à l'APSME sous la supervision du Secrétaire qui lui affecte un numéro dans le cahier des « courriers départs », et le classe dans le chrono des « courriers départs ».

Toute personne qui initie un courrier doit faire apparaître sur le document ceux à qui elle réserve une copie.

C'est le Secrétariat qui organise l'envoi et la distribution interne.

IV.3. Des courriers électroniques reçus et expédiés

Les courriers électroniques en rapport avec le travail devront être imprimés et classés dans des dossiers appropriés relatif à l'objet de la communication.

Les courriers électroniques en rapport avec le travail devront être imprimés et classés dans des dossiers appropriés relatif à l'objet de la communication.

L'administration est chargée de la gestion du courrier entrant et sortant par l'adresse électronique de l'**APSME**

Le Coordonnateur est responsable de la gestion du courrier électronique.

Les courriers électroniques reçus ou expédiés doivent être systématiquement transmis au Secrétaire et codifiés dans le cahier des correspondances électroniques reçues ou expédiées, et classées dans les chronos y afférents par le Secrétaire.

CHAPITRE V. LES CONTACTS

V.1. Circulation de l'information sur les contacts avec les partenaires

Les contacts avec les partenaires font l'objet d'un mémo adressé au Coordonnateur par la personne qui a effectué le contact dans les 24 heures qui suivent ce contact.

V.2. Contenu du mémo

Le mémo comporte les renseignements suivants : la date, le nom, la fonction et l'organisme auxquels appartiennent la personne contactée, le sujet traité et les conclusions des entretiens et les propositions à faire au Coordonnateur, en cas de besoin.

V.3. Prise de connaissance du mémo par le Coordonnateur

Sauf urgence, le Coordonnateur de l'APSME prend connaissance des correspondances et des mémos à travers le signataire.

CHAPITRE VI. RECRUTEMENT DES CONSULTANTS

NATIONAL

Il s'agit d'une personne engagée pour exécuter des tâches dans l'Organisation ou activités et qui n'a pas d'autres responsabilités dans l'Organisation.

Les consultants sont généralement des techniciens, ou des gens avec une expertise spécialisée dont l'Organisation a besoin de façon ponctuelle, comme en médecine, droits humains, en plaidoyer, en facilitation de processus ou rencontres, en renforcement des capacités, enquêtes, audit, etc.,

Ils sont payés sur la base d'un taux horaire par jour sur la base de 8 heures de travail par jour ou par tâche et ne reçoivent aucun avantage puisque ceux-ci inclus dans leur paye.

Ils sont tenus de payer leurs taxes et d'autres frais qui s'imposent. Le titulaire d'un contrat de consultance n'a pas le statut d'un membre du personnel de l'**APSME** mais plutôt celui d'un contractant indépendant. A ce titre, il ne peut prétendre à aucun avantage d'ordre social en dehors de ceux prévus dans le contrat sauf pour les voyages à effectuer durant sa mission.

Dans le cas des consultants internationaux, les termes de référence doivent aussi être approuvés par la Coordination ou Direction Nationale de l'**APSME**.

Le choix des consultants s'opère par sollicitation de services ou appel d'offre restreint.

La procédure de recrutement des consultants à l'**APSME** est la suivante :

- Expression des besoins pour le service concerné par la prestation,
- Transmission des besoins au responsable hiérarchique (responsables des services) pour information et analyse,
- Transmission de l'état de besoin analysé à la Coordination pour décision,
- Une fois la prestation autorisée, l'état des besoins est renvoyé au responsable du service concerné qui élabore les termes de référence,
- Une fois les termes de référence élaborés, on identifie les structures devant prester pour leur transmettre les termes de référence,
- La réception des propositions techniques et financières des différentes structures prestataires,
- Une commission composée du Coordonnateur, de l'Administrateur Général, de l'Administrateur financier et du responsable de service demandeur se réunit pour analyser les différentes offres afin de choisir le consultant,
- Le consultant une fois choisi, l'Administration financière élabore le contrat qui comprend les éléments ci-après :
 1. Objectif de la mission,
 2. L'étendue de la mission,
 3. Le nombre de rapports à produire,
 4. Le nombre d'intervenants
 5. Les modalités de paiement,
 6. Le délai de remise de rapport,

7. La durée de la mission,
8. La résolution des conflits.

- Le service concerné rédige au même moment le cahier de charge de l'intervenant.

EXPATRIE

En fonction des besoins exprimés du programme et/ou projet, le Siège de l'**APSME** ou la coordination peut recourir à des compétences extérieures sur une base d'expatriation n'excédant pas une durée estimée de 12 mois y compris le congé. Le recours à cette catégorie de personnel s'avère indispensable :

- en vue de fournir une expertise et/ou des compétences/connaissances particulières, non disponibles au sein du personnel du programme et/ou Projet, et dont ce dernier éprouve le besoin pour une période déterminée ;
- en vue de former les compétences locales et d'assurer les fonctions normalement menées à bien par le personnel d'appui, fonctions pour lesquelles aucun autre membre du personnel existant n'est capable d'assumer.
- Sa rémunération couvre les services demandés. En dehors de sa rémunération **APSME** supporte d'autres coûts connexes tels que les frais de l'accommodation, le déplacement, les assurances, les billets d'avion aller – retour de congés et les indemnités de subsistance suivant une grille déterminée dans le terme de référence (TDR).
- Pour une continuité des activités, à deux contrats le personnel expatrié qui a été bien évalué peut être reconduit pour poursuivre les activités jugées nécessaire par la Direction Nationale de APSME.

CHAPITRE VII : LES CONTRÔLES

VII.1 Contrôle au sein de l'APSME

- Le Chef Comptable est responsable de la bonne qualité de la comptabilité et de l'information financière. Il vérifie donc chaque mois, le cahier d'explication des comptes. Il procède à l'établissement du rapport mensuel et aux commentaires relatifs à l'exécution du budget.
- Le Chef comptable est également chargé du contrôle des opérations de façon à en garantir la conformité, la régularité, la transparence, l'efficacité et l'exactitude.

VII.2. Contrôle externe au sein de l'APSME

- Les comptes et les opérations sont audités sur demande de l'APSME au moins une fois l'an.
- Les comptes et les opérations sont également susceptibles d'être contrôlés par les contrôleurs mandatés par les partenaires et les bailleurs de fonds dans les limites des dispositions des contrats et conventions signés avec lesdits partenaires ou bailleurs de fonds.
- Le Chef Comptable, l'Assistant Chef Comptable en collaboration avec l'Administration financière et la Coordination, est responsable de la coordination et du suivi des travaux des auditeurs externes.

Après chaque audit, un plan d'actions pour le suivi des recommandations doit être élaboré. Il peut être structuré 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 de l'extrait vérifiable et/ou de la source de vérification de l'exécution de l'action ;
- Indication des rapports nécessaires pour le suivi du plan d'actions.

Entre deux audits, il est impératif de vérifier que toutes les distorsions relevées lors du dernier audit sont régularisées et documentées en se référant au plan d'actions de suivi des recommandations.

Pour le recrutement des auditeurs externes, l'APSME devra se conformer à la procédure de recrutement des Consultants énoncée au chapitre 12 de ce manuel des procédures de gestion.

A côté des audits internes et externes, l'administration financière a le plein droit de contrôler les pièces comptables et de valider tout le processus comptable.

CHAPITRE VIII : TENUE DES REUNIONS A L'APSME

Voir ROI

CHAPITRE IX. L'ACCUEIL DES VISITEURS

Tout visiteur de l'APSME doit au préalable s'adresser au gardien. Celui-ci communique au gardien le nom de la personne à visiter ainsi que le motif de la visite. Le Gardien, par le billet de l'interphone, contacte la personne à visiter pour avis.

Toutefois, en cas de panne de l'interphone, le Gardien fait remplir au Visiteur la fiche d'audience (**Annexe 18**) sur laquelle le motif de la visite est indiqué. Le gardien transmet la fiche d'audience au secrétaire. Ce dernier après identification de la personne à visiter transmet la fiche d'audience pour avis. Les visites privées ne sont autorisées que pendant les heures de pause.

CHAPITRE X. LA PASSATION DE SERVICE

Tout employé qui doit être absent pour plus de 3 jours ouvrables, doit avoir un intérimaire notifié par le Coordonnateur.

La passation de service s'effectue par écrit dans un délai minimum d'un jour.

Les dossiers sont transmis avec explication des engagements déjà pris, et des tâches à effectuer par l'intérimaire. Cette remise et reprise est matérialisée par un procès-verbal signé conjointement par l'intérimaire et le titulaire du poste et transmis au Coordonnateur de l'APSME pour information.

Dès son retour, l'intérimaire transmet au titulaire du poste les documents reçus accompagnés d'un rapport faisant apparaître les actions entreprises, celles à poursuivre et les stratégies à entreprendre dans un délai d'un jour. Cette remise et reprise doit être matérialisée par un procès-verbal signé des deux parties et transmis au Coordonnateur de l'APSME pour information et décision en cas d'anomalies.

Si la **passation concerne la caisse**, il doit y avoir un contrôle de caisse et un procès-verbal visé par la caissière, le Chef comptable et la personne à qui on passe la caisse. Ce contrôle doit être fait au départ et à la reprise de la caisse.

X. 1. Congés légaux

Le Responsable Administratif ou RH :

- établit deux plannings du personnel (un planning pour les cadres et un planning pour les agents);
- vérifie que la liste comporte tout le personnel ;
- s'assure que plus d'un tiers du personnel n'est pas programmé pour partir en congé en même temps ;
 - tous les agents de l'**APSME** doivent prendre annuellement le congé auquel, ils ont droit ;
 - la durée du congé est fixée à 30 jours ouvrables par période d'une année pour les cadres pris par fraction et ou une fois.
 - Il est de 18 jours à 24 jours ouvrables pour les autres agents à raison de 1,5jours à 2 jours par mois de prestation ;
 - le congé non demandé et par conséquent non pris ne peut être reporté à l'exercice suivant et aucune compensation ne peut être réclamée pour le prorata de celui-ci ;
 - Les congés non pris pour des raisons de service ouvrent droit à une compensation financière n'excédant pas 60 jours au total.
 - les congés sont répartis de manière à ne pas nuire à la bonne marche du service ;
 - les demandes de congé doivent être écrites ;
 - toutes les demandes de congé sont adressées au Coordinateur et/ ou Directeur National de l'**APSME** ;

- toutes les demandes de congé doivent être revêtues du sous couvert du Chef direct dont relève l'agent et une copie est réservée au Responsable Administratif et Financier
- toutes les demandes de congé doivent être introduites au plus tard 10 jours avant la date de départ en congé;
- le congé peut être refusé à la date demandée si les nécessités de service l'exigent et une autre date est fixée de commun accord avec le requérant et son Chef direct;
- pendant son congé, l'agent a droit aux mêmes traitements de base et autres avantages octroyés en période de service qui peuvent lui être liquidés à sa demande avant son départ en congé ;
- des congés de circonstance sont accordés à l'occasion des événements suivants :
 - mariage de l'employé : 2 jours
 - accouchement de l'épouse : 2 jours
 - mariage d'un enfant : 1 jour
 - mariage du père : 2 jours
 - mariage de la mère : 2 jours
 - mariage d'un parent ou allié au 1er degré : 2 jours
 - mariage d'un parent ou allié au 2ème degré : 2 jours
 - décès d'un conjoint : 4 jours
 - décès d'un conjoint d'un parent ou d'un allié au premier degré : 4 jours
 - décès d'un conjoint d'un parent ou d'un allié au deuxième degré : 2 jours
 - mutation de l'agent impliquant un changement de localité : 4 jours
 - Déménagement de l'agent : 2 jours
- les agents peuvent obtenir un repos médical de quinze jours sur production d'un certificat médical et ce repos est rémunéré ;
- l'agent perçoit un traitement réduit aux 2/3 du traitement de pleine activité en cas d'une interruption de service de plus de trois mois liés à son état de santé dûment constaté par un médecin agréé. Il bénéficie néanmoins de l'intégralité de ses indemnités, des soins médicaux et des secours en cas de décès ;
- les agents féminins, sur présentation d'un certificat médical attestant la date présumée de l'accouchement, obtiennent un congé de maternité d'une durée de 14 semaines et perçoivent le traitement de pleine activité ;
- pendant six mois, à dater de l'accouchement, les agents féminins bénéficient de deux heures de repos par jour pendant six mois et d'une heure de repos par jour pendant une année pour leur permettre d'allaiter leur enfant ;
- pour convenance personnelle, les agents peuvent bénéficier d'un congé sans traitement pour une durée maximum de 15 mois (formation ; Nomination aux fonctions de l'Etat) ;
- l'agent qui reprend le service est nommé à l'un des postes vacants au grade qu'il avait au moment de la mise en disponibilité, le temps passé en disponibilité n'intervenant pas dans le calcul de l'ancienneté totale de l'agent ;

- à l'expiration de la période de congé, d'absence justifiée ou de disponibilité, l'agent doit retourner au service, sinon il est mis en demeure par lettre recommandée de reprendre immédiatement son service. S'il n'obéit pas à la mise en demeure, il cesse de faire partie du personnel de l'APSME, si l'absence sans autorisation dépasse cinq jours ouvrables.

Pour **le congé personnel d'urgence**, Au cas où l'employé a une urgence personnelle, il/elle peut demander jusqu'à cinq jours de congé. Ce congé sera soustrait de ses jours de congé annuel.

X. 2. Les jours fériés

Quand un congé de l'employé coïncide avec un jour férié, l'employé a droit à un jour supplémentaire. Les jours fériés ne sont pas comptés parmi les jours de congés annuels (vacances) auxquels l'employé a droit.

X. 3. Les congés de maternité

Toute employée de l'organisation enceinte a droit à un congé de maternité de 14 semaines. Lorsqu'une employée a la confirmation de son état de grossesse, elle est tenue d'aviser la coordination ou Direction Nationale le plus tôt possible. L'employée sera alors informée de ses droits et des détails relatifs à son congé.

A la fin du congé de maternité, l'employée sera réintégrée dans le poste qu'elle occupait avant son départ en congé et se verra attribuer le même traitement.

L'employée aura droit d'une heure pendant la période d'allaitement durant une année et devra signaler le service Administratif ou RH afin de valider le timing d'absence au service.

La passation doit se faire au moins une semaine avant le départ en congé.

X. 4. Le congé de maladie

Toute absence liée à des problèmes de santé doit être signalée et motivée le jour même au service administratif ou RH de l'organisation. Une absence dépassant trois jours consécutifs, doit être justifiée par un certificat médical. Le certificat médical doit être signé par un médecin agréé par le Gouvernement sans quoi, elle sera considérée comme un congé sans solde sauf en cas de force majeure.

X. 5. Le congé pour la formation professionnelle et perfectionnement

APSME encourage son personnel à améliorer ses connaissances. Le personnel peut bénéficier des formations offertes aux partenaires dans le cadre de l'organisation. Compte tenu des budgets, on favorisera l'apprentissage dans la tâche ou la participation à des séminaires prévus pour les partenaires dans le cadre de l'organisation. Après discussion avec la Coordination ou Direction Nationale selon la planification, la participation à des activités de formation dans la région ou à l'étranger pourra être autorisée, aux frais de l'employeur.

X. 6. Absences

Un agent qui ne se présente pas au travail pour une raison quelconque doit en informer son Chef direct au bout de trois jours au plus tard en donnant le motif de son absence.

Toute journée d'absence non justifiée n'est pas rémunérée et est sanctionnée ; les sanctions applicables sont les suivantes :

- une journée d'absence non justifiée : 1 à 3 jours de mise à pied
- 2 journées consécutives d'absence : 2 à 6 jours de mise à pied
- 3 journées consécutives d'absence : 3 à 9 jours de mise à pied
- 4 journées consécutives d'absence : 4 à 12 jours de mise à pied
- 5 journées consécutives d'absence : 5 à 15 jours de mise à pied
- au-delà de 5 jours consécutifs d'absence : licenciement

X. 7. Discipline du personnel

APSME doit maintenir des règles strictes de discipline de ses cadres et agents. Sont considérées comme fautes disciplinaires :

- tout retard au service et toute absence non autorisée ;
- tout refus d'ordre émanant de son supérieur et donné dans l'intérêt du service ;
- toute utilisation de l'outillage ou autres moyens de production pouvant présenter un danger ou entraîner un gaspillage ou un défaut de qualité ou de rendement ;
- tout manquement volontaire aux consignes de sécurité ;
- tout manquement de correction dans les relations entre travailleurs ou entre ceux-ci et la clientèle et partenaire ;
- tout geste, toute attitude ou infraction portant atteinte aux biens ou au personnel de l'APSME. tout personnel qui enfreint aux règles de discipline encourt les sanctions suivantes par ordre de gravité :

- avertissement ;

- blâme avec inscription au dossier ;

- mise à pied entraînant la retenue de la moitié du traitement ; ou suspension d'un mois renouvelable jusqu'à six mois ;

- licenciement avec préavis et indemnités de licenciement ;

- licenciement sans préavis ni indemnités de licenciement ;

Tout agent doit justifier par écrit les fautes l'exposant à des sanctions disciplinaires.

- toutes les sanctions font l'objet d'inscription sur la fiche signalétique de l'agent
- l'agent qui fait preuve de dévouement et de discipline pendant une année pour la réprimande écrite, deux ans pour le blâme écrit et quatre ans pour la suspension de fonction, peut demander la radiation de la sanction auprès de l'autorité qui a pris la mesure ;
- les agents cotés médiocres sont licenciés avec préavis ;

- les agents côtés assez bons deux fois de suite sont licenciés avec préavis ;
- la Coordination de l'APSME est habilitée à infliger toutes les sanctions disciplinaires ;
- le licenciement relève de l'autorité revêtue du pouvoir supérieur et de direction dans l'organisation ;
- tout agent se sentant lésé par la sanction encourue a le droit de recours à adresser à l'autorité directement supérieure à celle qui a pris la sanction au plus tard huit jours calendrier après la notification de la sanction ;
- l'autorité de recours doit statuer dans les quinze jours à dater de la réception du recours ;
- en cas de manquement à ses obligations professionnelles ou d'une infraction pour laquelle la loi prévoit une peine de servitude pénale, l'agent concerné est immédiatement suspendu de ses fonctions par le Coordinateur et/ ou Directeur National de l'APSME;
- un agent suspendu doit voir sa situation réglée définitivement dans un délai d'un mois, sauf si la clôture de l'enquête administrative dépend d'une sanction judiciaire en cours ;
- un agent condamné par jugement à une peine de servitude pénale de plus de six mois, est licencié d'office sans préavis et ce, à compter du jour où sa condamnation est devenue effective;
- un agent qui abandonne son poste, c'est à dire absent sans autorisation pendant une durée consécutive de cinq jours ouvrables constatée par son chef direct, est licencié d'office sans préavis et ce, à compter du jour de l'abandon de son poste ;
- la suspension et le licenciement font l'objet d'un recours auprès du Comité de recours, mais la peine continue à courir jusqu'à la décision de l'instance de saisie;
- une peine abrogée donne droit à la compensation versée en argent à l'agent réhabilité au prorata des jours où la sanction a couru indûment.

X.8. Retards

- . APSME instaure des fiches individuelles des présences ;
- . tout agent est tenu de marquer l'heure d'arrivée au service ;
- . tout agent retardataire doit justifier son retard dès qu'il se présente au service

X. 9. Sorties pendant les heures de service

- toute sortie doit être autorisée ;
- toute autorisation est donnée sur un bon de sortie signé par le Chef direct et le bon de sortie renferme les renseignements suivants :
 - nom et prénom de l'agent ;
 - nom du service ;
 - fonction dans le service ;
 - grade dans le service;
 - motif de la sortie ;
 - accord ou non motivé du Chef direct ;
 - heure présumée de retour ;

- signature du Chef direct.

Tout agent qui sort sans autorisation est considéré comme n'étant pas au service et supporte toutes les conséquences. L'agent, de retour de sa sortie, doit remettre le bon de sortie au Responsable Administratif ou RH. Le personnel relevant de la catégorie de chef de services n'est pas concerné. Seulement, il est tenu d'en informer le chef direct dont dépend l'agent.

X. 10. Ouverture et clôture des dossiers disciplinaires

- enquête sur l'agent concerné ;
- recueil de différents témoignages ;
- avis du Chef direct sur les résultats de l'enquête ;
- rédaction d'un projet de lettre de clôture du dossier avec indication de la punition (suspension pour raison d'enquête, un avertissement, un blâme, une suspension de 5,10 ou 15 jours)

X. 11. Comportement, accès aux locaux, secret professionnel

Le comportement des agents doit répondre aux normes de discipline décrites ci avant.

L'accès aux locaux répond aux normes de sécurité. A cet effet, **APSME** doit tout mettre en œuvre pour sécuriser les locaux, les biens et les informations. Aussi les normes de sécurité auxquelles doit se référer l'accès aux locaux sont celles-ci :

- accès pour raisons de service ;
- surveillance des entrées par un agent de sécurité ; fermeture des portes extérieures ;
- les clés sont détenues par des personnes connues ;
- à l'intérieur des locaux de l'**APSME**, les bureaux occupés par les différents responsables ferment et les doubles détenus par le Responsable Administratif ou RH
- les ordinateurs, les centraux téléphoniques doivent être protégés par des stabilisateurs ;
- le Responsable Administratif ou RH doit disposer d'une salle fermée et d'un coffre-fort ;
- l'accès aux locaux de l'**APSME** par une personne étrangère est conditionné par le port d'un badge de sécurité;
- la personne étrangère entrant dans les locaux de l'**APSME** doit laisser sa carte d'identité au portail d'entrée et remplit le billet d'audience;
- l'agent de sécurité va chercher la personne désirée ;
- **APSME** peut recourir aux maisons de gardiennage sur appel à la concurrence avec un cahier des charges spécifique insistant surtout sur le sérieux des services rendus par ces maisons.

Le secret professionnel :

- les informations ne peuvent pas être livrées s'il n'y a pas d'autorisation du Coordinateur et/ ou Directeur National de l'**APSME**;

- aucune correspondance de l'**APSME** ne peut sortir si elle n'est pas revêtue de la signature du Coordinateur et/ ou Directeur National;
- les données administratives, budgétaires et financières doivent être protégées et l'accès à ces différents documents est impérativement limité ;
- les données financières et comptables doivent être particulièrement protégées.

X. 12. Evaluation du personnel

- tous les agents liés à **APSME** par contrat doivent faire l'objet d'une évaluation annuelle qui fait état de leur mérite ;
- les cadres de direction font l'objet de notation s'ils sont engagés définitivement depuis trois mois ;
- les cadres de collaboration font l'objet de notation s'ils sont engagés définitivement depuis trois mois ;
- les agents d'exécution font l'objet de notation s'ils sont engagés définitivement depuis six mois ;
- les cadres et les agents sont notés de la façon suivante :
 - Elite : 90 à 100%
 - Très Bon : 80 à 89%
 - Bon : 60 à 79%
 - Assez Bon : 50 à 59%
 - Insuffisant : moins de 50%
- le signalement est établi sous forme de bulletin ;
- les bulletins de notation sont établis au premier degré par le Chef direct ayant le grade de chef de service et au deuxième degré par le Coordinateur et/ ou Directeur National de **APSME** ou par le Président du CA ;
- les bulletins sont notifiés aux intéressés avec accusé de réception ;
- un agent lésé en notation peut introduire son recours à l'autorité directement supérieure à celle ayant attribué la notation ;
- la notation devient définitive à l'expiration d'un délai de 15 jours ouvrables à compter de la date de réception du bulletin de notation.

X.13. Résiliation, abandon du poste ou Démission

21

X.13.1. Résiliation

- Sauf reconduction de l'accord de l'**APSME** sur ses programmes et ses projets ou existence d'autres fonds pouvant justifier le maintien du personnel, tous les contrats expirent de plein droit à l'échéance convenue.
- Le Coordinateur et/ ou Directeur National de l'**APSME** est tenu cependant d'informer régulièrement le personnel sur la possibilité ou non de reconduction de leur contrat dans le cadre d'un autre accord de financement.
- En cas de résiliation pour cause de non reconduction de financement par **APSME** ou à cause des conditionnalités figurant dans l'accord avec des

bailleurs de fonds, une indemnité de préavis équivalent à un mois de salaires par année d'ancienneté sera appliqué à tout le personnel.

- Pour les résiliations pour cause d'incompétence ou autres fautes, **APSME** se référera

Scrupuleusement au code du travail du pays.

X.13.2. Abandon du poste

Est considéré comme abandon de poste, l'absence injustifiée au travail pour une durée consécutive de 5 jours calendriers. Dans ces conditions, le contrat de l'employé sera résilié sans préavis.

X.13.3. Démission

Tout agent de l'**APSME** peut, s'il le juge nécessaire, déposer sa démission à la Coordination ou Direction Nationale de l'**APSME** voire même laisse tomber son poste sous réserve du respect de l'obligation du préavis d'un mois.

Procédures :

- L'employé adresse une lettre de démission au Coordinateur et/ ou Directeur National un mois à l'avance s'il s'agit d'un haut cadre ou chef de Service ;
- Pour les autres agents ils s'adressent au Coordinateur et/ou Directeur National 14 jours à l'avance ;
- Le Coordinateur ou Directeur Nationale reçoit la lettre et renvoi la lettre au Responsable Administratif ou RH avec annotation pour classement ;
- La copie annotée est classée dans le service Administratif et RH pour préparer le solde de tout compte de l'agent;
- Le Responsable Administratif ou RH fait approuver le solde de tout compte par Coordinateur et/ ou Directeur National;
- Le Coordinateur et/ ou Directeur National approuve le solde de tout compte et l'attestation de travail et les retourne au Responsable Administratif ou RH
- Le Responsable Administratif ou RH procède au paiement du solde de tout compte et remet l'attestation de travail à l'employé ;

X.14. Gestion de la carrière du personnel

- suivi de chaque travailleur ou employé ; essai du travailleur ou employé ;
- essai concluant : incorporation ;
- essai non concluant : pas retenu ;
- notation de chaque employé par son chef direct au premier degré et par le Coordinateur et/ ou Directeur National et/ou le PCA au deuxième degré ;
- employé qui n'a commis aucune faute au cours de l'exercice, cotation Très Bon ;

- si un employé commet une faute, ouverture du dossier disciplinaire par le chef direct ;
- proposition du programme, des candidats et d'un calendrier des formations ;
- vérification des présences, absences et retards avant et après midi ;
- l'évaluation donnera lieu à l'indexation du salaire selon la disponibilité du budget dans les proportions contenues dans le tableau suivant :

Cotation Note (%) Index

- Elite >ou=90% 12%
- Très bon >ou=80% 10%
- Bon >ou=70% 8%
- Assez Bon >ou=50% 3%

X.14.1. Critères relatifs à la gestion des carrières et de l'octroi des primes d'incitation

- appréciation du rendement ;
- nombre de retards au service ;
- nombre de sorties non autorisées ;
- nombre d'absences ;
- nombre de refus d'obtempérer.
-

X.14.2. Fiche individuelle de rendement : Mensuel et Trimestriel

- nom et prénom ;
- service ;
- nature du travail donné par le Chef direct ou autre responsable ou qui résulte de l'initiative du travailleur ;
- durée théorique du travail ;
- date et signature de réception ;
- date et signature de transmission (remise de travail) ;
- délai prévu pour l'exécution du travail ;
- observation du Chef direct suivant le temps utilisé, la qualité du travail, la ponctualité et la régularité.

X.14.3. Tenue des statistiques sur les mouvements du personnel

Les statistiques à tenir sur le mouvement du personnel dans un registre ad hoc sont les suivantes :

- le nombre d'absences ;
- le nombre de présences ;
- le nombre de retards ;

- le nombre de repos médicaux ;
- le nombre de sorties autorisées et non autorisées ;
- le nombre de congés légaux ;
- le nombre de congés maladie ;
- le nombre de congés de maternité ;
- la désertion du service.

X.15. Soins de Santé

Les soins médicaux en faveur du personnel de l'**APSME** et de tous les ayant droits seront pris en charge par **APSME** à 100%. Cet avantage se limite au territoire national et ne s'applique pas au personnel recruté dans le cadre d'expatriation (pour les expats une modalité reste à définir en fonction de l'assurance santé que disposent beaucoup d'entre eux).

X.16. Décès d'un employé

En cas de décès d'un employé, le salaire de présence, et les indemnités de toute nature acquises à la date du décès reviennent de plein droit à ses ayant-droits. Les frais funéraires sont à charge de l'**APSME**.

X.17. Gestion du Personnel spécialisé

Les tâches du personnel spécialisé sont décrites dans leurs contrats respectifs. Il revient au Coordinateur et/ ou Directeur National de l'**APSME** d'apprécier leur travail par rapport aux termes de références spécifiées dans le contrat. Toutes leurs obligations sont décrites dans leurs contrats, leurs manquements sont sanctionnés suivant les termes de leurs contrats.

CHAPITRE XI : PROCEDURES DE GESTION DES PROJETS DE L'APSME

▪ Introduction

▪

Un projet comprend un ou plusieurs objectifs, des résultats attendus, une durée et des ressources nécessaires à mobiliser. Chacun de ces éléments est limité par définition.

Dès sa signature par les différentes parties concernées, le document de programme ou projet devient un cadre juridique valable qui confirme :

1. La disponibilité des ressources
2. La satisfaction de toutes les conditions et facteurs essentiels à son exécution
3. La volonté commune des parties à réaliser les résultats et objectifs retenus.

3.1. Ouverture et clôture d'un compte bancaire :

La responsabilité d'ouvrir et de clôturer un compte bancaire **au nom de l'APSME** incombe au Directeur du pays suivant les réglementations en vigueur. Dans le cas où le Directeur Pays confirme par écrit que les conditions locales ne permettent pas l'ouverture d'un compte distinct pour les fonds du programme, **APSME** peut approuver l'utilisation d'un compte général auprès d'une banque commerciale connue et choisie par elle, à condition qu'il soit possible de suivre et de vérifier facilement les fonds de l'**APSME** alloués au programme.

- Le Coordinateur ou Directeur Pays **doit communiquer officiellement** à **APSME** le N° du compte, les noms et les qualités des personnes chargées de gérer ce compte ainsi que les spécimens de leurs signatures.

Les titres de paiements (chèques, ordre de virement ou de paiement) doivent porter **impérativement une double signature**.

- Il est fortement recommandé d'avoir au moins trois signataires des ordres de paiements afin de pallier aux éventuels retards dans les opérations de paiement dus à l'absence ou à l'indisponibilité de l'un des deux signataires. Les spécimens de signatures doivent être déposés à la banque, à **APSME** et auprès du service Administratif et financier.
- Seul Le Directeur pays et /ou Coordinateur est habilité à clôturer le compte bancaire d'un programme et /ou projet. Il doit informer la banque et **APSME** par écrit et demander que le solde disponible soit transféré au compte de l'**APSME**.

3.2. Plan de Gestion des ressources financières :

a) La première action de mise en œuvre du programme au niveau financier est l'élaboration d'un Plan Opérationnel de Trésorerie. L'objectif de ce plan est de préparer une stratégie de répartition des fonds alloués entre les différentes

activités clés du programme. Cette répartition, dans le temps et dans l'espace, devrait permettre aux responsables du programme et aux autres partenaires d'apprécier la cohérence globale des programmes, le cheminement logique dans la réalisation des produits et l'interrelation entre les activités clés du programme, les produits et les effets escomptés.

b) Le Plan Opérationnel de Trésorerie couvre la durée totale du programme. Son élaboration exige une connaissance parfaite des réalités et du contexte dans lequel le programme est appelé à œuvrer.

L'organisation partenaire désignée est responsable de la gestion de toutes les ressources que l'**APSME** alloue aux programmes et projets dans le cadre de l'exécution avec les partenaires.

La contribution de l'ensemble des partenaires doit être assurée car la rigueur financière est une condition nécessaire mais pas suffisante pour aboutir à un Plan à la fois réaliste et réalisable.

c) Un Plan Opérationnel de Trésorerie doit contribuer à l'élaboration du Plan annuel de travail qui spécifie pour toute l'année considérée, les résultats escomptés, les activités clés, le cadre temporel, et le budget prévisionnel. L'avantage de ce plan de travail est d'établir un lien direct entre le budget du programme et les activités envisagées.

A partir de son Plan annuel de travail (PTA), le programme doit établir son Programme trimestriel de travail.

d) C'est à partir de ce programme d'activités que le Coordinateur national ou Directeur pays prépare le rapport financier et la demande d'avance des fonds.

3.3. Avances de fonds :

a) Les programmes et projets sont normalement financés par des avances trimestrielles que le bureau de **APSME** consent à l'agent d'exécution. Des avances mensuelles peuvent être accordées si les conditions locales l'exigent. Pour assurer une utilisation optimale des ressources de l'**APSME**, les avances sont consenties sur la base d'une prévision des dépenses trimestrielles ou mensuelles, conformément au plan de travail. Les avances ne peuvent être supérieures au montant nécessaire pour le trimestre suivant.

b) Le Partenaire responsable de la mise en œuvre soumet toutes les demandes d'avance à **APSME** dans le cadre du rapport financier.

c) Chaque trimestre, le Partenaire responsable de la mise en œuvre établit le rapport financier du programme et/ou projet. Le but étant de comptabiliser les dépenses courantes effectuées avec les avances précédentes, de calculer le solde des avances et de demander l'avance pour le trimestre suivant en fonction du budget du programme ou du projet.

d) La demande d'avance figurant dans le rapport financier indique le montant nécessaire pour le trimestre suivant en deux rubriques :

- **Obligations en suspens.** Il s'agit de tous les apports ayant fait l'objet d'un contrat, qui ont été reçus, sont expédiés ou vont être livrés mais pour lesquels il n'a pas encore été émis de chèque. Elle ne comprend que les obligations qui seraient acquittées le trimestre suivant ;
- **Dépenses prévues :** Elles concernent les nouveaux apports qui feront l'objet d'achats et de paiements le trimestre suivant.

e) Le Partenaire responsable de la mise en œuvre ou le projet : programme soumet le rapport financier signé par Directeur pays de **APSME** pour signature au plus tard le 15 du mois qui suit la fin du trimestre. **APSME** ne consent des avances de fonds que sur la base du rapport financier complet et signé par les deux parties contenant les détails des dépenses effectuées grâce à l'avance du trimestre précédent.

f) **APSME** doit, dès réception du rapport financier, vérifier si des ressources sont disponibles au titre du budget et veiller à ce que le montant demandé ne soit pas supérieur au montant qui serait raisonnablement nécessaire pour les décaissements du trimestre suivant.

g) Ledit rapport financier doit toujours être accompagné d'un rapport d'activités dont l'analyse des cohérences des objectifs aux résultats escomptés doit être fait par **APSME**

h) A l'exception des organismes internationaux, **APSME** ne consent pas d'avances aux parties responsables. Les fonds dont ces derniers ont besoin leur sont directement fournis par le Partenaire de mise en œuvre (PMO) par prélèvement sur ses propres avances ou sous forme d'une Demande de paiement directe.

Paiements directs :

a) Le Partenaire de mise en œuvre peut demander à **APSME** d'effectuer des paiements au profit de tiers pour des biens et services fournis à un programme ou projet. Lorsque l'**APSME** effectue un paiement au nom du Partenaire de mise en œuvre, ce dernier doit soumettre le formulaire type « Demande de paiement direct » dûment rempli et signé par le Directeur du programme, qui en conserve une copie. Une fois le paiement effectué, **APSME** doit en informer le PMO et lui transmettre copies des pièces justificatives.

b) Lorsque **APSME** effectue des paiements directs à la demande du PMO, sa responsabilité financière n'est nullement engagée. Il n'est que l'agent payeur qui exécute une transaction financière à la demande de l'agent d'exécution.

3.4. Etablissement du rapport financier :

a) Le PMO doit soumettre le rapport financier à **APSME** au plus tard 15 jours après la fin du trimestre. Le rapport financier présente les dépenses mensuelles conformément au formulaire type. Tous les fonds que le PMO vire à un agent de réalisation sont considérés comme des dépenses et imputés aux rubriques budgétaires appropriées. Le PMO est responsable de l'exécution de tous les contrats et accords conclus avec les agents de réalisation.

b) Le PMO doit obligatoirement soumettre le rapport financier à la fin de chaque trimestre. Si le bureau de **APSME** ne reçoit pas de rapport financier au plus tard 15 jours après la fin du trimestre, il doit prendre officiellement contact avec le PMO. Lorsqu'une avance n'est pas réglée depuis plus de deux trimestres et que le rapport financier n'est pas reçu ou qu'il n'indique pas de dépenses imputées à cette avance, le Coordinateur de l'**APSME** doit s'enquérir de la situation auprès du PMO. La stratégie d'exécution du programme doit être révisée en vue de prendre des mesures pour surmonter toutes difficultés liées à l'exécution ou à la réalisation. Le Coordinateur et/ou Directeur pays doit informer l'Assemblée Générale de l'**APSME** de toutes les décisions prises.

3.5. Engagement des fonds et Procédures Comptables :

a) Dès la vérification et l'approbation du rapport financier et de la demande d'avance de fonds, sur la base d'un plan de travail détaillé, **APSME** procède à l'avance des fonds. Cette avance doit être effectuée par virement direct au compte bancaire du programme conformément à la demande d'avance formulée en monnaie locale. **APSME** doit informer le PMO dès que l'ordre de paiement est transmis à la banque.

b) L'avance accordée par **APSME** doit être inscrite sur les livres comptables du programme dès que la banque confirme la disponibilité des fonds sur le compte du programme. Un extrait bancaire portant sur cette confirmation doit être classé comme pièce justificative à la pièce comptable. Le programme inscrit sur ses comptes, l'avance effectuée et éventuellement les charges retenues par la banque.

c) Le programme doit disposer de deux livres comptables. Un livre pour les opérations bancaires et un livre pour la gestion de la caisse. Aussi, un classeur pour chacune des principales composantes du programme doit être tenu. A titre d'exemple, un classeur pour le personnel du programme, un autre pour les activités de formation et un autre pour le matériel acquis par le programme. Les livres comptables doivent être numérotés et ces numéros doivent concorder avec ceux figurant sur toutes les pièces comptables classées dans des classeurs. Chaque facture/reçu liquidé doit porter un cachet avec la mention « plaid » ou « payé ».

d) Conformément au plan de travail et aux activités envisagées, les engagements financiers du programme doivent être planifiés. Avant chaque engagement le

Directeur de programme doit s'assurer que les procédures ont été respectées durant tout le processus. Sa responsabilité, comme dans la mise en œuvre des activités du programme, est entièrement engagée.

e) Il est recommandé au PMO d'avoir un logiciel comptable pour lui permettre à mieux gérer le programme ou le projet qu'il a signé avec **APSME**.

3.6. Gestion des fonds :

1.1. Gestion de la caisse du Programme :

a) Le recours à des paiements à travers la caisse doit être limité au strict minimum et ne peut être justifié que :

- S'il s'agit d'un paiement courant dont le montant est inférieur à deux cents dollars (USD200.00).

- Si les conditions locales ne permettent pas de faire appel aux services bancaires.

b) En règle générale, le paiement en espèce doit être perçu comme une exception imposée par des considérations qui dépassent le champ d'action du programme. Les procédures découragent fortement le recours au paiement en espèce et cette pratique ne peut garantir une gestion efficiente et contrôlable des fonds.

c) La gestion de la « petite caisse » obéit ainsi aux règles suivantes :

i. La gestion des fonds de la caisse ne doit pas être confiée à celui ou celle qui est chargé du contrôle des dépenses.

ii. Les fonds ainsi que toutes les pièces justifiant les dépenses doivent être placés dans un coffre spécial. L'accès au coffre doit être strictement limité.

iii. Le Journal de Caisse doit être numéroté et daté.

iv. Les billets de banque disponibles en caisse en fin de journée doivent être répertoriés en nombre et en valeur.

d) Pour faire face aux paiements courants du programme (petite réparation, achat urgent de fourniture de bureau, remboursement de petite dépense, etc.) le montant maximum des fonds qui peuvent être gérés en liquide est limité à 1000 US \$.

e) Le chargé du / projet programme et le personnel chargé des finances ne doivent en aucun cas être désignés comme chargés de la gestion de la caisse.

f) Le chargé du projet ou toute autre personne désignée par ce dernier, doit de temps à autre effectuer des contrôles afin de s'assurer de la bonne gestion des fonds déposés. Chaque opération de contrôle doit être mentionnée dans le Journal de la caisse avec les commentaires et les observations du Directeur du programme ou chargé de projet.

g) A la fin de chaque mois, un état détaillé de la caisse doit être signé et approuvé par le Directeur du programme ou chargé de projet et aucun paiement en espèce

ne peut être effectué sans l'approbation et la signature du Directeur du programme ou projet (Budget Hodler).

3.7. Gestion des avances de fonds exceptionnelles

a) Dans des cas particuliers et afin de permettre aux programmes d'évoluer dans un contexte socioéconomique particulier, **APSME** autorise l'utilisation des avances de fonds exceptionnelles afin d'effectuer certains paiements.

Cette possibilité demeure toutefois conditionnée par un certain nombre de règles de gestion que les responsables des programmes doivent respecter.

b) Dans le cas où le contexte local exige des paiements importants en liquide, le programme est tenu de s'assurer que les conditions de sécurité permettent une telle opération. Les fonds retirés doivent être déposés dans le coffre du programme placé en lieu sûr aux plutôt 48 heures avant la date des paiements et toutes les précautions doivent être prises afin d'assurer les conditions de sécurité lors du retrait des fonds et des paiements.

c) Le recours à des paiements en espèces doit être strictement limité et ne peut être justifié par le refus des fournisseurs d'accepter les chèques ou les virements bancaires. Ces modalités sont des pratiques internationalement reconnues. Afin d'éviter toute controverse, le mode de paiement doit être mentionné sur la demande des prix et les bons de commande.

d) Il est fortement recommandé de faire appel à **APSME** pour effectuer des paiements directs si cette procédure facilite les activités des programmes et évite la gestion et les paiements en espèces.

e) Lors des retraits pour les avances exceptionnelles, Le chèque doit être libellé au nom de la personne chargée de la gestion de ce fonds exceptionnel. Si les montants retirés dépassent Cinq mille dollars, le transfert des fonds de la banque au programme doit être confié à des professionnels en matière de transfert de fonds ou, si les pratiques locales le permettent, à travers les services de la banque commerciale ou une autre institution financière reconnue par la législation en place. Le Directeur du programme demeure pleinement responsable vis à vis de **APSME** pour toute avance de fonds en espèces jusqu'à la justification des dépenses effectuées.

f) Les avances de fonds exceptionnels doivent être clôturées dès la fin de l'activité qui a nécessité ces avances. Un état détaillé des dépenses doit être établi, certifié et approuvé par le Directeur du programme. Le solde doit être déposé à la banque au plus tard 48h après la clôture des états financiers de ces avances

3.8. Gestion du compte bancaire :

a) Dès l'ouverture d'un compte bancaire, le Directeur pays doit désigner par écrit les personnes habilitées à signer les titres de paiement émis sur ce compte.

b) Outre les approbations au niveau des titres de paiement, le Directeur pays approuve ou délègue l'approbation aussi bien des charges imputées pour la gestion du compte que toute opération d'alimentation du compte.

c) Le compte du programme ne peut en aucun cas recevoir des fonds autre que ceux transférés par **APSME**. Le Directeur pays doit en informer la banque de cette mesure.

d) Seuls les chèques remis par la banque au programme et répertoriés dans les livres comptables du programme (Numéro du chèque et numéro de la série) peuvent être utilisés lors des paiements ou le retrait des fonds. La pratique des chèques de guichet est formellement interdite sauf en cas de force majeure et sur demande du Directeur pays

e) Si les fonds disponibles sur le compte du programme ne permettent pas d'effectuer un paiement ou de retirer des fonds, le programme ne peut en aucun cas négocier un découvert auprès de la Banque suivant les circonstances qui permettent d'envisager une alimentation du compte dans le court terme.

Les charges et les agios pour découvert ne peuvent être acceptés lors de l'approbation des rapports financiers. **APSME** n'est pas tenu responsable vis-à-vis de la banque ou de l'organisation pour des engagements pris à titre personnel par le Directeur pays.

f) Chaque programme/ projet dispose d'un compte bancaire distinct. Le transfert entre les comptes des programmes est formellement contraire aux procédures financières. Aussi, les fonds disponibles, étant destinés au financement d'activités prévues par le programme et approuvés par l'**APSME**, ne peuvent en aucun cas servir au financement d'autres activités sauf accord préalable du Directeur pays **APSME**.

g) A la fin de chaque mois, l'organisation est tenue d'effectuer des rapprochements entre les paiements effectués et les états soumis par la banque. Cette pratique, appelée « Réconciliation bancaire » ou rapprochement doit être basée sur les livres comptables du programme et sur les relevés mensuels soumis par la banque et arrêtés à la même date. Toute différence doit faire l'objet d'une investigation et apurée lors de la prochaine réconciliation.

h) Toute réconciliation finalisée doit être certifiée et approuvée par le Directeur du pays.

3.9. Procédures de décaissement des fonds

Le service Financier du programme procède à tout paiement après vérification de la conformité des documents qui y sont attachés (bon de commande, contrat, bon de livraison ou certification de service rendu, ordre/rapport de mission...). Toute facture soumise au paiement doit porter les coordonnées du fournisseur, la date d'émission, l'identité bancaire, fiscale, le numéro du registre de

commerce, et le cachet du fournisseur. La quantité, la nature, et les prix doivent clairement apparaître et ne doivent être ni rayés, ni surchargés. L'utilisation des effaceurs est strictement interdite.

a) Requête de paiement et certification de service rendu

Les factures ou toute autre demande de paiement doivent parvenir au service administratif du programme/projet qui doit soit certifier, soit soumettre pour certification. Une fois certifiées, les factures ou demandes de paiement doivent être transmises au service des finances pour préparation des règlements après les vérifications et les contrôles d'usage.

b) Effectivité de paiement

Le service des finances doit procéder aux paiements suivant les procédures ci-après :

- Vérification de la validité des pièces jointes, et des signatures autorisées ;
- Vérification du respect du processus de la transaction à payer ;
- Contrôle de la disponibilité budgétaire ;
- Contrôle arithmétique, établissement de la pièce comptable, et imputation du compte et de l'activité à débiter ;
- Comptabilisation de la pièce comptable
- Mise à jour du grand livre des comptes
- Etablissement du chèque ou du virement bancaire

c) Approbation et signature des titres de paiement

Le Directeur pays signe conjointement avec une des personnes habilitées à signer sur les titres de paiement. En cas d'absence ou d'indisponibilité du Directeur pays les deux autres personnes sont habilitées à signer les titres de paiement.

d) Remise du titre de paiement au bénéficiaire

☒☒S'il s'agit d'un chèque, le service des finances doit le remettre en mains propres au fournisseur ou à toute autre personne porteuse d'une délégation contre signature sur la pièce comptable à laquelle une copie de la pièce d'identité doit être attachée.

☒☒S'il s'agit d'un virement, le cachet de la banque sur une copie de l'ordre du virement fait fois. Sur demande du fournisseur, une copie de l'ordre du virement peut lui être délivrée.

e) Archivage des documents comptables :

- Les titres de paiements (chèque/ virement) doivent être conservés dans le coffre-fort de l'organisation avec les pièces afférentes.

- Une fois les titres de paiement remis au bénéficiaires, les pièces comptables doivent être classées par ordre chronologique suivant les numéros qui leur sont attribués. Il est vivement recommandé pour des raisons de sécurité, qu'il y ait un double classement des pièces comptables : les originaux dans un premier dossier, et les copies dans un second (à la logistique ou service des achats pour tous les dossiers liés aux achats)

3.10. Suivi, Evaluation et Audit

Le suivi, l'audit et l'évaluation sont des outils de gestion essentiels qui sont interdépendants et se complètent mutuellement. Ces instruments aident les programmes à s'acquitter de ses obligations de rendre compte de l'utilisation des ressources qui lui sont confiées, d'une part, offrent une base solide pour la prise de décisions et permettent de tirer des enseignements pratiques de l'expérience acquise, d'autre part.

3.11. Suivi :

Le suivi est une fonction continue qui a pour but principal de fournir aux parties prenantes d'un programme, des indications précoces sur la qualité, la quantité et l'opportunité de progrès pour atteindre les résultats prévus. Toutes les activités du programme sont donc continuellement suivies, par les différents responsables, à tous les niveaux, sur la base des indicateurs déterminés dans le Plan de suivi. Un suivi efficace nécessite un bilan du progrès du programme par rapport au plan de travail, et d'éventuelles exceptions. Le document de programme ainsi que tout plan de travail préparé devrait fournir de base pour le bilan des progrès. Les outils définis au cours du processus d'un programme seront mis à jour selon un calendrier bien défini comme suit :

Au cours du cycle annuel :

- Mise à jour du **Journal de qualité** : les progrès et la qualité des prestations seront évalués sur la base des critères de qualité et du calendrier planifié ;
- Mise à jour du **Journal des problèmes** : tout problème du programme sera enregistré dans le Journal des problèmes afin de faciliter leur résolution ;
- Mise à jour du **Journal des risques** : le Journal des risques sera mis à jour par rapport à l'environnement externe qui affecte l'exécution du programme ;
- **Rapports trimestriels des progrès** : les rapports d'activités et les rapports financiers trimestriels devront servir de base à la prise de décisions concernant les déboursements futurs de ressources de
- **Journal des enseignements tirés** : Les enseignements tirés du programme devront être remplis activement pour assurer un enseignement continu.
- **Visites sur terrain** : les visites sur terrain sont indispensables pour suivre et contrôler la concrétisation effective des résultats, appréhender les risques et régler les problèmes éventuels. Le formulaire y afférent doit être établi

Annuellement :

- Révision annuelle : une révision annuelle du programme sera effectuée au cours du quatrième trimestre de l'année pour servir de base à l'évaluation des performances de chaque programme. Une telle révision s'effectue dans le cadre annuel du Programme et du projet. Cette évaluation impliquera toutes les parties prenantes, et particulièrement le Programme ou projet et se concentrera sur la mesure des indicateurs de réalisation. Cet examen mettra à jour les objectifs de réalisation et résultats atteints

3.12. Evaluation :

L'évaluation est un jugement porté sur la pertinence, l'aptitude, l'efficacité et les efforts de développement, basé sur des critères et références convenus entre les parties prenantes. Elle doit fournir un bilan objectif des contributions aux résultats de développement. Les enseignements tirés de l'évaluation permettront d'atteindre la performance professionnelle, la gestion efficace des résultats et l'optimisation de la responsabilisation des parties prenantes.

Elle permet aussi de déterminer dans quelle mesure les processus, produits et services contribuent effectivement à des résultats de développement qui ont des répercussions, effets et impacts réels sur la vie des populations.

L'évaluation est menée conformément aux valeurs universelles d'équité, de justice, de parité des sexes et de respect de la diversité.

Chaque programme doit faire l'objet d'au moins une évaluation indépendamment de sa durée et de son budget. Cette évaluation doit être entreprise par une structure externe au programme mais en collaboration étroite.

Le rapport d'évaluation doit être examiné lors d'une réunion qui regroupe l'ensemble des partenaires à un niveau élevé. Le but de cette réunion est de permettre aux participants d'apprécier les acquis, de prendre conscience des difficultés rencontrées, et de prendre les décisions qui s'imposent à tous les niveaux.

3.13. Audit :

L'audit est l'outil de suivi qui contrôle si les procédures et prestations fournies correspondent aux normes, critères, politiques et procédures prédéterminées. L'objectif de l'audit est de donner l'assurance à **APSME** que les ressources ont été gérées conformément :

- Aux règlements financiers, règles et procédures prescrits pour les programmes ou projets ;
- Au descriptif de programme, aux plans de travail et domaines de gestion : activité, gestion, administration, finances, suivi évaluation et dispositions applicables à l'établissement de rapports. Au moins un audit devrait être réalisé pendant la durée de tout programme ou projet, mais la meilleure pratique est de réaliser un audit annuel pour tout programme ayant un budget annuel d'au moins 100,000USD. Néanmoins, **APSME** peut à tout moment demander l'audit d'un programme donné.

L'audit dans le cadre de l'Exécution d'un programme doit porter sur les éléments suivants, sans que ces points soient limitatifs :

- Evaluation du taux d'exécution ;
- Comptabilité, suivi de la situation financière et rapports financiers ;
- Système de gestion pour la comptabilisation, la documentation et l'établissement des différents rapports sur l'utilisation des ressources ;
- Utilisation et gestion du matériel ;
- Structure de gestion, y compris l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et de tenue de dossiers.
- L'audit portera sur les fonds fournis au programme sous forme d'avance. Les dépenses engagées pour le compte du programme ou projet. Les avances faites à **APSME** dans le cadre de l'appui à l'exécution avec d'autres Organismes, sont couvertes par les auditeurs des comptes de ces Organismes

3.14. Clôture des activités ou Programme

a) *Durée de vie du programme :*

L'organisation est tenue de respecter la durée indiquée sur le document du programme ou projet. Un délai supplémentaire peut être accordé par **APSME** si l'exécution n'a pas été effective.

b) *Rapport final :*

Il est obligatoire et doit être établi par le chef de programme pour décrire les acquis du programme ou projet.

c) *Transfert des équipements :*

- Les équipements acquis dans le cadre du programme sont la propriété de l'**APSME** sauf autres dispositions du bailleur de fonds.
- Un inventaire final doit être effectué au préalable et soumis à Directeur pays de **APSME** qui décidera du transfert définitif de ces équipements au Partenaire de Mise en œuvre, ou à d'autres organisations poursuivant les mêmes objectifs que ceux de **APSME**.
- Dans ce cas, ce dernier devient légalement propriétaire et responsable du matériel et équipement transféré.
- Dans le cadre où **APSME** procède à la fermeture de ses bureaux dans une région, province et que ses activités sont en cours ou veut commencer ses activités dans une autre région, province, **APSME** peut procéder au transfert de ses biens et équipements à ses nouveaux bureaux sur décision du Coordinateur ou Directeur pays. Dans ce cas **APSME** dresse un PV de transfert et d'affectation de ce matériel et équipement.

d) Clôture des comptes du programme :

Dès l'approbation du rapport final, le Directeur pays doit procéder à la clôture des comptes du programme et au transfert du solde au compte de l'APSME. Le dernier rapport financier permettra de préparer la révision finale du budget. Le programme est définitivement clôturé dès que la révision finale du budget est approuvée.

XI.1. Ouverture d'un projet de l'APSME

Un projet de l'APSME répond normalement à un besoin humanitaire et de santé. Il peut également contribuer à renforcer les capacités pour répondre aux besoins cités ci haut. Les projets de l'APSME sont les plus souvent exécutés en collaboration avec une ou plusieurs structures.

XI.1.1 Initiative

Généralement, le besoin pour un projet à soumettre aux partenaires est exprimé par la base.

Lorsque le besoin humanitaire, de santé ou de développement existe, un agent de l'APSME descend sur le terrain pour récolter les informations en vue d'élaboration d'un projet. Le projet élaboré est soumis chez les partenaires en vue du financement. Une fois le projet accepté, on procède à l'ouverture de formulaire du projet.

XI.1.2 Formulaire

Un projet de l'APSME est ouvert en utilisant le formulaire « Ouverture de projet ». Ce formulaire contient :

- Le numéro du projet (apposé par la comptabilité),
- Le numéro du projet du bailleur,
- Le nom du projet,
- La région,
- La date d'ouverture, la durée prévue,
- Le nom du bailleur,
- Le montant du budget,
- Le nom du Chargé de Projet et éventuellement le nom du Co-responsable,
- La signature de la Coordination pour autorisation,
- La signature du Coordonnateur de Service ou du Chargé de Cellule pour confirmation que le projet entre dans la mission du Service ou de la Cellule,
- Les signatures du Chargé de Projet et éventuellement du Co-responsable pour la prise de connaissance de leurs responsabilités,
- Eventuellement, la délégation du droit de demander des fonds par le Coordonnateur de Service au Chargé de Projet et au Co-responsable.

La numérotation se fait comme suit :

CDG - Numéro - année d'enregistrement.

Les numéros de référence utilisés par le bailleur de fonds doivent également être retenus sur le formulaire après leur communication par le bailleur.

La comptabilité tient à jour une liste des projets qu'elle communique mensuellement à toute l'équipe de l'APSME.

L'original du formulaire « ouverture de projet » est gardé dans le dossier de projet du Chargé de Projet. Trois copies sont réservées au Secrétariat de la Coordination, au Coordonnateur de Service et à la Cellule Financière.

XI.2. Responsabilités

XI.2.1 Coordination des Services

La Coordination fixe, en collaboration avec les responsables des Services, les grandes lignes de la politique d'intervention des Services qui leurs sont confiés. Les projets initiés et accompagnés par les collaborateurs de ces Services s'inscrivent dans ces grandes lignes d'intervention des Services respectifs.

XI.2.2 Chargé de Projet

Chaque projet est géré et coordonné par un Chargé de Projet. Le Chargé de Projet a comme responsabilités de :

- Rédiger, en concertation avec le Coordonnateur de Service et avec les structures de bases concernées, une proposition de financement pour soumission aux bailleurs de fonds éventuels,
- Rédiger, en collaboration avec la Cellule Financière, un budget pour soumission aux bailleurs de fonds éventuels,
- Communiquer avec le bailleur de fonds et avec les partenaires dans l'exécution du projet,
- Informer régulièrement le Coordonnateur de Service et la Coordination des points essentiels de ces communications,
- Diriger, en collaboration avec le Co-responsable et avec les structures de bases concernées, le projet dans tous ses aspects opérationnels,
- Contrôler, en collaboration avec la Cellule Financière, l'exécution du budget,
- Veiller à ce qu'aucune dette envers des tiers ne puisse résulter du projet (paiement ponctuel des indemnités et factures),
- Informer le Coordonnateur de Service et la Coordination de l'avancement du projet à chaque moment opportun,
- Elaborer périodiquement des rapports de progrès (narratif et financier) à adresser aux bailleurs. Le rapport financier devra être produit par le Chef Comptable et/ou l'Administration financière en collaboration avec le Chargé de projet.

XI.2.3 Concept de co-responsabilité

Pour toutes les tâches confiées à l'APSME et à ses agents, il est raisonnable de ne pas travailler seul. Une responsabilité partagée se porte plus facilement. Avec le concept de co-responsabilité, il y aura toujours un deuxième répondant, si le Chargé de Projet est en déplacement ou autrement empêché.

Le concept de co-responsabilité est particulièrement utile pour des projets qui demandent un suivi sur le terrain. Pour des projets demandant une forte implication de la comptabilité, il peut être raisonnable de nommer un comptable comme co-responsable.

Le Co-responsable assume des responsabilités communicatives, organisationnelles et techniques à lui confiées par le Chargé de Projet. Il peut avoir le droit de demander des fonds de projet et l'obligation de les justifier en accord avec le Chargé de Projet.

Le Co-responsable d'un projet est nommé par la Coordination, son nom est marqué sur le formulaire « ouverture de projet ».

XI.3. Aspects formels de l'exécution d'un projet

Bien que des bailleurs de fonds éventuels puissent exiger l'utilisation de leurs formats de proposition, budget et rapports, l'APSME peut se doter de ses propres standards de gestion et de documentation de projets.

XI.3.1 Note conceptuelle

La note conceptuelle d'un projet est élaborée par le Chargé de Projet sous la responsabilité du Coordonnateur du Service concernée par le projet. Un résumé de la note conceptuelle sur un maximum de trois pages est recommandé.

La note conceptuelle de projet complète contient normalement les éléments ci-après :

- L'entête de l'APSME sur la première page,
- Nom du partenaire,
- Titre du projet,
- Secteur,
- Objectif,
- Brève présentation du contexte et de la problématique,
- Bénéficiaire,
- Activités du projet,
- Résultats attendus,
- Partenaires d'exécution,
- Durée du projet,
- Budget total,
- Contribution locale,
- Contribution d'autres organisations,
- Contribution sollicitée auprès du bailleur.

Pendant l'exécution du projet, la note conceptuelle dans sa version approuvée par un bailleur de fonds éventuel et par la Coordination de l'APSME, est considérée comme guide obligatoire pour l'exécution du projet.

XI.3.2. Budget

Le budget est élaboré conformément aux procédures budgétaires (voir **Manuelle des Procédures Comptables et financière**).

XI.3.3. Dépôt du dossier complet à la Cellule Financière

A l'ouverture du projet, le Chargé de projet est appelé à déposer à la Cellule Financière à toutes fins utiles ce qui suit :

- Le texte final du projet approuvé par la Coordination et le(s) Bailleur(s) de fonds ;
- La copie du budget approuvé par la Coordination et le(s) Bailleurs de fonds ;
- La copie de la convention ou protocole d'accord avec le(s) Bailleur(s) ;
- Le plan de décaissement ;
- Le formulaire de l'ouverture du projet régulièrement numéroté et signé.

XI.3.4 Outils de travail et formulaires

APSME dispose d'un ensemble d'outils de travail et formulaires qui facilitent l'exécution des projets. Il s'agit des trois collections d'outils suivants :

- Outils financiers : budget, contrôle de budget, rapport financier, décharges, factures, listes de paie,
- Outils logistiques : tableaux de contrôle des mouvements logistiques, bordereaux d'expédition et de réception, listes d'enregistrement et de distribution, fiches de stock,
- Outils légaux : Appels d'offre, bons de commande, contrats de bail, contrats de travail, contrats de location.

Tous ces outils doivent être adaptés selon les réalités du terrain et selon le besoin par le personnel impliqué dans le projet.

XI.3.5 Dossier physique du projet

Tous les documents importants d'un projet se trouvent dans un dossier de projet qui est gardé au bureau du **Chargé de Projet**. Dans ce classeur, sont conservés les documents suivants:

- Documents de base (Ouverture de projet, contrat avec le bailleur/donateur, autres contrats, budget, proposition du projet, cadre logique),
- Documents essentiels de communication (conclusions des réunions, minutes de conversations au téléphone, E-mails),
- Rapports narratifs des activités dans le cadre du projet (missions, formations, etc.),
- Copies des pièces comptables essentielles du projet : avis de crédit des financements, demandes de fonds et justifications d'avances en ordre chronologique, éventuellement pièces justificatives en ordre des postes budgétaires,
- Documents d'achat: appels d'offre, PV du dépouillement d'offres, bons de commande, contrats de travail et de location,
- Documents logistiques : Bons de livraison, bordereaux d'expédition, fiches de stock, listes de distribution.

Idéalement, le Chargé de Projet maintient le même ordre sous forme électronique sur son ordinateur.

Un deuxième dossier du projet se trouve au niveau de la **Cellule Financière**. Il contient:

- La proposition technique,
- Le budget accordé,
- La situation financière actuelle du projet (le tableau « budget - dépenses »),
- Les états financiers du projet issus du logiciel comptable,
- Les documents bancaires sur les subventions,
- Les pièces justificatives classées en ordre chronologique,
- Les demandes de fonds et justifications d'avances en ordre chronologique,
- Documents de communication concernant les finances du projet : octroi de fonds, accusé de réception, messages y relatifs,
- Une copie de l'accord avec le bailleur de fonds,
- Les copies des rapports financiers et narratifs partiels et finaux,

Tout classeur de projet porte visiblement et lisiblement le nom et le numéro du projet.

XI. 4 Suivi de l'utilisation des intrants des projets

Pour la bonne documentation d'un projet sur des fonds des tiers, un rapport clair et transparent de l'utilisation des biens achetés est essentiel.

La traçabilité des intrants destinés aux bénéficiaires doit être documentée de la commande jusqu'à la réception confirmée du bénéficiaire final.

Le Chargé de Projet et la Section de Logistique partagent les responsabilités pour cette documentation.

XI.4.1 Réception des intrants

Pour la réception de tout intrant, l'implication de la Section de Logistique est obligatoire. Le Chargé de Logistique reçoit une copie du bon de commande et il surveille la réception de la marchandise. Le Chargé de Logistique assure la disponibilité d'un **personnel suffisant pour compter** l'intrant sans faute.

Pour la **documentation de la réception**, le bon de livraison du fournisseur, signé par le Logisticien et le représentant du fournisseur, est nécessaire. Au cas où le fournisseur manque de documents de livraison qui répondent aux exigences, APSME utilise son propre « bordereau de réception ».

Les **exigences** à un document de réception sont :

- Nom et adresse du fournisseur,
- Quantité et forme d'emballage de la marchandise,
- Date et lieu de livraison,
- Noms et signatures pour la livraison et pour la réception,

- Observations éventuelles.

XI.4.2 Mise en stock

Tout intrant confié à l'APSME est stocké de **manière adaptée** à cet intrant. La Cellule de Logistique fait tout pour éviter toute sorte de perte ou dommage. En particulier, des vivres sont stockés de manière bien aérée et protégée du soleil, de l'humidité, de la poussière, et du vol. En cas de location d'un dépôt des tiers, un contrat de location est signé entre le bailleur et l'APSME.

Sous la surveillance du Chargé de Logistique, une **fiche de stock** est tenue pour chaque intrant. Chaque entrée ou sortie doit y être enregistrée immédiatement. Toute sortie doit être appuyée par un bon de sortie et un bordereau d'expédition. Chaque entrée doit être appuyée par un bon d'entrée.

XVII.4.3 Expédition des intrants

La Section de Logistique est responsable de l'expédition des intrants vers les bénéficiaires finaux. Pour le transport des biens, un contrat de location est signé entre le propriétaire d'un véhicule et APSME. Le contrat peut être conclu pour un tonnage par kilomètre ou pour l'utilisation d'un véhicule jusqu'à destination.

Dans la mesure du possible, la bonne réputation du transporteur et le bon état de ses engins sont vérifiés avant la signature du contrat. Les véhicules sont chargés de manière à permettre le passage aux endroits difficiles, la surcharge est à éviter.

Le transport des biens est matérialisé par un **bordereau d'expédition** dont l'APSME fournit le modèle. Le bordereau d'expédition doit contenir au moins :

- Le lieu de départ et de destination,
- Désignation, quantité et forme d'emballage des biens,
- Noms, dates et signatures pour l'expédition, le transport et la réception,
- Un espace pour observations éventuelles (pertes, dégâts à l'arrivée).

XI.4.4 Distribution

En cas de distribution des biens aux bénéficiaires vulnérables, cette distribution est préparée de manière professionnelle.

Une équipe d'enregistreurs, distributeurs et superviseurs doit être suffisamment formée par un personnel expérimenté de l'APSME.

Concernant l'aide humanitaire, les critères de vulnérabilité sont préalablement fixés. L'APSME ne fait **aucune distinction** d'appartenance ethnique ou religieuse, ni de conviction politique et moins encore de genre. Toute action humanitaire de l'APSME est guidée pleinement par le « Code of Conduct » humanitaire de la Fédération Internationale des Sociétés de la **Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**.

Chaque bénéficiaire d'une distribution humanitaire confirme la réception des biens avec sa signature ou son empreinte digitale sur une liste de distribution. La liste de distribution doit montrer les biens et quantités exacts reçus par le bénéficiaire. Les

listes de distribution remplies sont acheminées au siège de l'APSME pour vérification et conservation.

XI.5. Rapports finals, clôture et mise en archive

XI.5.1. Conditions pour la clôture d'un projet

Un projet peut être clôturé sous les conditions suivantes :

- Le rapport narratif a été rédigé et mis à la disposition du bailleur de fonds, de la Coordination de l'APSME et du Coordonnateur de Service,
- Le rapport financier a été rédigé et mis à la disposition du bailleur de fonds, de la Coordination de l'APSME, du Coordonnateur de Service et de l'Administration financière,
- Pour les projets humanitaires de distribution, le rapport d'utilisation des biens a été rédigé et mis à disposition du bailleur de fonds, de la Coordination de l'APSME et du Coordonnateur de Service.

Ces rapports doivent être approuvés par la Coordination de l'APSME.

Sous condition de l'accord écrit du bailleur, un solde de projet peut être transféré aux recettes d'un autre projet par virement interne compte à compte.

XI.5.2 Rapports nécessaires pour clôturer un projet

Le **rapport narratif** contient au moins :

- Les objectifs du Projet,
- Les résultats atteints par rapport aux objectifs du projet,
- Un résumé du déroulement du projet,
- Une évaluation de l'impact du projet,
- Les difficultés rencontrées pendant l'exécution du projet,
- Les recommandations pour les projets ultérieurs dans la même région ou dans le même domaine d'intervention.

Le **rapport financier** contient au moins :

- La liste des dépenses,
- La liste des recettes,
- Le tableau comparant le budget et les dépenses,
- La synthèse montrant la somme des recettes, la somme des dépenses et le solde du projet,
- Les signatures de la Coordination, du Chargé de Projet et de l'Administration financière,
- La situation budgétaire émanant de la comptabilité.

Le **rapport d'utilisation des biens** (pour distributions humanitaires) contient au moins :

- La liste des bons de commande,
- Le condensé des bons de réception,
- Le condensé des bordereaux d'expédition,
- La synthèse des listes de distribution,
- Un tableau montrant les quantités distribuées par rapport aux quantités commandées,
- Un bref rapport décrivant le déroulement des opérations logistiques et expliquant des écarts éventuels (pertes et dégâts).

XI.5.3 Clôture formelle d'un projet et mise en archive

Lors de l'envoi du rapport final au bailleur de fonds, le Chargé de Projet sollicite son autorisation de clôturer le dossier. Cette autorisation de clôture de projet devient le dernier document du registre « communication » dans le dossier physique du projet.

Le formulaire « **clôture de projet** » est rempli par le Chargé de Projet et soumis à la Coordination avec le dossier complet du projet. La signature du Coordonnateur clôture effectivement le projet. La date de la clôture est marquée sur le dossier avant la mise en archive.

Le projet est **mis en archive** au secrétariat de Coordination et conservé pendant dix ans après sa clôture.

CHAPITRE XII : DES SANCTIONS

Le non-respect d'une clause de ce manuel entraîne des sanctions.

XII. 1. Discipline

Tous les employés, sans tenir compte de la façon dont ils sont nommés, sont sujets aux mesures disciplinaires suite à leurs performances ou leurs comportements. Suivant le degré de gravité de faute, une mesure disciplinaire peut comporter un blâme oral ou écrit, une suspension ou une résiliation pure et simple du contrat.

XII. 2. Devoirs

Les employés de **APSME** doivent avoir en vue la réalisation des objectifs du programme ou du projet pour lequel ils ont été engagés. Ainsi donc l'engagement d'un employé implique les devoirs suivant :

- . Remplir ses tâches conformément à sa description des tâches et de toutes autres tâches telles que demandées par sa hiérarchie.
- . Éviter dans l'exercice de ses fonctions comme dans sa vie privée, tout ce qui pourrait porter atteinte à la confiance du public ou à l'honneur et à la dignité de l'**APSME** (Voir code de conduite et Règlement intérieur le cas échéant).
- . S'entraider mutuellement dans la mesure ou l'exige l'intérêt du service et tel que le précise le job description

XII.3. Restrictions

Il est formellement interdit aux employés de **APSME** de :

- . De se livrer aux activités incompatibles avec les objectifs de l'**APSME** et leurs fonctions.
- . Adresser à ses supérieurs toute demande, recommandation, correspondance ou communication sans passer par la voie hiérarchique.
- . Accepter directement ou indirectement tous présents, commissions, indemnités ou autres avantages de forme quelconque qui seraient en relation directe ou indirecte avec le travail fourni ou accordé par les personnes physiques ou morales bénéficiaires des prestations des services de l'**APSME** ou par des personnes physiques ou morales exécutant un travail pour le compte de l'**APSME** (Voir code de conduite).
- . Abandonner son poste pendant les heures de travail sans autorisation préalable ;
- . Garder, sans raison apparente, les documents, les matériels ou équipements de l'**APSME** ;
- . Venir au travail en état d'ébriété, d'ivresse ou de fatigue caractérisée ;
- . Mener des transactions commerciales avec les fonds ou biens de l'**APSME** ;
- . Mener des activités concurrentielles à celles de l'**APSME**

. Révéler des faits dont ils auraient eu connaissances en raison de leurs fonctions et qui auraient un caractère confidentiel par leur nature ou par prescription de la hiérarchie.

. Fumer et contribuer à l'insalubrité des installations de l'**APSME**.

XII.4. Mesures disciplinaires

La coordination de l'organisation, prendra des mesures appropriées suivant la lourdeur et la nature de la faute commise. Les sanctions sont notamment :

- **Avertissement oral :**

il est normalement donné par l'Administrateur ou RH. Une note à propos de ce blâme oral peut être fait et classé dans le dossier de l'employé pour servir de référence dans l'avenir.

- **Avertissement écrit :**

Il est donné quand les avertissements oraux n'ont pas eu de résultat ou en cas de grande gravité de la faute.

L'avertissement écrit est fait par l'Administrateur ou RH dont la copie est réservée à la coordination ou Direction Nationale

- **La suspension**

La suspension avec/ou sans payement doit être d'une durée bien spécifiée mais ne doit pas dépasser une période d'un mois. Toutes les suspensions doivent être communiquées par l'Administrateur ou RH.

- **Licenciement**

Le licenciement est la conséquence d'une faute grave qui n'a pas besoin d'avertissement. Seule la Coordination ou Direction Nationale de l'organisation a le droit d'émettre les lettres de résiliation de contrat de travail et de licenciement. Dans le respect de la législation du travail. Les cas de falsification, de fraude ou de vol sont considérés comme faute grave.

- **Séparation**

Les employés peuvent se séparer ou quitter **APSME** pour l'une ou l'autre raison suivante :

- Démission
- Résiliation de contrat
- La mise en chômage
- Rentre en retraite
- Résiliation pour des raisons médicales
- Le décès

- Licenciement
- Fin du contrat de travail
- Fin de la mission de l'organisation

En cas de conflit ou de désaccord avec un employé sur l'interprétation des clauses du contrat, ce sera la Coordination ou la Direction Nationale qui aura la responsabilité de trancher le litige à l'interne. Si cela ne se règle pas à l'interne, les normes du Code du travail seront appliquées.

L'employé est tenu de rendre toute la propriété de l'organisation à sa possession, notamment le paiement des avances, les ordinateurs et autres matériels. En cas du non paiement, les sommes dues sont retranchées du décompte final de l'employé.

A l'expiration du contrat ou au moment du départ définitif de l'employé, la Coordination ou la Direction Nationale de l'organisation lui remettra un certificat de travail attestant de la nature et des dates de l'emploi occupé.

Toute sanction d'un employé doit être classée dans son dossier par le Chargé de l'administration des services.

CHAPITRE XIII : ENTREE EN VIGUEUR

Le présent manuel des procédures de gestion entre en vigueur à la date de sa signature.

Fait à Kinshasa, le 24/03/2014

Pour l'APSME

La Coordinatrice Nationale

Dr Mamie NYEMBA

Table des matières

MANUEL DES PROCEDURES	1
SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE	1
MARS 2017	1
Acronymes	2
CHAPITRE I : INTRODUCTION	3
SECTION 1 : OBJECTIFS	3
Section 2 : Structure du Manuel	4
Section 3 : Conservation du manuel	4
CHAPITRE II. PRESENTATION ET ORGANISATION DE L'APSME	5
Section 1 : Présentation de l'APSME	5
2.1.1 Identité de l'APSME	5
2.2. 1 Mission de l'APSME	5
2.2.2 Vision de l'APSME	5
2.2.3 Objectifs.....	5
2.2.4. Domaines d'intervention de l'APSME.....	5
2.2.5. Les Organes de l'APSME.....	5
SECTION 2 : ORGANISATION DE L'APSME.....	6
2.1. Organigramme fonctionnel de l'APSME.....	6
2.2. Description de l'organigramme	6
CHAPITRE III. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	7
Section 1 : Organisation de la gestion des ressources humaines	7
Section 2 : Procédures de recrutement du personnel.....	10
2.2. INTRODUCTION.....	10
INSTRUCTION N°I	13
RECRUTEMENT INTERNE	13
INSTRUCTION N°II	14
RECRUTEMENT EXTERNE.....	14
A. Pourvoir à une vacance.....	14
B. Préparer la relève.....	14
INSTRUCTION N° III	14
ANALYSE DE LA DEMANDE DE RECRUTEMENT	14
a) Recrutement interne	14
b) Recrutement externe.....	15
C. EXECUTION DE L'ACCORD DE RECRUTEMENT.....	15

a) Recrutement interne	15
b) Recrutement externe.....	15
SECTION 3. PROCEDURE DE FORMATION DU PERSONNEL	22
3.1. Objectif de la formation.....	22
3.2. Principes de la formation	22
3.3. Types de formation.....	22
3.4. Organisation de la formation	22
3.5. Lieu d'organisation.....	23
3.6. Avantages de l'employé en formation	23
CHAPITRE IV. L'ADMINISTRATION DU SECRETARIAT	50
IV.1. Des courriers ordinaires reçus.....	50
IV.2. Des courriers ordinaires expédiés	50
IV.3. Des courriers électroniques reçus et expédiés.....	50
CHAPITRE V. LES CONTACTS	51
V.1. Circulation de l'information sur les contacts avec les partenaires.....	51
V.2. Contenu du mémo	51
V.3. Prise de connaissance du mémo par le Coordonnateur.....	51
CHAPITRE VI. RECRUTEMENT DES CONSULTANTS.....	52
CHAPITRE VII : LES CONTRÔLES.....	54
VII.1 Contrôle au sein de l'APSME	54
VII.2. Contrôle externe au sein de l'APSME	54
CHAPITRE VIII : TENUE DES REUNIONS A L'APSME	55
CHAPITRE IX. L'ACCUEIL DES VISITEURS.....	55
CHAPITRE X. LA PASSATION DE SERVICE.....	56
CHAPITRE XI : PROCEDURES DE GESTION DES PROJETS DE L'APSME	66
XI.1. Ouverture d'un projet de l'APSME.....	77
XI.1.1 Initiative	77
XI.1.2 Formulaire	77
XI.2. Responsabilités	78
XI.2.1 Coordination des Services	78
XI.2.2 Chargé de Projet.....	78
XI.2.3 Concept de co-responsabilité	78
XI.3. Aspects formels de l'exécution d'un projet	79
XI.3.1 Note conceptuelle.....	79
XI.3.2. Budget	79

XI.3.4 Outils de travail et formulaires	80
XI.3.5 Dossier physique du projet	80
XI. 4 Suivi de l'utilisation des intrants des projets	81
XI.4.1 Réception des intrants.....	81
XI.4.2 Mise en stock.....	82
XVII.4.3 Expédition des intrants	82
XI.4.4 Distribution	82
XI.5. Rapports finals, clôture et mise en archive	83
XI.5.1. Conditions pour la clôture d'un projet	83
XI.5.2 Rapports nécessaires pour clôturer un projet	83
XI.5.3 Clôture formelle d'un projet et mise en archive.....	84
CHAPITRE XII : DES SANCTIONS	85
CHAPITRE XIII : ENTREE EN VIGUEUR	87

Annexe 18

APSME

E-mail : apsmerdc07@gmail.com

BILLET D'AUDIENCE

E-mail : apsmerdc07@gmail.com

Manuel de procédures sur la gestion Administrative /APSME ONG

Nom de la personne à
visiter.....

Nom du
Visiteur.....

Provenance, téléphone,
Fonction.....

Motif de la
visite.....

.....

Date et heure de la
visite.....

Avis de la personne à
visiter.....

Signature du Visiteur