



FONDATION POUR LES AIRES PROTÉGÉES  
ET LA BIODIVERSITÉ DE MADAGASCAR



**MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE,  
BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE**

Février 2020

## Acronymes

AAO	Avis d'Appel d'Offres
AMI	Appel à Manifestation d'Intérêt
ANO	Avis de Non Objection
AOI	Appel d'Offre International
AON	Appel d'Offre National
BG	Budget Général
CCE	Cahier des Charges Environnementales
CEM	Carte de l'Environnement Malagasy
COAP	Code des Aires Protégées
CPM	Calendrier de Passation de Marchés
CTE	Comité Technique d'Évaluation
DANO	Demande d'Avis de Non Objection
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DP	Demande de Proposition
EIE	Étude d'Impact Environnemental
FAPBM	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar
MECIE	Mise en Compatibilité des Investissements avec l'Environnement
MEF	Ministère de l'Environnement et des Forêts
MNP	Madagascar National Parks
ONE	Office National de l'Environnement
PREE	Programme d'Engagement Environnemental
PTA	Programme de Travail Annuel
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
RGO	Règles de Gestion et d'Organisation
SFQC	Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût

## Documents

BC	Bon de Commande
BL	Bon de Livraison
BS	Bon de Sortie
CSM	Carnet de Suivi de la Maintenance
DA	Demande d'Achat
DF	Demande de Fournitures
DIP	Dossier Individuel du Personnel
DP	Demande de Proforma
DR	Demande de Recrutement
FS	Fiche de Stock
OM	Ordre de Mission
PEC	Pièce d'Émission de Chèque
PV	Procès-Verbal
RC	Registre des Commandes
ERD	État Récapitulatif de Dépenses

# Table des matières

Section 0. Avant-propos .....	9
Section 1. DESCRIPTIONS DU MANUEL.....	11
1. Objectifs du manuel .....	12
2. Forme et contenu du manuel .....	12
3. Gardien des procédures.....	12
4. Mise à jour du Manuel .....	13
Section 2. DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE.....	14
1. Descriptions .....	15
1.1. Présentation de la Fondation .....	15
1.2. Mission de la Fondation.....	15
2. Organisation et structure de la fondation .....	15
2.1. Structure organisationnelle de la Fondation .....	16
2.2. Le Conseil d'Administration.....	17
2.3. Le Comité Exécutif .....	19
2.4. Les Comités .....	20
2.5. La Direction Exécutive.....	20
Section 3. LA GESTION ADMINISTRATIVE .....	36
1. Gestion des marchés.....	37
1.1. Objectif .....	37
1.2. Généralité sur la passation de marchés.....	37
1.3. Calendrier de Passation des Marchés (CPM).....	39
1.4. Passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures .....	41
1.5. Passation de marchés de sélection et d'emploi de Consultants .....	48
1.6. Engagements divers.....	55
2. Gestion de stocks .....	64
2.1. Objectif .....	64
2.2. Règles de gestion et d'organisation.....	64
2.3. Procédures de gestion .....	65
3. Gestion des ressources humaines.....	68
3.1. Procédures de recrutement.....	68
3.2. Procédures de gestion des dossiers individuels .....	74
3.3. Procédures de gestion des absences.....	77
3.4. Procédures de gestion des rémunérations.....	83
3.5. Procédures d'évaluation des performances et mécanisme d'avancement du personnel ....	87
3.6. Procédures de gestion des sanctions.....	89
3.7. Procédures de gestion des cessations d'activités.....	93

3.8.	Procédures de gestion des personnels extérieurs à la Fondation.....	94
4.	Gestion des immobilisations.....	96
4.1.	Objectifs.....	96
4.2.	Règles de gestion et d'organisation.....	96
4.3.	Procédures de gestion.....	98
5.	Gestion des matériels roulants.....	102
5.1.	Objectif.....	102
5.2.	Règles de gestion et d'organisation.....	102
5.3.	Procédures de gestion.....	103
6.	Gestion des missions et déplacements.....	105
6.1.	Objectif.....	105
6.2.	Règles de gestion et d'organisation.....	105
6.3.	Procédures de gestion.....	106
6.4.	Réunion du Conseil d'Administration.....	109
6.5.	Révision des taux et plafonds.....	109
7.	Gestion des courriers.....	110
7.1.	Gestion des courriers « Départ ».....	110
7.2.	Gestion des courriers « Arrivée ».....	112
7.3.	Classement et archivage des documents.....	114
SECTION 4. LA GESTION BUDGÉTAIRE.....		115
1.	Objectifs.....	116
2.	Règles de gestion et d'organisation.....	116
3.	Élaboration du budget.....	117
3.1.	Synthèse de la procédure d'élaboration du budget.....	117
3.2.	Déroulement de la procédure d'élaboration et de révision du Budget Général (BG).....	118
4.	Exécution et suivi budgétaire.....	122
4.1.	Exécution budgétaire.....	122
4.2.	Suivi et contrôle budgétaire.....	122
4.3.	Processus de suivi et contrôle budgétaire.....	123
4.4.	Réaménagement budgétaire ou budget additionnel.....	124
Section 5. LA GESTION FINANCIÈRE.....		125
1.	Objectifs.....	126
2.	Les fonds de dotation ou capital (Endowment fund).....	126
2.1.	Capital en devises.....	126
2.2.	Capital en monnaie nationale.....	127
3.	Les fonds d'amortissement (Sinking fund).....	131
4.	Les fonctionnements.....	131

4.1.	Gestion des comptes bancaires .....	132
4.2.	Gestion de la Caisse .....	138
5.	Gestion des projets .....	139
Section 6. LA GESTION COMPTABLE .....		140
1.	Les normes comptables .....	141
1.1.	Principes comptables.....	141
1.2.	Hypothèses comptables.....	142
1.3.	Conventions comptables .....	143
2.	Le système comptable .....	144
2.1.	Objectifs.....	144
2.2.	Règles de gestion et d'organisation.....	144
2.3.	Schéma général du système comptable .....	145
2.4.	Caractéristiques du système comptable.....	146
3.	Les livres comptables .....	151
3.1.	Les documents comptables .....	151
3.2.	Les documents de synthèse ou états financiers.....	151
3.3.	Tableau de passage des comptes aux postes .....	157

## **Liste des annexes**

- Annexe I : Registre Facture Fournisseur
- Annexe II : Fiche de Stock
- Annexe III : Demande Permission, Congé, Récupération
- Annexe IV : Fiche de Suivi Congé
- Annexe V : Fiche d'Immobilisation
- Annexe VI : Registre des Immobilisations
- Annexe VII : Carnet de Suivi de Maintenance
- Annexe VIII : Ordre de Mission
- Annexe IX : Etat Récapitulatif des Dépenses
- Annexe X : Demande d'Engagement de Dépenses
- Annexe XI : Bon de Commande
- Annexe XII : Pièce de Caisse - Dépenses
- Annexe XIII : Pièce de Caisse - Recettes
- Annexe XIV : Fiche de Course en ville
- Annexe XV : Fiche d'Accompagnement - Message
- Annexe XVI : One Page Report
- Annexe XVII : Rapport de Mission

## Légendes des diagrammes (Flow Chart)



: Début - Origine / Fin - Sortie de document



: Préparation d'un document - Création



: Document



: Liasse de documents



: Traitement - Tâche - Opération



: Registre - Journal



: Approbation - Visa - Signature



: Contrôle - Vérification - Rapprochement des documents



: Fichier disque



: Alternative



: Clients - Fournisseurs - Partenaires - Tiers



: Classement provisoire suivant l'ordre de caractère



: Classement définitif suivant l'ordre de caractère



: Renvoi page (la lettre signifie l'ordre alphabétique du renvoi ; le chiffre indique le numéro de folio correspondant au renvoi)

**Section 0.**  
**Avant-propos**

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   10
SECTION. 0	AVANT PROPOS	Émission : Décembre 2011
		Révision :

La réussite d'une organisation dépend dans une large mesure de la qualité des ressources humaines ainsi que de l'efficacité des méthodes et outils de gestion. C'est dans cette perspective que le présent manuel est conçu, en vue du renforcement des acquis de la Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar sur le plan opérationnel, d'une part et de l'amélioration des procédures de gestion budgétaire, financière et comptable, d'autre part, tout en tenant compte des objectifs généraux suivants :

- l'existence d'une structure organisationnelle adéquate et adaptée ;
- la protection du patrimoine ;
- l'efficacité opérationnelle ;
- la fiabilité et l'exhaustivité des opérations ; et
- le respect des règles et normes en vigueur.

En outre, la mise en place des procédures formalisées répond aux objectifs spécifiques ci-après :

- fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif et financier, conforme :
  - aux principes de gestion généralement admis ;
  - à la législation malgache.
- responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des postes et des attributions afférentes ;
- rendre plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits d'informations (circulation des documents) ; et
- mettre en œuvre un contrôle interne efficace.

Le manuel a pour objectif de mettre à la disposition des responsables, un outil de référence, à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite des opérations de la Fondation.

Le respect et l'application effective de ces procédures conditionnent l'efficacité du système de gestion qui doit se traduire pour la Fondation par des contrôles réguliers, et ce pour pallier les différents risques qui peuvent résulter d'irrégularité ou de malversation (domaine de l'exceptionnel), mais surtout de négligence, d'erreur d'exécution, de jugement ou de compréhension (domaine du quotidien).

Le manuel tend à s'évoluer et doit être révisé périodiquement pour y intégrer les nouveaux besoins de la Fondation et les modifications des procédures en se fondant sur l'expérience tirée de la mise en œuvre des activités. Ainsi, la première année de sa mise en vigueur consistera en une période de test de fluidité des opérations.

**Section 1.**  
**Descriptions du manuel**

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   12
SECTION. 1	DESCRIPTIONS DU MANUEL	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

## 1. Objectifs du manuel

Le présent manuel formalise : (i) l'arrangement institutionnel ; et (ii) les principales procédures de gestion administrative, budgétaire, financière et comptable de la Fondation.

Il a pour objectifs de :

- fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif ;
- décrire l'organisation administrative, budgétaire, financière et comptable ;
- décrire les procédures de gestion financière dans les conditions garantissant un contrôle interne efficace, en formalisant les contrôles à effectuer ainsi que les responsables de ceux-ci à chaque étape du circuit des documents ;
- décrire les procédures à mettre en œuvre par l'ensemble du personnel, ainsi que les tâches qui lui incombent ;
- constituer un outil de référence standard et un modèle de formation efficace, tant pour le personnel existant que pour les nouveaux recrutés ;
- générer un climat de confiance, de transparence, et de réformes permanentes pour une meilleure efficacité des interventions de la Fondation ; et
- utiliser de façon optimale, pour la meilleure efficacité de l'action engagée, l'ensemble des moyens mis en œuvre : moyens humains, moyens matériels et moyens financiers.

## 2. Forme et contenu du manuel

Le manuel de la Fondation est structuré de manière à en faciliter l'exploitation et la mise à jour afin de l'adapter à l'évolution, tant de l'organisation que des procédures formalisées.

Le présent manuel est subdivisé en six (6) sections distinctes :

- Section 1. Descriptions du manuel
- Section 2. Descriptions, organisation et structure de la Fondation
- Section 3. Gestion administrative
- Section 4. Gestion budgétaire
- Section 5. Gestion financière
- Section 6. Gestion comptable

## 3. Gardien des procédures

La mise en œuvre des procédures est la responsabilité de chaque intervenant dans le processus. Toutefois, afin de s'assurer de sa conformité, outre le rôle du Responsable Contrôleur Interne, chaque section devrait avoir un responsable pour informer à temps le Directeur Exécutif de tout manquement à l'application des procédures par tout intervenant :

Sections	Responsable de suivi d'application
Section 1. Descriptions du manuel	Directeur Exécutif
Section 2. Descriptions, organisation et structure de la Fondation	Directeur Exécutif
Section 3. Gestion administrative	Responsable Administratif
Section 4. Gestion budgétaire	Responsable Financier
Section 5. Gestion financière	Responsable Financier
Section 6. Gestion comptable	Responsable Financier

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   13
SECTION. 1	DESCRIPTIONS DU MANUEL	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

#### 4. Mise à jour du Manuel

##### 4.1. Modification des procédures

La mise à jour du présent manuel est aussi importante que sa mise en place. S'il n'est pas mis à jour régulièrement et si chaque exemplaire ne subit pas la mise à jour, il perd de son efficacité. Une liste des détenteurs du manuel sera tenue par la Direction Exécutive de la Fondation pour permettre la mise à jour de tous les exemplaires chaque fois qu'une mise à jour sera opérée.

La mise à jour du manuel peut être motivée, notamment, par :

- des changements dans la structure ou les activités de la Fondation suivant les décisions du Conseil d'Administration ;
- les modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles ;
- des modifications en ce qui concerne l'affectation du personnel ou des tâches lui incombant ; et
- des aménagements dans l'organisation de la Fondation.

##### 4.2. Responsabilités de la tenue de la mise à jour du manuel

La responsabilité de la tenue et la mise à jour du manuel des procédures incombe à la Direction Exécutive de la Fondation, notamment par le Responsable du Contrôle Interne en collaboration avec les autres départements. Elle décide en outre des copies à mettre à la disposition du personnel. La décision de modification des procédures existantes est prise sur son initiative et sur adoption du Conseil d'Administration.

##### 4.3. Méthodologie de mise à jour

Lorsque la décision de modification de procédures existantes est envisagée, la Direction Exécutive de la Fondation convoque en réunion à laquelle doivent participer tous les responsables susceptibles d'être concernés par ces modifications.

Cette réunion doit débattre de l'opportunité de la modification proposée et des solutions à adopter.

Avant l'arrêt des procédures définitives, une deuxième réunion sera tenue avec tout le personnel. À l'issue de cette réunion, un procès-verbal est établi en indiquant les éléments suivants :

- les raisons et principes de modifications des procédures mises à jour,
- les procédures ayant été modifiées, et
- la personne ayant été chargée de rédiger les nouvelles procédures

Après adoption par le Conseil d'Administration des procédures définitives, la Direction Exécutive de la Fondation se charge de distribuer les nouvelles sections du manuel aux intéressés.

## Section 2. Descriptions, Organisation et Structure

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   15
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

## 1. Descriptions

### 1.1. Présentation de la Fondation

Dans le cadre général de la mise en œuvre de la Charte Nationale de l'Environnement adoptée par la Loi n°90.033 du 21 Décembre 1990, et modifiée successivement par la Loi n°97/012 du 06 Juin 1997 et la Loi n°2004-015 du 19 Août 2004 et de la contribution des actions environnementales au développement économique et à la réduction de la pauvreté à Madagascar, il a été décidé de mettre en place une stratégie de financement durable de ces actions.

Un des objectifs du Plan National d'Action Environnemental qui constitue le fondement de toute action environnementale, est d'établir, de conserver et de gérer de manière durable un réseau d'aires protégées représentatif de la diversité biologique et du patrimoine naturel propre à Madagascar, qui est unique au monde.

A cet effet, l'État malgache, le WWF et la Conservation International ont décidé de créer en Janvier 2005 une fondation reconnue d'utilité publique, la « Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar », qui est régie par la Loi n°2004-014 du 19 Août 2004 portant refonte du régime des Fondations à Madagascar.

### 1.2. Mission de la Fondation

La Fondation a pour mission d'apporter un appui à la conservation de la biodiversité à Madagascar par la promotion et le financement de l'expansion, de la création, de la protection et de la valorisation des aires protégées.

La principale mission de la Fondation est le financement durable de la gestion et la conservation d'aires protégées, ainsi que la création de nouvelles aires protégées. Les projets relatifs à l'écotourisme, l'éducation et la recherche peuvent également être financés par la Fondation.

Contribuer au financement des aires protégées, c'est investir dans la rareté et la diversité biologique. La Fondation apporte des solutions durables de financement pour la conservation des espèces et habitats écologiques.

L'investissement de la Fondation dans les aires protégées est un placement à long terme, c'est un pari sur le maintien de l'intégrité de la diversité biologique de Madagascar.

## 2. Organisation et structure de la fondation

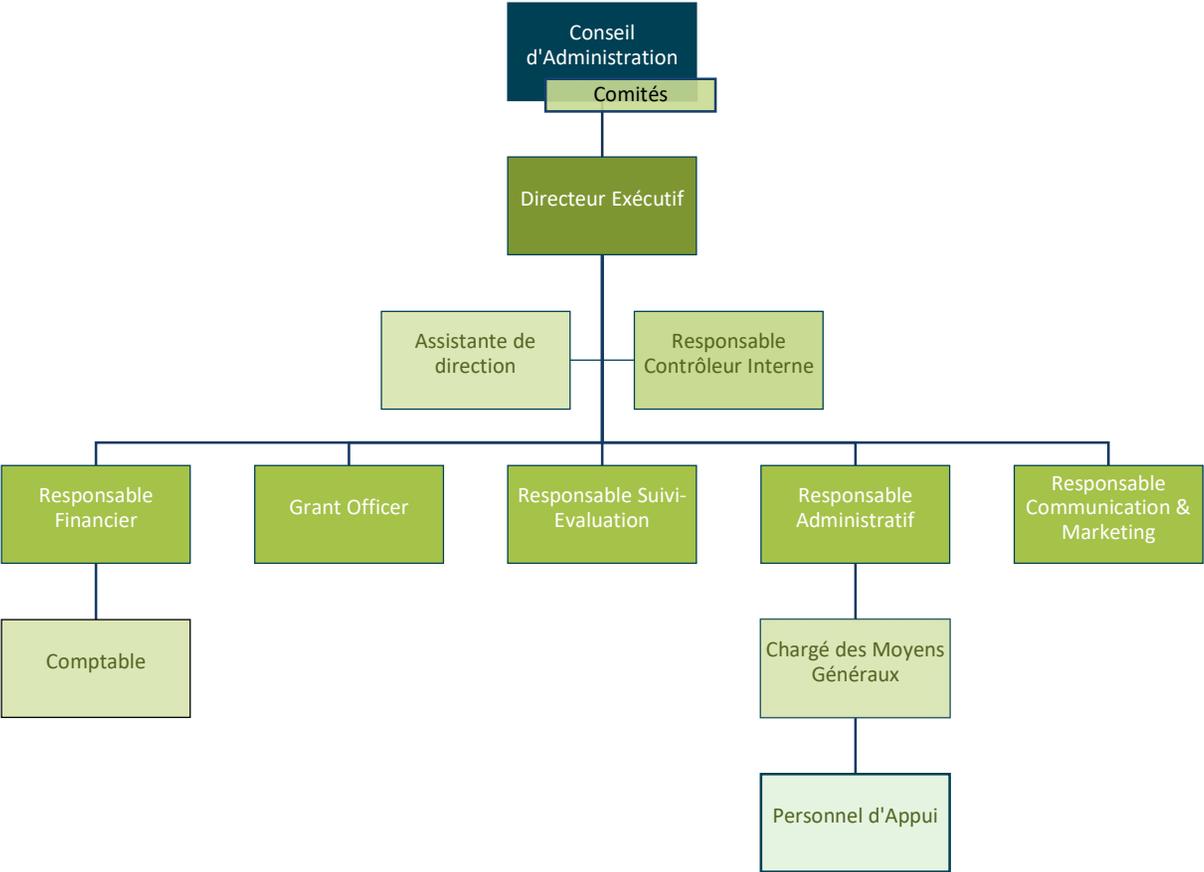
L'administration et le fonctionnement de la Fondation sont assurés par :

- le Conseil d'Administration ;
- les Comités ; et
- la Direction Exécutive.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   16
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

**2.1. Structure organisationnelle de la Fondation**

L'organigramme de la Fondation se présente comme suit :



FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   17
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

## 2.2. Le Conseil d'Administration

### 2.2.1. Organisation

Le Conseil d'Administration est l'organe d'orientation et d'administration de la Fondation comprenant neuf (9) membres reflétant la diversité de Madagascar et qualifiés dans les domaines d'intervention de la Fondation :

- au moins une, mais tout au plus deux, personnalité(s) issue(s) du secteur public ;
- des personnalités, dont l'expertise est reconnue dans les domaines suivants : finances, conservations de la biodiversité, droit, gestion d'entreprise et levée de fonds ;
- au moins deux (2) membres de sexe féminin ; et
- au moins un membre et deux membres au plus résidant à l'extérieur de Madagascar.

### 2.2.2. Attributions principales

Le Conseil d'Administration est l'organe d'orientation et d'administration de la Fondation.

En tant qu'**organe d'orientation**, le Conseil d'Administration est chargé d'orienter les interventions de la Fondation en vue de la réalisation de ses objectifs. À cet effet, il émet des directives et en contrôle l'exécution.

Sur proposition du Directeur Exécutif, le Conseil d'Administration :

- a. arrête les programmes d'intervention prioritaire de la Fondation ;
- b. approuve les critères de sélection des financements susceptibles d'être octroyés par la Fondation ;
- c. approuve conformément à ces critères, les programmes d'action et de financement proposés par le Directeur Exécutif ;
- d. définit la politique générale de placement du patrimoine de la Fondation, approuve les critères de placement et recrute le ou les gestionnaires de fonds de son choix ;
- e. reçoit et entend le rapport moral et financier présenté annuellement et préparé par le Directeur Exécutif ;
- f. reçoit, discute et approuve les comptes de l'exercice clos ; et
- g. fixe les règles de passation de marché pour les projets financés par la Fondation.

Le Conseil d'Administration ne peut déléguer ses pouvoirs d'orientation.

En tant qu'**organe d'administration**, le Conseil d'Administration se trouve investi de tous les pouvoirs nécessaires au bon fonctionnement de la Fondation. Il est le seul habilité à :

- a. modifier les dispositions statutaires ;
- b. adopter le Règlement Intérieur et les manuels d'opération, ainsi que leurs modifications ultérieures ;
- c. recruter le Directeur Exécutif et établir son contrat de travail selon les conditions établies dans le Règlement Intérieur ;
- d. approuver l'organigramme et le règlement général du personnel, proposés par le Directeur Exécutif ;
- e. consentir toute caution ou tout aval ainsi que toute hypothèque sur les biens de la Fondation ;
- f. approuver le budget de la Fondation ;
- g. accepter les libéralités faites à la Fondation et les conditions y afférentes ;
- h. décider de la création de représentations de la Fondation ;
- i. décider de faire un pooling avec une ou un consortium de fondations ;
- j. décider de la dissolution de la Fondation ou de sa fusion avec une autre fondation ;
- k. désigner ou remplacer le Commissaire aux Comptes et son suppléant ; et
- l. évoquer les questions touchant les administrateurs.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   18
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

Le Conseil d'Administration peut déléguer une partie de ses pouvoirs d'administration au Comité Exécutif, au Président du Conseil ou au Directeur Exécutif dans les conditions et limites fixées dans le Règlement Intérieur. Une délégation de pouvoir peut être donnée, à titre temporaire, pour une mission spécifique ou d'ordre général.

### **2.2.3. Fonctionnements**

#### **❖ Nomination des Administrateurs :**

La durée du mandat des Administrateurs est de quatre (4) ans pour le premier mandat. Le Conseil d'Administration se renouvelle, à compter du terme du mandat des premiers administrateurs, par tiers tous les deux (2) ans. Un membre du Conseil d'Administration ayant accompli un mandat est rééligible une seule fois. La liste de rotation devra être établie par le Conseil d'Administration, de telle sorte qu'un nombre suffisant de membres du Conseil d'Administration expérimentés dans chaque grand domaine d'intervention de la Fondation reste présent après chaque rotation et que le travail du Conseil d'Administration se déroule sans discontinuité.

Les nouveaux membres doivent être parrainés et seront coopter en réunion<sup>1</sup> du Conseil d'Administration (élection au scrutin secret). Nul ne peut être nommé Administrateur s'il :

- exerce une activité entrant en concurrence avec celle de la Fondation, ou s'il est rattaché à un même organisme qu'un administrateur en fonction ;
- a fait l'objet d'une condamnation à Madagascar ou à l'étranger, notamment pour crime de droit commun, faux et usage de faux en écriture privée ou de commerce, détournement de deniers publics et extorsion de fonds, vol, escroqueries, abus de confiance, émission ou acceptation de chèque sans provision ;
- a fait l'objet d'une condamnation ou d'une interdiction en tant que gérant ou administrateur d'une société ou d'une association ; ou
- a été déclarée en faillite sauf si une réhabilitation est intervenue en sa faveur.

#### **❖ Réunion des Administrateurs :**

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que les circonstances l'exigent mais au moins deux (2) fois par an (réunion en session ordinaire), sur convocation écrite du Président ou à la demande du tiers des membres du Conseil d'Administration ou à la demande du Commissaire aux Comptes ou de son suppléant (réunion en session extraordinaire). Les lettres de convocation doivent indiquer l'ordre du jour et le jour, heure et lieu de réunion<sup>2</sup>.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par son Président, et en son absence, par le Vice-président et à défaut par une personne désignée par le Président ou, en cas d'omission de la part du Président, par la majorité des autres membres du Conseil d'Administration.

Les membres peuvent participer aux réunions par l'utilisation de téléphone ou tout autre moyen de communication à distance<sup>3</sup>, à condition que tous les membres participant à la réunion soient en mesure de communiquer simultanément avec les autres.

En cas d'absence d'un membre lors d'une réunion (Réunion de Conseil d'Administration ou réunion d'une Comité), une délégation de pouvoir est autorisée et sera justifiée par un document écrit et signé par le membre absent.

<sup>1</sup> Session ordinaire

<sup>2</sup> Siège de la Fondation ou autre endroit

<sup>3</sup> Utilisation d'internet : Skype, réseaux sociaux, ...

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   19
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

Le Directeur Exécutif ou un membre de la Direction Exécutive assure le secrétariat des réunions du Conseil. Le secrétaire de séance dressera ou fera dresser le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration et le soumettra au Conseil d'Administration pour confirmation à la réunion suivante. Après avoir été approuvé, il sera signé par le Président et le secrétaire de séance.

❖ **Quorum et vote :**

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la majorité au moins des membres participe à la réunion. Si ce quorum n'est pas atteint, il est procédé à une nouvelle convocation dans les formes et délais prévus dans le Règlement Interne.

Les décisions sont prises à main levée, sauf si la majorité des membres présents demande un scrutin secret. L'élection des Administrateurs, des membres du Comité Exécutif, ainsi que toute autre décision se rapportant à des individus en particulier, se font toujours au scrutin secret.

Tout Administrateur ayant un intérêt personnel, professionnel ou financier, dans une affaire soumise à l'examen du Conseil d'Administration, doit en informer et s'abstenir de participer aux débats et de prendre part au vote, sous peine de révocation<sup>4</sup>.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents et participants. En cas de partage de voix, celle du Président est prépondérante.

## 2.3. Le Comité Exécutif

### 2.3.1. Organisation

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président, un Vice-président et un Trésorier, réunis dans le Comité Exécutif. Le Président et le Trésorier peuvent déléguer une partie de leurs attributions respectives à un membre du Comité Exécutif ou au Directeur Exécutif. Toute délégation de pouvoir doit être constatée par écrit mentionnant le nom et la qualité du mandataire, l'objet et la durée du mandat.

Tout membre du Comité Exécutif peut démissionner de son poste ou être révoqué par le Conseil d'Administration.

### 2.3.2. Fonctionnements

Les membres du Comité Exécutif sont élus pour deux (2) ans et sont rééligibles dans les limites de la durée de leurs mandats respectifs.

Le Comité Exécutif se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Fondation l'exige et au moins trois (3) fois par an, sur convocation de son Président. Le lieu de la réunion est le siège de la Fondation ou tout autre lieu indiqué dans la lettre de convocation. L'ordre du jour peut n'être fixé qu'en séance. La présence de deux (2) au moins des membres du Comité Exécutif est nécessaire pour la validité des délibérations. Les membres peuvent assister à la réunion d'une manière virtuelle avec les moyens du TIC. Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents, en cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

Le secrétariat du Comité Exécutif est assuré par le Directeur Exécutif ou son représentant.

<sup>4</sup> Dans le cas où le Président du CA est concerné, le Vice-Président préside la séance consacrée à l'examen de l'affaire.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   20
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

## 2.4. Les Comités

### 2.4.1. Organisation

Le Conseil d'Administration peut désigner des Comités dûment mandatés afin d'exécuter ou accomplir toute fonction et responsabilité spécifiques. La composition de chaque Comité est arrêtée par le Conseil d'Administration. Les Comités peuvent comprendre des membres ne faisant pas partie du Conseil d'Administration. Ils peuvent s'adjoindre le concours d'experts extérieurs pour les besoins de leurs travaux. Chaque Comité doit être présidé par un membre du Conseil d'Administration qui rend compte au Président du Conseil d'Administration. Un Administrateur ne peut faire partie de plus de deux (2) Comités.

Tout membre d'un Comité peut démissionner de son poste ou être révoqué par le Conseil d'Administration. La Fondation dispose quatre (4) Comités :

- *Comité d'Investissement* : Il est en charge de la supervision des activités de placement, y compris l'élaboration et la mise à jour de la politique d'investissement de la Fondation ;
- *Comité de Financement* : Il est en charge de la supervision des activités de financement, y compris l'élaboration et la mise à jour de la politique de financement de la Fondation ;
- *Comité de Levée de fonds* : Il est en charge de la supervision des activités de recherche de financement et de levée de fonds de la Fondation ;
- *Comité d'Audit* : Il est en charge du suivi : (i) du processus d'élaboration de l'information financière ; (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques ; et (iii) du contrôle légal des comptes annuels.

### 2.4.2. Fonctionnements

La durée des fonctions des membres des Comités est fixée par le Conseil d'Administration, en fonction de l'étendue de leur mission et de la nature de leurs travaux.

Une fois mandatés, les Comités peuvent se réunir autant de fois qu'il est nécessaire et en quelque lieu que ce soit jusqu'à accomplissement de leur mandat, lequel devra être constaté par un rapport adressé au Conseil d'Administration ou dans un rapport annuel d'activité.

Le secrétariat des réunions des Comités est assuré par le Directeur Exécutif ou son représentant.

## 2.5. La Direction Exécutive

### 2.5.1. Organisation

La Direction Exécutive est l'organe d'exécution des activités de la Fondation. Elle est dirigée par un Directeur Exécutif recruté par le Conseil d'Administration et dispose, d'une part de personnel permanent chargé de l'exécution des programmes d'activité de la Fondation et qui se répartit en six (6) Services : un Service Audit et Contrôle Interne en position de staff de la Direction Exécutive, un Service Technique, un Service Communication et Marketing, un Service Suivi-Évaluation, un Service Financier et un Service Administratif ; et d'autre part de personnel recruté à temps partiel ou à durée déterminée à titre de consultant indépendant.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   21
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### 2.5.2. Attributions principales

L'administration et l'exécution des activités de la Fondation sont assurées par la Direction Exécutive. La Direction Exécutive met en œuvre les décisions du Conseil d'Administration.

Le *Directeur Exécutif* est chargé de mettre en œuvre les objectifs de la Fondation. Il est responsable de la gestion courante de la Fondation et en assure le bon fonctionnement, notamment :

- a. il est le chef du personnel, dans les conditions fixées par le Règlement intérieur et le règlement général du personnel ;
- b. il autorise toutes études spécifiques ou assistance locale ou extérieure nécessaire à la bonne réalisation des projets financés par la Fondation ;
- c. il recrute les responsables de service et les autres membres du personnel suivant les procédures établies dans le manuel d'opération ;
- d. il décide l'ouverture au nom de la Fondation, tant à Madagascar qu'à l'étranger de tout compte de chèques postaux et auprès d'institutions financières, tous comptes de dépôt, comptes courants ou comptes d'avances sur titre ;
- e. il conclut les contrats et conventions nécessaires au bon fonctionnement de la Fondation ;
- f. il supervise les activités d'octroi de dons et met en œuvre les programmes d'action et de financement de la Fondation ;
- g. il établit et tient les comptes de la Fondation ;
- h. il établit les rapports moraux et financiers à présenter au Conseil d'Administration.

Les *Services* sont en charge, respectivement, de :

- **Service Audit et Contrôle Interne** : veiller au respect des procédures internes et proposer des mises à jour des procédures ; contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité ainsi que la fiabilité des états financiers et rapports financiers de la Fondation ; planifier et organiser l'intervention des auditeurs externes et assurer le suivi de l'application des recommandations ; contrôler les fonds transitant vers les gestionnaires.
- **Service Technique** : promouvoir la politique de financement de la Fondation auprès des bénéficiaires potentiels ; assurer conformément aux objectifs de la Fondation la programmation, l'attribution des financements, l'exécution du contrat ; contribuer à la mise à jour de la politique de financement et à l'amélioration du manuel d'octroi de financement.
- **Service Communication et Marketing** : assurer la promotion des activités de la Fondation auprès des bailleurs, donateurs privés et toutes autres institutions environnementales ; assurer la gestion de l'image de la Fondation sur le plan national et international ; assurer la communication interne et externe de la Fondation ; et la préparation des opérations de fundraising.
- **Service Suivi-Évaluation** : élaborer et mettre en œuvre le cadre général de suivi évaluation de la Fondation ; assurer le suivi technique et évaluation périodique des activités dans son ensemble ; et élaborer les rapports techniques de la Fondation.
- **Service Financier** : assurer la gestion budgétaire, financière et comptable de la Fondation et des sites ; suivre les placements du capital de la Fondation sur les marchés financiers ; et élaborer les rapports financiers de la Fondation.
- **Service Administratif** : assurer l'administration du personnel ; assurer la gestion des affaires générales et administratives de la Fondation ; et gérer la passation des marchés.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   22
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### 2.5.3. Fonctionnements

Le Directeur Exécutif est recruté par le Conseil d'Administration. Il sera évalué annuellement par le Conseil d'Administration sur la base de critères s'inspirant des meilleures pratiques en la matière et selon les modalités qu'il détermine.

Le personnel en charge de la mise en œuvre des activités de la Fondation est composé, d'une part de personnel permanent régit par le Code du travail, et d'autre part de consultant indépendant régit par le Code du Commerce.

### 2.5.4. Missions

En tant qu'**organe d'exécution**, la Direction Exécutive est chargée de coordonner, de suivre et de contrôler l'exécution des activités de la Fondation. Elle est chargée de mettre en œuvre, de préparer et de suivre l'utilisation des fonds conformément à la politique de la Fondation :

*de la Gestion Opérationnelle :*

- planifier les activités suivant les missions, besoins et objectifs de la Fondation ;
- exécuter les activités en collaboration avec les partenaires techniques et financiers ;
- gérer les relations avec les partenaires ;
- administrer les contrats et conventions avec les bénéficiaires ;
- suivre et contrôler l'utilisation des fonds (technique/financier) en collaboration avec les partenaires techniques et financiers, ...

*de la Gestion Administrative, Budgétaire et Financière :*

- passer les contrats avec les bénéficiaires ;
- payer les bénéficiaires de financement selon les modalités prévus dans les contrats ou des besoins de financement reçues des partenaires ;
- contribuer, en tant que de besoin, au suivi et évaluation de l'utilisation des fonds entrant dans le cadre des activités de la Fondation (financement des bénéficiaires, ...) ;
- préparer et mettre à jour les budgets annuels, suivre leur exécution et procéder à l'analyse périodique de leur exécution ;
- élaborer et tenir à jour les états faisant apparaître les montants décaissés, les engagements, les dépenses et les estimations des activités programmés restant à exécuter ;
- suivre les décaissements et mettre à jour périodiquement la situation du fonds ;
- collationner les contrats et les besoins de financements transmis par chacun des partenaires, ...

*de la Gestion Comptable :*

- assurer la tenue de la comptabilité de la Fondation ;
- préparer les rapports détaillés et synthétiques sur les données comptables, financières et techniques
- effectuer la production des États Financiers périodiques, comptes administratifs et comptes financiers.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   23
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### 2.5.5. *Fiches de description des postes*

Titre du poste : Directeur Exécutif	Code : DE
<b>Identification du poste :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appartenance : Direction Exécutive</li> <li>▪ Supérieur hiérarchique direct : Président du Conseil d'Administration</li> <li>▪ A autorité sur : Personnel de la Fondation</li> </ul>	
<b>Mission :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire de la Fondation un instrument d'appui à la conservation de la biodiversité à Madagascar par la promotion et le financement de l'expansion, de la création, de la protection et de la valorisation des aires protégées.</li> </ul>	
<b>Principales attributions :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonner l'exécution de l'ensemble des activités de la Fondation en relation avec les différents partenaires.</li> <li>▪ Assurer la planification, l'organisation, la coordination, le contrôle et la mise en œuvre de l'ensemble des activités de la Fondation sur le plan administratif, financier, financement, investissement.</li> <li>▪ Définir les axes stratégiques de la Fondation à soumettre pour validation au Conseil d'Administration.</li> <li>▪ Assurer la bonne gestion et coordonner l'exécution de l'ensemble des activités de la Fondation.</li> <li>▪ Veiller à l'application des mesures et au respect des procédures applicables de la Fondation.</li> <li>▪ Contrôler la qualité de toutes les réalisations et prestations.</li> <li>▪ Assurer l'organisation administrative et financière de la Fondation ainsi que des ressources humaines, matérielles et financières mis à sa disposition.</li> <li>▪ Représenter la Fondation dans toutes ses relations avec les différents partenaires.</li> <li>▪ Élaborer les protocoles d'accord, conventions et contrats entre la Fondation et les partenaires prestataires de service pour le compte de la Fondation.</li> <li>▪ Coordonner et superviser la préparation du Budget Général.</li> <li>▪ Assurer la bonne exécution du Budget Général selon le planning établi.</li> <li>▪ Autoriser toutes études spécifiques ou assistance locale ou extérieure nécessaire à la bonne réalisation des projets financés par la Fondation.</li> <li>▪ Décider l'ouverture au nom de la Fondation, tant à Madagascar qu'à l'étranger de tout compte de chèques postaux et auprès d'institutions financières, tous comptes de dépôt, comptes courants ou comptes d'avances sur titre.</li> <li>▪ Superviser les activités d'octroi de dons et mettre en œuvre les programmes d'action et de financement de la Fondation.</li> <li>▪ Veiller à la bonne exécution des procédures de traitement des opérations et de contrôle interne.</li> <li>▪ Préparer les dossiers d'appel d'offres pour les travaux et l'acquisition des équipements.</li> <li>▪ Assurer l'acquisition de fournitures et matériels pour les besoins de la Fondation et des partenaires prestataires de service.</li> <li>▪ Contrôler les engagements de dépenses et valider leur éligibilité.</li> <li>▪ S'assurer du traitement régulier des informations financières, budgétaires et techniques.</li> <li>▪ Formuler les contraintes, recommandations et nouvelles stratégies définies.</li> <li>▪ Superviser la préparation des rapports d'activités de la Fondation, des rapports d'évaluation et des rapports financiers par le personnel de la Fondation, ainsi que leur transmission en temps voulu au Conseil d'Administration et à tous les partenaires technico-financiers.</li> <li>▪ Appuyer les missions d'appui technique et de supervision de la Fondation et s'assurer de la mise en œuvre des recommandations.</li> <li>▪ Gérer le personnel de la Fondation.</li> </ul>	

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   24</b>
<b>SECTION. 2</b>	<b>DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE</b>	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

**Titre du poste : Grant Officer**

**Code : GO**

**Identification du poste :**

- Appartenance : Service Technique
- Supérieur hiérarchique direct : Directeur Exécutif
- A autorité sur : Néant

**Missions :**

- Promouvoir la politique de financement de la Fondation auprès des bénéficiaires potentiels et des bailleurs de fonds
- Gérer les étapes d'attribution des dons (analyse des demandes de financement, et exécution du contrat de don);
- Gérer et accompagner les bénéficiaires des dons dans l'exécution de leur plan d'action ;
- Coordonner la mise à jour de la politique de financement et contribuer à l'amélioration du manuel d'octroi de financement et des outils y afférents ;
- Encadrer les chargés de projet et stagiaires affectés aux octrois des subventions
- Contribuer au renforcement de la capacité des gestionnaires. .

**Principales attributions :**

- Vérifier les PTA des bénéficiaires afin d'avoir des planifications qui suit bien la logique d'intervention de la Fondation est qui convergent vers la réalisation des Objectifs du Plan Stratégique de la Fondation
- Sélectionner les bénéficiaires potentiels du financement de la Fondation selon le manuel de financement et de priorisation, promouvoir les activités de financement de la Fondation ;
- Concevoir et mettre en œuvre un guide de financement et assurer sa diffusion ;
- Assister le Directeur exécutif dans l'établissement du programme annuel de financement ;
- En collaboration avec le Directeur exécutif, assurer la gestion opérationnelle d'octroi de dons (Réception des demandes, traitement, et rédaction des conventions) ;
- Planifier les missions de Due Diligence sur terrain pour tout nouveaux sites financés ;
- Réajuster l'utilisation des fonds si nécessaire en fonction de la réalité sur terrain
- Participer à l'élaboration des appels à projets ;
- Participer aux missions de suivi périodique des financements octroyés;
- Proposer des améliorations au manuel de procédures d'octroi de fonds ;
- Assurer un dialogue permanent avec tous les bénéficiaires ;
- Participer à l'orientation et/ou à la formation des stagiaires affectés aux octrois des dons de la Fondation ;
- Proposer des appuis et assistances techniques pour renforcer les capacités de bénéficiaires ;
- Participer à l'évaluation périodique des impacts de l'intervention de la Fondation sur la conservation de la biodiversité.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   25</b>
<b>SECTION. 2</b>	<b>DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE</b>	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

**Titre du poste : Responsable Suivi Évaluation**

**Code : RSE**

**Identification du poste :**

- Appartenance : Direction Exécutive
- Supérieur hiérarchique direct : Directeur Exécutif
- A autorité sur : Néant

**Missions :**

- Mettre en œuvre l'ensemble des activités de suivi, d'évaluation et de planification de la FAPBM.
- Développer des outils à mobiliser pour la collecte, le traitement et l'analyse des différentes informations à relever.
- Garantir la mise en œuvre efficace et efficiente des activités de suivi-évaluation, de capitalisation et d'apprentissage de la FAPBM.

**Principales attributions :**

- Mettre à jour le PSE de la FAPBM, collecter les données nécessaires à la mise à jour des indicateurs, en particulier des Baseline, et en assurer la fidélité et la fiabilité des sources
- Analyser et expliquer les écarts entre les réalisations et les prévisions et formuler toutes recommandations appropriées pour améliorer les performances de la FAPBM
- Analyser et consolider les rapports trimestriels d'avancement établis par les bénéficiaires
- Planifier et mener des missions régulières de suivi de la mise en œuvre des activités des bénéficiaires
- Préparer les missions d'évaluation sur terrain
- Préparer et mettre à disposition de la FAPBM des notes synthétiques sur les états d'avancement des activités et des résultats par rapport aux objectifs
- Appuyer le DE pour la capitalisation des acquis

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   26</b>
<b>SECTION. 2</b>	<b>DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE</b>	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

**Titre du poste : Responsable Contrôleur Interne**

**Code : RCI**

**Identification du poste :**

- Appartenance : Service Audit et Contrôle Interne
- Supérieur hiérarchique direct : Directeur Exécutif
- Rattachement : Comité d'Audit
- A autorité sur : Néant

**Missions :**

- Mettre en place et opérationnaliser le service audit et contrôle interne
- Garantir l'application des procédures ainsi que des propositions des mises à jour par rapport à l'évolution de l'activité de la FAPBM
- Auditer l'application des procédures en place, constater les non-conformités et proposer des actions correctives
- Mettre en place un système de contrôle interne efficace adapté aux activités de la FAPBM
- Mettre en place la charte d'audit interne
- Mettre en place un système de management de risque « Risk assesment »
- Préparer, diriger et exécuter des missions de contrôles au niveau de la Fondation et des entités bénéficiaires de fonds
- Présenter à la Direction les rapports de contrôles

**Principales attributions :**

- Élaborer le plan d'audit basé sur une évaluation des risques
- Piloter les missions d'audit et de contrôle interne et mettre en œuvre suivant le planning approuvé
- Suivre et mettre à jour la cartographie des risques
- Coordonner toutes les missions d'audit externe
- Assurer le suivi de la mise en œuvre effective des recommandations émises par les auditeurs externes au niveau de la Fondation mais également au niveau des entités bénéficiaires de fonds;
- Évaluer l'efficacité et la pertinence des politiques et procédures en vigueur et de proposer des recommandations pour leur améliorations
- Examiner les modes d'utilisation des ressources et s'assurer de la correcte protection des actifs, de leur utilisation économique, optimale et efficace
- Contrôler l'utilisation des fonds par les entités bénéficiaires des fonds en référence aux documents contractuels et manuel de procédures en vigueur ;
- Assister la Direction Exécutive dans l'analyse financière des demandes de financement.
- Rédiger au fur et à mesure de la mission d'audit, un rapport de synthèse, de conclusion et de recommandations à transmettre au Directeur Exécutif de la Fondation

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   27
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

**Titre du poste : Responsable Financier**

**Code : RF**

**Identification du poste :**

- Appartenance : Service Financier
- Supérieur hiérarchique direct : Directeur Exécutif
- A autorité sur : Comptable

**Missions :**

- Assurer la gestion financière de la FAPBM selon les choix stratégiques et les réglementations en vigueur
- Suivre les placements du capital de la Fondation sur les marchés financiers.
- Superviser et contrôler l'équipe comptable et financière
- Assister le Directeur Exécutif dans la rédaction des rapports financiers périodiques

**Principales attributions :**

- Assister le Directeur Exécutif dans l'élaboration du budget de la Fondation, assurer le suivi de l'exécution budgétaire.
- Assister la Direction Exécutive dans l'analyse financière des demandes de financement.
- Suivre la réalisation financière des budgets alloués aux aires protégées
- Élaborer et mettre à jour régulièrement un tableau de bord financier.
- Contribuer à l'élaboration et mise à jour du business plan de la Fondation.
- Assister le Directeur Exécutif dans le suivi des placements financiers de la Fondation.
- Fournir régulièrement les informations financières à la demande des donateurs/contributeurs.
- Assurer la relation avec les interlocuteurs financiers de la Fondation (banques, ...)
- Collaborer avec les missions de supervision et d'audit.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   28</b>
<b>SECTION. 2</b>	<b>DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE</b>	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

**Titre du poste : Comptable**

**Code : CPTA**

**Identification du poste :**

- Appartenance : Service Financier
- Supérieur hiérarchique direct : Responsable Financier
- A autorité sur : Néant

**Missions :**

- Tenir la comptabilité de la Fondation en vue de la production des états financiers et de tout autre état de synthèse financier, selon la réglementation, les normes et procédures en vigueur.

**Principales attributions :**

- Procéder à la saisie du budget, des marchés,
- Contrôler la disponibilité de la ligne budgétaire avant présentation d'engagement
- Tenir de manière régulière au jour le jour les documents financiers : journaux et livres comptables, suivant les différents axes (comptabilité générale, analytique, source de financement, et budgétaire)
- Veiller à l'exhaustivité et à la qualité des pièces comptables
- Assurer l'archivage adéquat des pièces comptables
- Produire les états financiers et les annexes y afférents ainsi que les différents états de synthèse (états de rapprochement bancaire, droit de communication, ...)
- Établir et vérifier les justificatifs des comptes pour tout arrêté intérimaire des comptes et de fin d'exercice (compte d'immobilisations, fournisseurs et tout autre compte nécessitant des justificatifs des soldes);
- Relancer tout retard de transmission de documents comptables.
- Veiller au respect, aux mises à jour et à la maintenance du système comptable en vigueur
- Assurer la relation avec les interlocuteurs financiers de la Fondation (banques, administrations fiscales, ...)
- Assister aux missions d'audit externes (réponse aux questions et explication des dossiers comptables, remise des justificatifs appropriés)

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   29
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

**Titre du poste :** Responsable Administratif

**Code :** RA

**Identification du poste :**

- Appartenance : Service Administratif
- Supérieur hiérarchique direct : Directeur Exécutif
- A autorité sur : Chargé des Moyens Généraux  
Personnel d'appui

**Missions :**

- Gérer les affaires générales de la Fondation.
- Contribuer à la mise en œuvre de la politique RH et à la gestion des données individuelles et collectives du personnel.
- Gestion des stocks et des immobilisations

**Principales attributions :**

- Gérer le personnel de la Fondation :
  - gestion administrative des ressources humaines de la Fondation : recrutement du personnel, contractualisation, tenue des dossiers individuels du personnel, tenue du registre du personnel, gestion des permissions/congés, gestion des formations, ...
  - traitement de la paie : préparation, paiement, ...
- Gestion des missions et déplacements
- Gérer les parcs véhicules de la Fondation
- Assurer les inventaires physiques des immobilisations :
  - identification des immobilisations,
  - participation à la tenue de l'inventaire physique,
  - recueil des informations utiles.
  - Maintenance générale des matériels

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   30
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

**Titre du poste : Chargé des Moyens Généraux**

**Code : CMG**

**Identification du poste :**

- Appartenance : Service Administratif
- Supérieur hiérarchique direct : Responsable Administratif
- A autorité sur : Néant

**Missions :**

- Responsable de la passation des marchés : Programmation, acquisition et suivi de l'utilisation des biens et services bénéficiés par la Fondation

**Principales attributions :**

- Tenir et mettre à jour la base de données de fournisseurs et de prix ainsi que des fiches techniques et caractéristiques des biens acquis.
- Tenir le calendrier de passation de marché et suivre de son exécution
- Mettre en œuvre la passation de marchés de la Fondation :
  - Préparation du dossier d'appel d'offres
  - En charge du respect des procédures de passation de marchés : préparation des opérations de passation de marchés, consultation de fournisseurs, passation et suivi des commandes, dépouillement, évaluation des offres, approbation, contractualisation, ...
  - Représentation de la FAPBM dans les séances de dépouillement et évaluation d'offres reçues
- Suivre l'exécution du marché :
  - Veiller à ce que les engagements sur marchés aient été visés par le supérieur hiérarchique et enregistrés auprès du service comptabilité
  - Veiller à ce que les dispositions nécessaires aient été prises pour que l'exécution des marchés soient supervisées suivant les exigences spécifiques de chaque marché;
  - Organiser les commissions de réception des fournitures, et s'assurer que les articles, biens et services reçus soient corrects pour ce qui est de la quantité et de la qualité et qu'ils sont conformes aux spécifications;
  - Prendre les mesures nécessaires pour que les biens et services soient livrés et entreposés en sûreté aux endroits et dates précisés;
  - Préparer les rapports trimestriels sur la situation des marchés

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   31</b>
<b>SECTION. 2</b>	<b>DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE</b>	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

**Titre du poste : Responsable Communication et Marketing**

**Sigle : RCM**

**Identification du poste :**

- Appartenance : Service Communication et Marketing
- Supérieur hiérarchique direct : Directeur Exécutif
- A autorité sur : Néant

**Missions :**

- Assister le Directeur Exécutif dans :
  - la promotion des activités la Fondation auprès des bailleurs, donateurs privés et toutes autres institutions environnementales,
  - la gestion de l'image de la Fondation sur le plan national et international,
  - la communication interne et externe de la Fondation,
  - la préparation des opérations de fundraising.

**Principales attributions :**

- Marketing et communication :
  - Contribuer à l'élaboration du plan annuel de communication de la Fondation;
  - Mettre en œuvre le plan annuel de communication;
  - Préparer l'ensemble des documents utilisés dans les 'road-show';
  - Concevoir les outils de communication de la Fondation (Rapport, présentations, brochures, revue annuelle,...) ;
  - Mettre à jour régulièrement le site Web de la Fondation
- Relations institutionnelles :
  - Assister le Directeur Exécutif à l'identification et la prospection des nouveaux bailleurs et donateurs privés (local et international);
  - Créer et mettre à jour une base de données bailleurs et donateurs privés;
  - Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de fundraising;
  - Appuyer le Directeur Exécutif dans le suivi des relations avec les bailleurs et donateurs privés.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   32
SECTION. 2	DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

**Titre du poste : Assistante de Direction**

**Code : AD**

**Identification du poste :**

- Appartenance : Direction Exécutive
- Supérieur hiérarchique direct : Directeur Exécutif
- A autorité sur : Néant

**Missions :**

- Assurer le traitement adéquat de toute information reçue et diffusée dans le respect des règles de confidentialité.
- Répondre aux attentes des interlocuteurs de la Fondation dans un souci d'efficacité et de bienveillance.
- Gérer les affaires générales.
- Assurer toutes autres tâches relevant de sa compétence.
- Assister la Direction Exécutive dans la gestion administrative quotidienne de la Fondation.

**Principales attributions :**

- Tenir le standard téléphonique ;
- Recevoir et accueillir les visiteurs ;
- Gérer et traiter la circulation des correspondances physiques et électroniques (à l'arrivée et au départ) ;
- Réaliser tous travaux de secrétariat de la Direction Exécutive (rédaction, traitement des textes rédigés, archivage...)
- Planifier et organiser les réunions, les rendez-vous et les réceptions ;
- Appuyer dans la préparation des missions (visa, réservations d'hôtels, de billets de transports,...) ;
- Gérer la petite caisse ;
- Gérer les stocks physiques de fournitures et consommables en étroite collaboration avec le CMG ;
- Assurer toutes les autres tâches demandées par son supérieur hiérarchique et relevant de sa compétence.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   33</b>
<b>SECTION. 2</b>	<b>DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE</b>	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

<b>Titre du poste : Chauffeur/Coursier</b>	<b>Code : CC</b>
--	------------------

**Identification du poste :**

- |                                 |   |                           |
|---------------------------------|---|---------------------------|
| ▪ Appartenance                  | : | Service Administratif     |
| ▪ Supérieur hiérarchique direct | : | Responsable Administratif |
| ▪ A autorité sur                | : | Néant                     |

**Missions :**

- Responsable de la gestion et de la conduite du véhicule de la Fondation.
- Responsable de la distribution, ventilation et recherche des courriers.
- Assister l'Assistante de Direction dans toutes les tâches relevant de sa compétence.

**Principales attributions :**

- Gestion et conduite du véhicule :
  - conduite du véhicule selon le règlement du code de la route en vigueur et veille à sa sécurité, à celle des passagers et aux tiers.
  - effectue les déplacements, tant à Antananarivo qu'à d'autres endroits à l'intérieur du pays. Dans ce dernier cas, il devra être en possession d'un Ordre de Mission validé par le Directeur Exécutif.
  - utilisation du véhicule de la Fondation uniquement pendant les jours et les heures ouvrables, sauf s'il est muni d'une autorisation écrite (Ordre de Mission ou autres documents justificatifs).
  - remplissage quotidien du carnet de bord véhicule conformément aux directives émises à cet effet.
  - s'assure que les documents du véhicule sont disponibles à tout moment et en cours de validité.
  - vérification quotidienne ses différents paramètres d'entretien du véhicule : niveau d'eau du radiateur, de l'huile moteur, du liquide d'embrayage et du frein, de l'électrolyte de la batterie, de la pression des pneus, etc.
  - signale dans les délais prescrits, la nécessité de la vidange des huiles, du graissage des organes de suspension et de direction, et de l'entretien périodique du véhicule en conformité avec les normes du constructeur.
  - veille à l'entretien quotidien du véhicule : lavage extérieur, dépoussiérage et nettoyage de l'intérieur.
- Distribution des courriers :
  - effectue le dispatching et la transmission du courrier de la Fondation et s'assure que les destinataires ont émargé dans le Cahier de Transmission ou du double du Bordereau d'Envoi.
  - procède quotidiennement à l'enlèvement du courrier de la Fondation.
- Assister la Fondation dans toute autre tâche relevant de sa compétence.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   34</b>
<b>SECTION. 2</b>	<b>DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE</b>	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

<b>Titre du poste : Gardien</b>	<b>Code : GD</b>
---------------------------------	------------------

**Identification du poste :**

- |                                 |   |                           |
|---------------------------------|---|---------------------------|
| ▪ Appartenance                  | : | Service Administratif     |
| ▪ Supérieur hiérarchique direct | : | Responsable Administratif |
| ▪ A autorité sur                | : | Néant                     |

**Missions :**

- Responsable du gardiennage et de la sécurité de la Fondation.
- Accueil des visiteurs.
- Entretien extérieur des locaux de la Fondation.

**Principales attributions :**

- Assurer le gardiennage et la sécurité de jour et de nuit de la Fondation.
- Charger de l'accueil des visiteurs et les réorienter vers l'Assistante de Direction.
- Assurer les contrôles des mouvements des entrées et des sorties durant les jours ouvrables et fériés.
- Tenir un cahier d'enregistrement des entrées et sorties durant les jours ouvrables et fériés.
- Assurer la réception du courrier et le passer à l'Assistante de Direction.
- Faire un compte-rendu verbal et écrit auprès du Directeur Exécutif de toute anomalie.
- Assurer la propreté de l'extérieur des locaux.
- Assister la Fondation dans toute autre tâche relevant de sa compétence.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   35</b>
<b>SECTION. 2</b>	<b>DESCRIPTIONS, ORGANISATION ET STRUCTURE</b>	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

<b>Titre du poste : Femme de ménage</b>	<b>Code : FM</b>
<b>Identification du poste :</b>	
▪ Appartenance	: Service Administratif
▪ Supérieur hiérarchique direct	: Responsable Administratif
▪ A autorité sur	: Néant
<b>Missions :</b>	
▪ Responsable de la propreté des locaux et des biens appartenant à la Fondation.	
<b>Principales attributions :</b>	
▪ Assurer la propreté de l'intérieur des locaux.	
▪ Veiller à l'entretien et la propreté des matériels se trouvant dans les locaux de la Fondation.	
▪ Assister la Fondation dans toute autre tâche relevant de sa compétence.	

**Section 3.**  
**La Gestion Administrative**

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   37
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

## 1. GESTION DES MARCHES

### 1.1. Objectif

La fonction exige en général qu'un service spécialisé en assure la gestion par le contact avec les fournisseurs, les prestataires et les consultants dans le but de pourvoir aux besoins de la Fondation par des travaux, fournitures et prestations intellectuelles acquis aux meilleures conditions de qualité, de prix compétitifs, de paiement et de délai de livraison.

Dans le cas de la Fondation, cette fonction revient principalement au Chargé des Moyens Généraux (CMG) sous la supervision du Responsable Administratif (RA). Pour ce faire, le Chargé des Moyens Généraux doit :

- connaître les besoins des différents services en temps utile ;
- trouver les fournisseurs, les prestataires de services ou les consultants ; et
- passer les marchés/commandes et suivre leur exécution.

Pour les procédures de gestion des marchés, les procédures suivantes vont être décrites :

- Généralité sur la passation de marchés
- Calendrier de Passation des Marchés ;
- Passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures ;
- Passation de marchés de sélection et d'emploi de consultants ; et
- Engagements divers.

### 1.2. Généralité sur la passation de marchés

#### 1.2.1. Catégories de dépenses

Les dépenses auprès de la Fondation sont subdivisées suivant les catégories ci-après :

- **Achats divers** pour les approvisionnements de fournitures de bureau et de produits d'entretien, de consommables bureautiques et informatiques.
- **Achats de fournitures, de biens et services** pour les acquisitions de mobiliers, d'équipements, de matériaux, d'outillages, ... pour les petits travaux (petite réparation et maintenance) et les diverses prestations de services (travaux d'impression et d'édition, assurances, ...).
- **Travaux** relatifs aux travaux de construction, de réhabilitation, d'aménagement et d'installation.
- **Services de consultants** correspondant aux prestations intellectuelles dont l'élément prédominant n'est pas physiquement quantifiable, notamment, études et conseils, prestations d'ingénierie, conseils juridiques, expertises comptables, expertises techniques, contrôles et surveillances, formations, ...

#### 1.2.2. Méthodes de passation de marchés

Les méthodes de passation de marchés applicables au sein de la Fondation sont les suivantes :

##### **Travaux, Biens et Fournitures :**

- **Achat direct ou Entente directe (ED) :** Il s'agit de la conclusion d'un marché avec un fournisseur/prestataire choisi sans consultation de fournisseur ou appel d'offres (absence de comparaison). L'émission de Bon de Commande n'est pas requise.
- **Consultation de Fournisseurs (CF) :** Il s'agit d'une demande de proposition ou demande de devis d'un marché à faible valeur auprès d'au moins trois (3) fournisseurs/prestataires préalablement choisis.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   38
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

- **Appel d'Offres Restreint (AOR)** : Il s'agit d'une méthode similaire à l'Appel d'Offres Ouvert (public), sauf que l'invitation à soumissionner n'est pas lancée au grand public mais seulement à des fournisseurs/prestataires préalablement choisis, c'est-à-dire une étape de pré-qualification dans le processus pour sélectionner les fournisseurs/prestataires auxquelles des invitations à soumissionner seront envoyées par la suite.
- **Appel d'Offres Ouvert (AOO)** : L'Appel d'Offres Ouvert ou soumission publique est la procédure formelle, publique, concurrentielle au cours de laquelle des offres sont sollicitées, reçues et évaluées pour des travaux, biens et services, suite à quoi le contrat est adjugé au soumissionnaire qui respecte les conditions spécifiées dans l'avis d'appel d'offres. L'Appel d'Offres Ouvert peut-être National (AON) ou International (AOI). La procédure est caractérisée par plusieurs phases, actes et étapes qui doivent suivre des règles présentées dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO), notamment : (i) une invitation publique adressée à tous ceux qui ont un intérêt possible à présenter une offre ; (ii) une étape d'évaluation au cours de laquelle est choisie l'offre la plus avantageuse ; et (iii) l'adjudication du contrat approprié.

#### Services de consultants :

- **Sélection de Consultant individuel (SCI)** : Cette méthode est appliquée pour le recrutement d'un Consultant Individuel et dans le cas des missions pour lesquelles : (i) le travail en équipe n'est pas nécessaire ; (ii) aucun appui technique n'est requis de l'extérieur ; et (iii) l'expérience et les qualifications de l'expert constituent un critère de choix majeur.
- **Sélection au Moindre Coût (SMC)** : Cette méthode ne s'applique qu'à la sélection de consultants pour des missions standards ou courantes (audits, préparation de dossiers techniques de travaux non complexes, etc.), pour lesquelles il existe des pratiques et des normes bien établies. Elle consiste à : (i) fixer une note de qualification technique minimum dans la Demande de Propositions ; (ii) inviter les consultants figurant dans la liste restreinte à remettre des propositions sous deux (2) enveloppes séparées ; (iii) ouvrir en séance publique les propositions techniques ; (iv) évaluer les propositions techniques par rapport aux critères définis dans la Demande de Propositions. Celles qui n'atteignent pas le score de qualification technique minimum sont éliminées ; (v) inviter les soumissionnaires ou ses représentant à la séance d'ouverture publiques des propositions financières ; et (vi) attribuer le Contrat à celui ayant proposé le prix le plus bas.
- **Sélection sur la Qualification du Consultant (SQC)** : Cette méthode est utilisée dans le cas de prestation à faible coût et à courte durée, et pour lesquelles il n'y a pas lieu d'obtenir et d'évaluer des propositions de la part des candidats. La sélection du Consultant est faite sur la base : (i) d'une liste restreinte d'au maximum six (6) candidats après Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ou consultation de la Base de Données disponible ; (ii) de la qualification ; et (iii) de leurs références les plus adéquates pour la mission. Le consultant sélectionné sera invité à remettre une proposition technique et financière, puis à négocier le contrat.
- **Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)** : Cette méthode est la plus fréquemment utilisée, notamment pour les prestations courantes d'études et/ou de contrôle des travaux et qui nécessite le recrutement d'un cabinet d'études, de firmes ou de pool de consultants. Il consiste à : (i) constituer une liste restreinte de trois (3) à six (6) consultants à partir d'un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ; (ii) inviter à partir d'une Demande de Proposition (DP) les consultants short-listés à fournir une proposition technique et une proposition financière sous enveloppes séparées ; (iii) évaluer les propositions en deux (2) temps (évaluation technique et évaluation financière) ; et (iv) inviter le soumissionnaire ayant obtenu la note pondérée (note technique et note financière) la plus élevée à une séance de négociation de contrat.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   39
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

Pour la fixation des méthodes de passation de marchés, la Fondation, par rapport à ses besoins, ses estimations objectives et les seuils de passation de marchés, détermine les méthodes appropriées à chaque marché. Ces méthodes sont indiquées dans le Calendrier de Passation de Marchés (CPM)<sup>5</sup>.

### 1.2.3. Seuils de passation de marchés

Les seuils de passation de marchés applicables au sein de la Fondation sont décrits dans le tableau ci-après par catégorie de dépenses et par méthode de passation :

Catégories de dépenses	Valeur du marché (Seuil en MGA)	Méthode de passation des marchés
1. Travaux, Biens et Fournitures	Seuil < 500.000	Achat Direct
	500.000 ≤ Seuil < 10.000.000	Consultation de Fournisseurs (CF)
	10.000.000 ≤ Seuil < 50.000.000	Appel d'Offres Restreint (AOR)
	Seuil ≥ 50.000.000	Appel d'Offres Ouvert (AOO)
2. Consultant Individuel	Non appliqué	Sélection de Consultant Individuel (SCI)
3. Cabinets d'études, firmes	Seuil < 10.000.000	Sélection sur la Qualification du Consultant (SQC)
	Seuil ≥ 10.000.000	Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)

#### Nota :

- Le contrôle à posteriori des marchés peut être exercé à tout moment par le Comité Exécutif (CE), selon le cas.
- Les particularités imposées par les partenaires financiers doivent être prises en considération et sont les seules raisons de modification du présent seuil. Dans ce cas, une note spéciale est requise.

### 1.3. Calendrier de Passation des Marchés (CPM)

#### 1.3.1. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables relatives au Calendrier de Passation de Marchés de la Fondation sont les suivantes :

- RGO.1. Le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) n'est pas obligatoire mais est indispensable pour assurer la gestion des marchés de la Fondation. Il est établi avant la fin de chaque année pour être présenté au Directeur Exécutif (DE) en même temps que le projet de Budget Général (BG).
- RGO.2. Tous les marchés à l'exception des engagements divers (Bon de Commande) sont à inscrire dans le Calendrier de Passation de Marchés (CPM).
- RGO.3. Le premier responsable de l'élaboration du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) est le Chargé des Moyens Généraux (CMG), toutefois, il doit collaborer avec le Responsable Administratif (RA).

<sup>5</sup> La mise en place du Calendrier de Passation de Marchés n'est pas obligatoire mais indispensable pour la gestion des marchés de la Fondation

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   40
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

RGO.4. Le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) doit indiquer pour chaque ligne de passation les informations suivantes :

- l'objet du marché ;
- la date probable de lancement du processus de passation ;
- le type de marché : travaux, biens ou fournitures, emploi de consultant ;
- le mode de passation de marché ; et
- le montant estimatif.

RGO.5. Les documents de travail pour l'élaboration du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) sont constitués :

- du plan d'action et programme d'activités de la Fondation (PTA) ; et
- du projet de Budget Général (BG) de la Fondation.

RGO.6. En tant que document de travail, l'élaboration du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) doit tenir compte du niveau de priorité indiqué dans le plan d'action et programme d'activités (PTA).

### 1.3.2. Procédures d'élaboration de Calendrier de Passation de Marchés (CPM)

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1	
1. Réunion de préparation du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) au vu du plan d'action/programme d'activités (PTA) et du projet de Budget Général (BG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direction Exécutive</li> </ul>	<pre> graph TD     Start([Début]) --&gt; Step1[Réunion de préparation 1]     Step1 --&gt; PTA[PTA]     Step1 --&gt; ProjBG[Projet BG]     PTA --&gt; Conn1(( ))     ProjBG --&gt; Conn1     Conn1 --&gt; Step2[CPM 2]     Step2 --&gt; PTA2[PTA]     Step2 --&gt; ProjBG2[Projet BG]     PTA2 --&gt; Conn2(( ))     ProjBG2 --&gt; Conn2     Conn2 --&gt; Step5[/Validation/ 5]     Step5 --&gt; Step6[CPM validé]     Step6 --&gt; Step7[Exécution 6]     Step7 --&gt; End([Fin]) </pre>		
2. Établissement du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) selon la priorité indiquée dans le plan d'action/programme d'activités (PTA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> </ul>			
3. Cadrage, montage et finalisation du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) par rapport au Budget Général (BG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Responsable Administratif</li> </ul>			
4. Présentation de la liasse (PTA + BG + CPM) au Directeur Exécutif pour lecture, commentaire et approbation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Responsable Administratif</li> </ul>			
5. En l'absence d'observations, validation du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) de la Fondation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeur Exécutif</li> </ul>			
6. Dès le début de l'année suivante, exécution du Budget selon le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) défini et moyennant, avant engagement de dépenses, le contrôle de l'éligibilité de dépenses et la disponibilité budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direction Exécutive</li> </ul>			

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   41
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

#### 1.4. Passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures

Cette partie de l'engagement de dépenses concerne les engagements aboutissant aux documents contractuels comme le Marché.

Les procédures de passation de marchés décrites ci-après s'appliquent à tous les marchés de fournitures, de biens et de travaux, et de services autres que les services de consultants.

##### 1.4.1. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables relatives à la passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures de la Fondation sont les suivantes :

- RGO.7. Les activités de passation des marchés de travaux, de biens et de fournitures seront menées sous la responsabilité du Chargé des Moyens Généraux (CMG). Dans sa tâche, il doit rendre compte au Directeur Exécutif (DE) du déroulement du processus.
- RGO.8. Pour faciliter le suivi de la mise en œuvre des activités, les marchés de travaux, de biens et de fournitures lancés au niveau de la Fondation à l'exception des engagements divers (Bon de commande) devaient être inscrits dans le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) indiquant l'objet de la passation, le montant estimé du marché, le mode de passation du marché, la date probable de lancement de l'appel d'offre, et le type de contrat à établir.
- RGO.9. A chaque marché, un comité restreint est constitué suivant la nature des travaux, biens ou fournitures pour évaluer les offres reçues. Il s'agit du « Comité d'évaluation ».
- RGO.10. La synthèse du processus de passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures de la Fondation se présente comme suit :
- Après approbation par le Directeur Exécutif (DE) du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) et cinq (5) jours avant la date indiquée pour le lancement, le Chargé des Moyens Généraux (CMG) reçoit des différents responsables concernés les spécifications techniques pour constituer le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) ;
  - Le Chargé des Moyens Généraux (CMG) rédige le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) à soumettre pour approbation au Directeur Exécutif (DE) ;
  - Selon le montant estimé du marché, l'Avis d'Appel d'Offres (AAO) sera publié dans les journaux et le site web de la Fondation, ou affiché dans les locaux de la Fondation ou plus simplement par envoi de lettre pour le cas de consultation de prix ;
  - Les offres (devis) reçues seront ouvertes à la date indiquée dans les locaux de la Fondation ou selon les lieux indiqués dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO), en présence des soumissionnaires ou de leur représentant souhaitant être présent ;
  - Le Comité d'évaluation effectue le dépouillement, évalue les offres et soumet par la suite un rapport d'évaluation et d'attribution au Directeur Exécutif ;
  - Le Marché est ensuite préparé par le Chargé des Moyens Généraux (CMG), signé par l'adjudicataire du marché, et puis contresigné et approuvé par le Directeur Exécutif (DE) ;
  - Une copie du Marché est envoyée au Responsable Administratif (RA) pour document de travail et de suivi de l'exécution du marché, une autre copie pour le Service Finance.
- RGO.11. L'Avis d'Appel d'Offres (AAO) doit être publié dans les meilleurs délais dans au moins deux (2) journaux de la presse locale (le nombre des parutions doit être au moins trois). Pour les Appels d'Offres Internationaux (AOI), le Chargé des Moyens Généraux (CMG) doit recourir à des journaux étrangers ou à des sites internet spécialisés pour passer l'AOI.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   42
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

RGO.12. Le déclenchement des procédures de passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures est conditionné par les éléments suivants :

- la disponibilité budgétaire ; et
- la date prévue de lancement de l'Appel d'Offres (AO) conformément au Calendrier de Passation de Marchés (CPM).

Il est souhaité à ce que le calendrier d'élaboration du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) s'adapte au calendrier de la programmation budgétaire.

Dossier d'Appel d'Offres (DAO) des travaux, des biens et des fournitures :

RGO.13. Le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) des travaux, des biens et des fournitures doit contenir tous les renseignements dont un éventuel soumissionnaire peut avoir besoin pour préparer une offre concernant les fournitures ou les travaux demandés.

Le dossier doit comprendre généralement :

- l'avis d'appel d'offres ;
- les instructions à l'intention des soumissionnaires ;
- un modèle d'offre ;
- un modèle de marché ;
- les clauses administratives générales et les clauses administratives particulières ;
- le cahier des charges et les études techniques ;
- les données techniques pertinentes ;
- la liste des fournitures ou le devis quantitatif ;
- les délais de livraison ou d'achèvement ; et
- les spécifications et plans et les annexes nécessaires, telles que les modèles des différentes garanties à fournir.

Les critères qui seront appliqués pour l'évaluation des offres et la détermination de l'offre évaluée la moins disante doivent être clairement précisés dans les instructions aux soumissionnaires et/ou les spécifications.

Validité des offres et garantie de soumission :

RGO.14. La validité des offres et la garantie de soumission se présente comme suit :

- Les candidats doivent présenter des offres qui demeurent valides pendant une période d'au moins quatre-vingt-dix (90) jours, indiquée dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO), pour permettre au responsable en charge de la passation des marchés (CMG) de comparer et d'évaluer les offres ;
- La Fondation peut demander aux candidats de constituer une garantie de soumission dont le montant et la forme seront précisés dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) ;
- Si elle est prévue, la garantie d'offre doit rester valide quatre (4) semaines de plus que l'offre, afin de laisser à la Fondation le temps d'agir s'il doit l'appeler. La garantie des soumissionnaires non retenus leur sera restituée lorsque le marché aura été signé avec l'adjudicataire.

Éclaircissement et modifications à apporter aux soumissionnaires :

RGO.15. Aucun soumissionnaire ne peut être invité, ni autorisé à modifier son offre après l'ouverture du pli. Il peut être demandé à tout soumissionnaire de préciser tel point de son offre, aux fins de l'évaluation, mais il ne doit pas être invité, ni autorisé à en modifier la teneur ou le prix après ouverture. Le soumissionnaire ne peut pas non plus apporter des documents qui auraient manqué lors de l'ouverture des offres (Exemple : caution de soumission ou lettre de soumission).

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   43
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

Caractère confidentiel de la procédure :

RGO.16. Après ouverture des plis en séance publique, aucun renseignement concernant l'examen des plis, les précisions demandées et l'évaluation des offres ainsi que les recommandations relatives à l'attribution du marché ne doit être communiqué aux soumissionnaires ou à toute personne n'ayant pas qualité pour participer à la procédure de sélection tant que le nom de l'adjudicataire n'a pas été annoncé.

Examen des offres :

RGO.17. Pour l'examen des offres, le Comité d'évaluation doit vérifier si les offres :

- sont dûment signées ;
- sont accompagnées des cautionnements demandés, le cas échéant ;
- correspondent pour l'essentiel au Dossier d'Appel d'Offres (DAO) ;
- ne comportent pas de graves erreurs de calcul ;
- sont, par ailleurs, recevables.

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

Évaluation et comparaison des offres :

RGO.18. L'évaluation permet de comparer qualitativement les offres entre elles et de déterminer le coût de chaque offre. Le prix de l'offre lu à haute voix lors de la séance d'ouverture des plis est ajusté pour tenir compte de toute erreur de calcul. Le Comité d'évaluation établit un rapport détaillé sur l'évaluation et la comparaison des offres indiquant les éléments précis sur lesquels s'est fondé le classement des offres ou des propositions.

Sélection des soumissionnaires : le Comité d'évaluation détermine si le soumissionnaire dont l'offre ou la proposition a été jugée la moins disante a la capacité et l'assise financière voulues pour exécuter le marché. Les critères à remplir sont précisés dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) et, si le soumissionnaire n'y répond pas, son offre ou sa proposition est rejetée.

Prorogation et validité des offres :

RGO.19. Si des circonstances exceptionnelles justifient une prorogation de la validité des offres, une demande écrite est présentée à tous les soumissionnaires avant la date d'expiration. Les soumissionnaires ne sont invités, ni autorisés à cette occasion à modifier leur prix ou d'autres conditions de leur offre ou leur proposition.

RGO.20. Les offres hors délai doivent être retournées à leurs déposants dans les meilleurs délais sans qu'elles ne soient ouvertes. De même pour les cautions de soumissions hors délai.

RGO.21. Les soumissionnaires non retenus doivent être informés au plus tard dix (10) jours avant la signature du marché par l'attributaire.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   44
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

Rejet de toutes les offres :

RGO.22. Il n'est pas permis de rejeter toutes les offres et d'en demander de nouvelles sur la base des mêmes prescriptions techniques aux seules fins d'obtenir des prix inférieurs, sauf au cas où l'offre jugée la moins-disante dépasse considérablement les estimations de coûts de la Fondation.

RGO.23. Au lieu de lancer un nouvel appel d'offres, il est préférable alors d'entamer des discussions avec le soumissionnaire ayant présenté l'offre la moins-disante (ou s'il n'obtient pas de réponse intéressante, avec le soumissionnaire se plaçant immédiatement après) pour essayer d'obtenir un marché satisfaisant.

RGO.24. Le rejet global des offres peut également se justifier lorsque celles-ci ne sont pas conformes pour l'essentiel au Dossier d'Appel d'Offres (DAO) où qu'il n'y a pas eu une concurrence véritable. Quand toutes les offres sont rejetées, la Fondation étudiera la raison avant de lancer un nouvel appel d'offres et envisager de réviser des clauses techniques, de modifier le besoin, ou les deux (2) à la fois.

Modalité de paiement :

RGO.25. Tous règlements de fournisseurs ou prestataires de services doivent se faire par chèque ou par virement bancaire.

Règle générale :

RGO.26. En cas de divergence avec la présente procédure, les procédures particulières des bailleurs doivent être suivies et appliquées.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   45
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

### 1.4.2. Procédures de passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/3
<p>1. Cinq (5) jours avant la date prévue de lancement de l'Appel d'Offres suivant le CPM, établissement de la Demande d'Engagement de Dépenses (DED)</p> <p>2. Transmission de la demande (DED) au Responsable Financier pour vérification de l'éligibilité des dépenses et de la disponibilité budgétaire</p> <p>3. A la réception de la demande, identification du marché à lancer dans le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) et vérification d'éligibilité et de disponibilité budgétaire par rapport au Budget Général (BG)</p> <p>4. Visa de la demande (DED) à titre d'avis d'éligibilité<sup>6</sup> pour autorisation de lancement de l'Appel d'Offres</p> <p>5. Au retour de l'avis d'éligibilité du Responsable Financier, demande aux responsables concernés le cahier des charges, les spécifications techniques et/ou les descriptifs techniques nécessaires à la constitution du Dossier d'Appel d'Offres (DAO)</p> <p>6. A la réception du Cahier des charges, des spécifications techniques et/ou des descriptifs techniques, rédaction du Dossier d'Appel d'Offres (DAO)</p> <p>7. Soumission du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) accompagné du Cahier des charges au Directeur Exécutif pour lecture et vérification</p> <p>8. Lecture, vérification et approbation du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) en l'absence d'observation</p> <p>9. Lancement de l'Avis d'Appel d'Offres<sup>7</sup> (AAO) et mise à disposition des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) aux soumissionnaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chargé Moyens Généraux (CMG)</li> <li>▪ CMG</li> <li>▪ Responsable Financier (RF)</li> <li>▪ RF</li> <li>▪ CMG</li> <li>▪ CMG</li> <li>▪ CMG</li> <li>▪ Directeur Exécutif (DE)</li> <li>▪ CMG</li> </ul>	<pre> graph TD     Start([Début]) --&gt; DED1{{DED}}     DED1 --&gt; DED2[DED]     DED2 --&gt; Circle((3))     Circle --&gt; Visa[/Visa/]     Visa --&gt; Demande[Demande cahier des charges, spécifications techniques, ...]     Demande --&gt; Cahier[Cahier des charges]     Cahier --&gt; DAO1{{DAO}}     DAO1 --&gt; DAO2[DAO]     DAO2 --&gt; Circle2((7))     Circle2 --&gt; Approbation[/Approbation/]     Approbation --&gt; DAO3[DAO finalisée]     DAO3 --&gt; AAO{{AAO}}     AAO --&gt; DAO4[DAO]     DAO4 --&gt; Soumissionnaires[Soumissionnaires]     Soumissionnaires --&gt; A2[A2]          %% Documents associés     CPM[CPM]     BG[BG]          %% Flux de documents     DED1 -.-&gt; CPM     DED1 -.-&gt; BG     CPM --&gt; Circle     BG --&gt; Circle     Circle --&gt; Visa     Visa --&gt; Demande     Demande --&gt; Cahier     Cahier --&gt; DAO1     DAO1 --&gt; Circle2     Circle2 --&gt; Approbation     Approbation --&gt; DAO3     DAO3 --&gt; AAO     AAO --&gt; DAO4     DAO4 --&gt; Soumissionnaires     Soumissionnaires --&gt; A2   </pre>	

<sup>6</sup> L'avis d'éligibilité du Responsable Financier (RF) sur la Demande (DED ou DA) signifie que le budget est disponible et que le Chargé des Moyens Généraux (CMG) est autorisé à procéder à la passation de marchés

<sup>7</sup> L'Avis d'Appel d'Offres (AAO) sera publié dans les journaux ou plus simplement par envoi de lettre pour le cas de consultation de prix

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   46
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document
<p>10. Réception et enregistrement des offres des dans le « Registre de réception des offres<sup>8</sup> » en mentionnant les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– numéro de pli,</li> <li>– date et heure de dépôt de l’offre,</li> <li>– numéro de l’appel d’offres,</li> <li>– nom et signature du déposant,</li> <li>– nom et signature du réceptionnaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assistante Direction (AD) et/ou CMG</li> </ul>	
<p>11. Remise d’un reçu au déposant et/ou remplissage du cahier de transmission du déposant ou autre document faisant office d’accusée de réception</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AD et/ou CMG</li> </ul>	
<p>12. A la date et à l’heure exacte de la clôture de réception des offres. Arrêt de la liste des soumissionnaires en inscrivant à la fin de ladite liste la mention « Arrêté les propositions d’offres reçues au nombre de ..... (en lettres et en chiffres) »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CMG</li> </ul>	
<p>13. Apposition des noms et signatures du Comité d’évaluation après l’Arrêt de la liste des soumissionnaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité d’évaluation</li> </ul>	
<p><b>Dépouillement des offres</b></p> <p>14. Ouverture en séance publique des plis des soumissionnaires pour vérification administrative des offres reçues</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité d’évaluation</li> </ul>	
<p>15. Remplissage et signature de la fiche de présence des représentants des soumissionnaires à la séance de dépouillement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soumissionnaires</li> </ul>	
<p>16. A la fin de la séance d’ouverture publique des plis, remplissage du Tableau des offres mentionnant le nom du soumissionnaire, le montant de l’offre, la caution et toute information exigée par le DAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secrétaire de séance</li> </ul>	
<p>17. Signature du Tableau des offres par le Comité d’évaluation et les représentants des soumissionnaires présents à la séance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité d’évaluation</li> </ul>	
<p>18. Rédaction du PV de dépouillement des offres indiquant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– le déroulement de la séance,</li> <li>– les noms du Comité d’évaluation,</li> <li>– les noms des soumissionnaires,</li> <li>– les montants des offres,</li> <li>– les éventuelles cautions, garanties des offres ou toutes autres informations exigées par le DAO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secrétaire de séance</li> </ul>	
<p>19. Signature du PV de dépouillement par Comité d’évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité d’évaluation</li> </ul>	

<sup>8</sup> Le « Registre de réception des offres » est substitué par le « Registre des courriers arrivés » pour le cas de simple consultation de prix

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   47</b>
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	<b>Émission : Décembre 2011</b>
<b>Titre. 1</b>	<b>GESTION DES MARCHES</b>	<b>Révision : Décembre 2019</b>

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	3/3
<p>20. Classement provisoire du PV de dépouillement avec la liasse (DAO + Offres + Fiche de présence + Tableau des offres)</p> <p><b>Séance d'évaluation technique et financière</b></p> <p>21. Évaluation technique et financière des plis retenus par rapport à la grille d'évaluation et le système de notation</p> <p>22. Classement des offres suivant les critères de notation et de pondération</p> <p>23. Rédaction et signature du Rapport d'évaluation avec proposition de classement des offres</p> <p>24. Rédaction du projet de contrat suivant les caractéristiques du marché (informations exigées par le DAO)</p> <p><b>Approbation et validation du marché</b></p> <p>25. Soumission de la liasse (DAO + Offres + Fiche de présence + Tableau des offres + Projet de contrat + Rapport d'évaluation) au Directeur Exécutif pour lecture et vérification</p> <p>26. Lecture, vérification et approbation du Rapport d'évaluation en l'absence d'observation</p> <p>27. Duplication du contrat en 3 exemplaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>01 : pour le titulaire</li> <li>01 : pour CMG</li> <li>01 pour le service finance</li> </ul> </p> <p>28. Présentation du contrat au Titulaire (en tant qu'attributaire du marché) pour acceptation et signature</p> <p>29. Soumission au Directeur Exécutif pour approbation et signature</p> <p>30. Notification du titulaire du marché et remise de l'original<sup>1/3</sup> du contrat</p> <p>31. Garde de l'original<sup>2/3</sup> du contrat pour « dossier de travail et de paiement »</p> <p>32. Transmission de l'original<sup>3/3</sup> du contrat au Responsable Administratif pour « dossier de travail et de suivi »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CMG</li> <li>Comité d'évaluation</li> <li>Comité d'évaluation</li> <li>Comité d'évaluation</li> <li>CMG</li> <li>CMG</li> <li>DE</li> <li>CMG</li> <li>CMG</li> <li>CMG</li> <li>CMG</li> <li>CMG</li> <li>Responsable Administratif</li> </ul>	<p>Le diagramme de circulation de document illustre le processus de gestion des marchés. Il commence par la réception de documents B2 et C2, qui sont classés (20). Les documents (Offres, PV, Fiche de présence, Tableau des offres) sont évalués (21) et classés (22) par le Comité d'évaluation. Un Rapport (23) est rédigé et validé (24) pour produire un Projet de contrat. Ce projet est soumis (25) au Directeur Exécutif pour approbation (26). Les Contrats (27) sont alors dupliqués et présentés (28) à l'attributaire du marché pour approbation (29). Les Contrats (30) sont ensuite notifiés et gardés (31) avant d'être transmis (32) au Responsable Administratif pour l'exécution du marché. Le processus se termine par 'Fin'.</p>	

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   48
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

## 1.5. Passation de marchés de sélection et d'emploi de Consultants

Cette partie de l'engagement de dépenses concerne les engagements aboutissant aux documents contractuels comme le Contrat.

Les procédures de passation de marchés décrites ci-après s'appliquent à tous les marchés de sélection et d'emploi de consultants ou de prestations intellectuelles.

### 1.5.1. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables relatives à la passation de marchés de sélection et d'emploi de consultants de la Fondation sont les suivantes :

RGO.27. Les activités de passation des marchés de sélection et d'emploi de consultants seront menées sous la responsabilité du Chargé des Moyens Généraux (CMG). Dans sa tâche, il doit rendre compte au Directeur Exécutif (DE) du déroulement du processus.

RGO.28. Pour faciliter le suivi de la mise en œuvre des activités, les marchés de sélection et d'emploi de consultants lancés au niveau de la Fondation devaient être inscrits dans le CPM indiquant l'objet de la passation, le montant estimé de la prestation, le mode de passation du marché, la date probable de lancement de l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ou de l'Appel à Candidature (AC), et le type de contrat à établir.

RGO.29. La synthèse du processus de passation de marchés de sélection et d'emploi de consultants de la Fondation se présente comme suit :

- Après approbation par le Directeur Exécutif (DE) du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) et cinq (5) jours avant la date indiquée pour le lancement, le Chargé des Moyens Généraux (CMG) reçoit des différents responsables concernés les termes de références pour constituer l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) et la Demande de Proposition (DP) ;
- Le Chargé des Moyens Généraux (CMG) rédige la Demande de Proposition (DP) à soumettre pour approbation au Directeur Exécutif (DE) ;
- Selon le montant estimé de la prestation, l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ou l'Appel à Candidature (AC) sera publié dans les journaux et le site web de la Fondation, ou affiché dans les locaux de la Fondation ;
- Les manifestations d'intérêt reçues seront ouvertes à la date indiquée dans les locaux de la Fondation ou selon les lieux indiqués dans l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI), en présence des soumissionnaires ou de leur représentant souhaitant être présent ;
- Le Comité d'évaluation effectue le dépouillement, évalue les manifestations, établit une liste restreinte des Consultants pour demande de propositions, et la soumet par la suite au Directeur Exécutif (DE) ;
- La Demande de Proposition (DP) est transmise aux Consultants short-listés ;
- Les propositions reçues seront ouvertes à la date indiquée dans les locaux de la Fondation ou selon les lieux indiqués dans la Demande de Proposition (DP), en présence des soumissionnaires ou de leur représentant souhaitant être présent ;
- Le Comité d'évaluation effectue le dépouillement, évalue les propositions et soumet par la suite un rapport d'attribution au Directeur Exécutif (DE) ;
- Le Contrat est ensuite préparé par le Chargé des Moyens Généraux (CMG), signé par l'adjudicataire du contrat, et puis contresigné et approuvé par le Directeur Exécutif (DE) ;
- Une copie du Contrat est envoyée au Responsable Administratif (RA) et Responsable technique concerné pour document de travail et de suivi de l'exécution du contrat.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   49
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

RGO.30. L'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ou l'Appel à Candidature (AC) doit être publié dans les meilleurs délais dans au moins deux (2) journaux de la presse locale (le nombre des parutions doit être au moins trois).

Pour le recrutement de Consultants ou de Cabinets Internationaux, le Chargé des Moyens Généraux (CMG) doit recourir à des journaux étrangers ou à des sites internet spécialisés pour passer l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI).

RGO.31. Le déclenchement des procédures de passation de marchés de sélection et d'emploi de Consultants est conditionné par les éléments suivants :

- la disponibilité budgétaire ; et
- la date prévue de lancement de l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) conformément au Calendrier de Passation de Marchés (CPM).

Il est souhaité à ce que le calendrier d'élaboration du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) s'adapte au calendrier de la programmation budgétaire.

Instructions aux consultants :

RGO.32. L'instruction aux consultants doit fournir des informations suffisantes sur les aspects ci-après de la mission :

- description succincte de la mission ;
- formulaires types de présentation des propositions technique et financière ;
- nom et adresse des personnes auxquelles les consultants doivent s'adresser pour obtenir des éclaircissements et que leurs représentants pourront éventuellement rencontrer ;
- détails de la procédure de sélection qui sera suivie, y compris : (i) la description de la procédure en deux (2) étapes, le cas échéant ; (ii) la liste des critères d'évaluation technique et la pondération attribué à chaque critère ; (iii) les détails de l'évaluation financière ; (iv) la pondération relative de la qualité technique et du coût en cas de Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) ; (v) la note de qualité minimum acceptable ; et (vi) des détails sur l'ouverture des propositions financières en séance publique ;
- estimation indicative (exprimée en personnes x mois) du personnel clé que devra fournir le Consultant ou le budget total, mais pas les deux ;
- indication de l'expérience minimum, des diplômes obtenus et autres, attendus du personnel clé ;
- détail et situation de tout financement extérieur ;
- renseignements sur les négociations et informations financières et autres que le Consultant sélectionné devra fournir durant la négociation du marché ;
- date et heure limites de remise des propositions ;
- monnaie(s) dans laquelle (lesquelles) le coût des services devra être exprimé et sera comparé et réglé ;
- méthode de soumission de la proposition : cette méthode impliquera notamment l'obligation pour les consultants de cacheter et de présenter séparément leurs offres technique et financière de sorte que l'évaluation technique ne soit pas influencée par le prix ;
- liste restreinte des consultants invités à remettre des propositions : il sera indiqué si ces consultants ont le droit ou non de former une association ;
- période durant laquelle les propositions des consultants devront rester valides et pour la durée de laquelle les consultants s'engageront à maintenir, sans changement, la composition du personnel clé, ainsi que les taux unitaires et le prix total de leurs propositions : il sera indiqué aux Consultants qu'en cas de prorogation de la validité des propositions, ils auront le droit de ne pas maintenir leur proposition ; et
- date prévisionnelle à laquelle il sera demandé au Consultant sélectionné de commencer sa mission.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   50
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

Validité des propositions :

RGO.33. Les candidats doivent présenter des propositions qui demeurent valides pendant une période d'au moins quatre-vingt-dix (90) jours, indiquée dans la Demande de Proposition (DP), pour permettre au Chargé des Moyens Généraux (CMG) de comparer et d'évaluer les propositions ;

Caractère confidentiel de la procédure :

RGO.34. Après ouverture des propositions en séance publique, aucun renseignement concernant l'examen des propositions, les précisions demandées et l'évaluation des propositions ainsi que les recommandations relatives à l'attribution du contrat ne doit être communiqué aux soumissionnaires ou à toute personne n'ayant pas qualité pour participer à la procédure de sélection tant que le nom de l'adjudicataire n'a pas été annoncé.

Examen des propositions :

RGO.35. Pour l'examen des offres, après la séance d'ouverture des propositions, le Comité d'évaluation doit vérifier si les propositions :

- sont dûment signées ;
- correspondent pour l'essentiel à la Demande de Proposition (DP) ;
- ne comportent pas de graves erreurs de calcul ; et
- sont, par ailleurs, recevables.

Toute proposition qui n'est pas conforme pour l'essentiel aux conditions et spécifications de la Demande de Proposition (DP), soit qu'elle présente avec celles-ci des différences substantielles, soit qu'elle comprenne des réserves substantielles, est rejetée. Une fois que les propositions ont été ouvertes, le soumissionnaire n'est plus autorisé à corriger ou à supprimer les différences ou les réserves importantes.

Évaluation et comparaison des propositions :

RGO.36. L'évaluation permet de comparer techniquement les propositions entre elles et de déterminer la proposition financière. Le prix de la proposition lue à haute voix lors de la séance d'ouverture des plis est ajusté pour tenir compte de toute erreur de calcul. Le Comité d'évaluation établit un rapport détaillé sur l'évaluation et la comparaison des propositions indiquant les éléments précis sur lesquels s'est fondé le classement des propositions.

Prorogation et validité des propositions :

RGO.37. Si des circonstances exceptionnelles justifient une prorogation de la validité des propositions, une demande écrite est présentée à tous les soumissionnaires avant la date d'expiration. Les soumissionnaires ne sont invités, ni autorisés à cette occasion à modifier leur proposition financière ou d'autres conditions de leur proposition.

RGO.38. Les propositions hors délai doivent être retournées à leurs déposants dans les meilleurs délais sans qu'elles ne soient ouvertes.

RGO.39. Les soumissionnaires non retenus doivent être informés au plus tard dix (10) jours avant la signature du contrat par l'attributaire.

Méthodologie d'évaluation des propositions :

RGO.40. La méthodologie d'évaluation des propositions sont les suivantes :

*Proposition technique :*

1. Une liste de critère sera établie, par exemple :
  - Expériences du consultant dans le domaine,
  - Qualités et compétences des personnes ressources,
  - La connaissance des aires protégées et du SAPM,
  - Importance des missions identiques, ...

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   51
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

2. Pour chaque critère, l'évaluateur notera le Consultant de 0 à 4 comme suit :
  - 0 : aucune
  - 1 : faible
  - 2 : moyen
  - 3 : bon
  - 4 : excellent (note maximale par critère)
  
3. Chaque critère sera par la suite pondéré en fonction de son importance tout en veillant à ce que le total de « *note maximale x pondération* » arrive à 70 qui est le point maximum pour la note technique.

*Offre financière :*

L'offre la moins-disante aura 30 points, les autres offres seront évaluées en fonction de cette offre minimale selon la formule ci-dessus :

$$\text{Note financière} = 30 \times \text{Montant de l'offre minimale} / \text{Montant de l'offre}$$

*Note finale :*

La note finale sera sur 100 points et c'est la somme de la note technique et de la note financière.

Modalité de paiement :

RGO.41. Tous règlements de Consultants doivent se faire par chèque ou par virement bancaire.

Règle générale :

RGO.42. En cas de divergence avec la présente procédure, les procédures particulières des bailleurs doivent être suivies et appliquées.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   52
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	Émission : Décembre 2011
<b>Titre. 1</b>	<b>GESTION DES MARCHES</b>	Révision : Décembre 2019

### 1.5.2. Procédure de passation de marché de sélection et d'emploi de consultants

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/4
<p>1. Cinq (5) jours avant la date prévue de lancement de la Demande de Proposition (DP) suivant le CPM, établissement de la Demande d'Engagement de Dépenses (DED) pour lancement de la Demande de Proposition (DP)</p> <p>2. Transmission de la DED au Responsable Financier (RF) pour vérification de l'éligibilité des dépenses et de la disponibilité budgétaire</p> <p>3. A la réception de la DED, identification du contrat à lancer dans le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) et vérification d'éligibilité et de disponibilité budgétaire par rapport au Budget Général (BG)</p> <p>4. Visa de la DED à titre d'avis d'éligibilité<sup>9</sup> pour autorisation de lancement de la Demande de Proposition (DP)</p> <p>5. Au retour de l'avis d'éligibilité du Responsable Financier, demande des Termes de Référence (TDR) aux responsables concernés pour le recrutement de consultants ou bureau d'études nécessaires à la constitution de la Demande de Proposition (DP)</p> <p>6. A la réception des TDR succincts venant des responsables concernés, établissement et lancement de l'avis d'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI)</p> <p>7. Réception et enregistrement des dossiers de manifestations d'intérêt dans le « Registre des courriers arrivés »</p> <p>8. Évaluation des dossiers de manifestation d'intérêt en vue d'établissement d'une « Short List » (liste restreinte) d'au moins trois (03) candidats présélectionnés</p> <p>9. A la réception des TDR détaillés des responsables concernés, rédaction du dossier de Demande de Proposition (DP)</p> <p>10. Soumission de la DP et de la Short List au Directeur Exécutif pour lecture et vérification</p> <p>11. Lecture, vérification et approbation de la Demande de Proposition (DP) et de la Short List en l'absence d'observation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Comité d'évaluation</li> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> </ul>		

<sup>9</sup> L'avis d'éligibilité du Responsable Financier (RF) sur la Demande (DED ou DA) signifie que le budget est disponible et que le Chargé des Moyens Généraux (CMG) est autorisé à procéder à la passation de marchés

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   53
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	2/4
<p>12. Duplication de la Demande de Proposition (DP) pour envoi aux candidats présélectionnés</p> <p>13. Réception et enregistrement des propositions dans le « Registre de réception des propositions » en mentionnant les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– numéro de pli,</li> <li>– date et heure exactes de dépôt de la proposition,</li> <li>– numéro de la demande de proposition,</li> <li>– nom et signature du déposant,</li> <li>– nom et signature du réceptionnaire.</li> </ul> <p>14. Remise d'un reçu (accusée de réception) au déposant</p> <p>15. A la date et à l'heure exacte de la clôture de réception des propositions. Arrêt de la liste des propositions reçues en inscrivant à la fin de ladite liste la mention « Arrêté les propositions reçues au nombre de ..... (en lettres et en chiffres) »</p> <p>16. Apposition des noms et signatures du Comité d'évaluation après l'Arrêt de la liste des soumissionnaires</p> <p><b>Dépouillement des propositions</b></p> <p>17. Ouverture en séance publique des plis pour vérification administrative des propositions reçues</p> <p>18. Remplissage et signature de la fiche de présence des représentants des soumissionnaires à la séance de dépouillement</p> <p>19. Rédaction du PV de dépouillement des propositions indiquant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– le déroulement de la séance,</li> <li>– les noms du Comité d'évaluation,</li> <li>– les noms des soumissionnaires représentés,</li> <li>– les documents exigés par la DP.</li> </ul> <p>20. Signature du PV de dépouillement par le Comité d'évaluation</p> <p>21. Classement provisoire du PV de dépouillement avec la liasse (DP + Propositions + Fiche de présence)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Comité d'évaluation</li> <li>▪ Comité d'évaluation</li> <li>▪ Soumissionnaires</li> <li>▪ Secrétaire de séance</li> <li>▪ Comité d'évaluation</li> <li>▪ Assistante Direction</li> </ul>	<pre> graph TD     A1[A1] --&gt; DP[DP finalisée]     DP --&gt; CP[Candidats présélectionnés]     CP --&gt; Prop[Propositions]     Prop --&gt; RP1[Registre Propositions]     RP1 --&gt; Reçu[Reçu]     Reçu --&gt; CP     RP1 --&gt; Prop2[Propositions]     Prop2 --&gt; RP2[Registre Propositions]     RP2 --&gt; AR[Arrêt Registre]     AR --&gt; Visa1[Visa]     Visa1 --&gt; DP1[Dépouillement des propositions]     DP1 --&gt; FP1[Fiche de présence]     FP1 --&gt; Prop3[Propositions]     Prop3 --&gt; FP2[Fiche de présence]     FP2 --&gt; PV1[PV]     PV1 --&gt; PV2[PV Dépouillement]     PV2 --&gt; Visa2[Visa]     Visa2 --&gt; B3[B3]     Visa1 --&gt; B3     </pre>	

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   54
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	3/4	
<p><b>Évaluation technique et financière des propositions (SFQC)</b></p> <p>22. Évaluation technique des propositions par rapport à la grille d'évaluation et le système de notation (prise en compte de la qualité)</p> <p>23. Évaluation des offres financières les moins-disantes et pondération de chaque proposition</p> <p>24. Rédaction et signature du Rapport d'évaluation combiné (technique et financière) qui présente les appréciations concernant les propositions et les notes obtenues par chaque proposition</p> <p>25. Rédaction du projet de contrat suivant les caractéristiques de la Demande de Proposition (DP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité d'évaluation</li> <li>Comité d'évaluation</li> <li>Comité d'évaluation</li> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>			
<p><b>Approbation et validation du marché</b></p> <p>26. Soumission de la liasse (DP + Prestations + Fiche de présence + Projet de contrat + Rapport d'évaluation) au Directeur Exécutif pour lecture et vérification</p> <p>27. Lecture, vérification et approbation du Rapport d'évaluation en l'absence d'observation</p> <p>28. Révision du projet de contrat suivant les observations du Directeur Exécutif</p> <p>29. Convocation de l'attributaire du marché pour négociation</p> <p>30. Rédaction du PV de négociation</p> <p>31. Duplication du contrat en 3 ex</p> <p>32. Envoi du contrat au Titulaire (en tant qu'attributaire du marché) pour acceptation et signature</p> <p>33. Soumission au Directeur Exécutif pour approbation et signature</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Directeur Exécutif</li> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>			

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   55
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	Émission : Décembre 2011
<b>Titre. 1</b>	<b>GESTION DES MARCHES</b>	Révision : Décembre 2019

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	4/4	
34. Notification du titulaire du marché et remise de l'original <sup>1/3</sup> du contrat	▪ Chargé Moyens Généraux			
35. Garde de l'original <sup>2/3</sup> du contrat pour « dossier de travail et de paiement »	▪ Chargé Moyens Généraux			
36. Transmission de l'original <sup>3/3</sup> du contrat au Responsable Administratif pour « dossier de travail et de suivi »	▪ Responsable Administratif			

## 1.6. Engagements divers

### 1.6.1. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables relatives aux engagements divers sont les suivantes :

RGO.43. L'aboutissement des engagements divers est le Bon de Commande (BC). Les engagements effectués dans le cadre de ces engagements divers peuvent aller de l'achat de fournitures et consommables, l'acquisition de pièces de rechange, la prestation de services, l'acquisition de mobiliers, etc.

RGO.44. Sont considérés comme « fournitures et consommables » les biens ci-après :

- fournitures de bureau (papier, stylo, ...)
- fournitures informatiques (encres, CD, disquettes, ...)
- accessoires d'ordinateur (souris, clavier, ...) achetés séparément du système complet ;
- fournitures de nettoyage ;
- fournitures de cuisine ;
- autres petites fournitures, ...

RGO.45. Sont considérées comme « prestation de services », les prestations liées à des réparations et entretiens, nettoyage du local, petites installations techniques (réseau, électrique, ...), ...

RGO.46. Tous ces engagements divers doivent passer par le Chargé des Moyens Généraux (CMG) qui se charge de faire la prospection de prix, le choix du fournisseur et l'émission du Bon de Commande (BC).

RGO.47. Les achats de fournitures de bureau doivent être groupés et en lots indivisibles. En revanche, les achats de consommables sont effectués en lots divisibles. Dans les deux (2) cas, le Chargé des Moyens Généraux (CMG) doit préparer au préalable l'estimation quantitative de ces fournitures et consommables, de faire la prospection des fournisseurs potentiels, d'évaluer les prix les mieux disants, et de soumettre au Directeur Exécutif (DE) le Bon de Commande correspondant. La

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   56
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

Fondation doit constituer un stock régulier de fournitures dont la gestion quotidienne incombe à l'Assistante de Direction (AD) (Cf. procédures de gestion des stocks).

- RGO.48. La désignation des marques dans la spécification des matériels ou équipements est possible mais doit être justifier et argumenter.
- RGO.49. Toute acquisition ou prestation de service doit être faite par voie concurrentielle avec une équité de traitement et des conditions identiques pour tout fournisseur ou prestataire de service potentiel.
- RGO.50. Les fournisseurs ou prestataires de services doivent entretenir de bonnes images :
- exerçant leur commerce de façon permanente, légale et en conformité avec les lois et réglementations en vigueur (numéro statistique, registre de commerce, NIF, ...);
  - jouissant d'une excellente réputation dans leur spécialité ;
  - disposant d'une offre spéciale (remise), d'un service après-vente et d'une garantie ;
  - assurant dans un délai raisonnable la livraison des biens ou d'exécution des services ; et
  - n'ayant aucune relation particulière avec le personnel.
- RGO.51. Une consultation de prix auprès de trois (3) fournisseurs n'est pas nécessaire dans le cas où la Fondation dispose déjà d'une base de données de fournisseurs ou de prestataires qu'elle a auparavant sollicités. En vue d'observation des variations de prix, le renouvellement de la consultation de prix est effectué tous les six (6) mois. En revanche, le renouvellement peut aller jusqu'à douze (12) mois sous réserve que le fournisseur accepte de maintenir le prix unitaire des articles.
- RGO.52. L'évaluation des offres (proforma, listing de prix, ...) doit se reposer sur une observation stricte des caractéristiques techniques des articles utiles au bon fonctionnement de la Fondation, suivant les meilleurs rapports qualité/prix et dans les meilleurs délais, et elle doit être matérialiser par un PV de sélection de fournisseur ou de prestataire.
- RGO.53. Lors de la comparaison des prix, les règles suivantes sont à respecter :
- considération des « coûts unitaires » et du « coût total » ;
  - considération des taxes (TVA) ainsi que les natures du prix (FOB, CIF, ... en cas d'importation) ; et
  - conversion en Ariary des factures en devises suivant le cours du jour à défaut de protocole d'accord.
- RGO.54. Tous règlements de fournisseurs ou prestataires de services doivent se faire par chèque ou par virement bancaire.
- RGO.55. Les personnels de la Fondation impliqués dans la négociation, passation et exécution de marchés et commandes s'interdisent de percevoir des frais commerciaux extraordinaires. Plus généralement, le personnel de la Fondation ne peut percevoir dans l'exercice de sa fonction que son salaire, indemnités et primes associés à son travail.
- RGO.56. Une base de données des fournisseurs est tenue par le Chargé des Moyens Généraux (CMG) pour permettre une observation et analyse à temps réel :
- de la disponibilité des articles ;
  - de la variation des prix ;
  - du montant et de la quantité des achats réalisés ; et
  - du respect des engagements des fournisseurs.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   57
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

*Nota :* Les particularités de gestion des approvisionnements imposés par les Bailleurs de fonds doivent être prises en considération et sont les seules raisons de modification de la présente procédure. Dans ce cas, une note spéciale est requise.

### **1.6.2. Procédures de gestion**

Afin d'assurer une meilleure appréciation, les procédures qui suivent comprennent trois (3) étapes successives :

- la procédure d'engagement,
- la procédure de liquidation,
- la procédure de paiement.

L'**Engagement** étant défini comme une opération générant des dépenses et rendant la Fondation débiteur. L'acte d'engagement est matérialisé par une autorisation préalable du Responsable Financier (RF) et/ou du Directeur Exécutif (DE) ou par l'émission de Bon de Commande (BC) approuvé et signé pour réaliser ces dépenses.

La **Liquidation** consiste à vérifier la réalité ou la certitude de la dette de la Fondation envers un tiers et à en arrêter le montant. Elle est effectuée au vu des factures établissant les droits acquis aux créanciers et après contrôle physique de la réception des fournitures et consommables. La procédure de liquidation rend la dette certaine. Par conséquent, deux (2) faits sont à considérer : (i) la certitude de la dette et de son montant ; (ii) la règle du service fait et/ou de la fourniture des biens et services.

Le **Paiement** est défini comme étant l'opération matérielle consistant à verser aux créanciers bénéficiaires de la Fondation, le montant de la facture correspondant à la livraison des fournitures et consommables. Le paiement peut être effectué une fois que le Service Financier ait apposé la mention « BON A PAYER » sur la facture. La procédure de paiement est la finalité de la gestion des marchés.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   58
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

### 1.6.2.1. Procédures d'engagement

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document
<p><b>Déclenchement de la commande :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Évaluation périodique des situations en stocks des fournitures et consommables suivant les seuils de sécurité<sup>10</sup> par article</li> <li>Établissement de la Liste des besoins en fournitures ou consommables</li> </ol> <p><b>Consultation de prix :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Au vu de la liste des besoins, établissement en 2 ex d'une Demande de Proforma (ou Listing de prix<sup>11</sup>) (DP) à envoyer au moins à trois (3) fournisseurs en précisant : <ul style="list-style-type: none"> <li>la date d'émission,</li> <li>la désignation des articles,</li> <li>l'unité utilisée</li> <li>les quantités demandées,</li> <li>les modalités de paiement,</li> <li>le délai de livraison,</li> <li>la date limite de réception des offres</li> <li>la date limite de validité de l'offre</li> </ul> </li> <li>Transmission de la DP accompagnée de la demande d'achat approuvé du service demandeur (par mail ou autre) au Responsable Financier pour signature</li> <li>Vérification de la conformité de la DP par rapport à la demande approuvée. Vérification de l'éligibilité des trois (3) fournisseurs</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Responsable Financier</li> </ul>	

<sup>10</sup> Le seuil de sécurité est fixé par le Responsable Administratif (RA) et le Chargé des Moyens Généraux (CMG). Il est déterminé en fonction de la consommation de l'article et de la durée de son réapprovisionnement

<sup>11</sup> Demande de Listing de prix de fournitures en vue d'observation des variations de prix d'au moins trois (3) fournisseurs à renouveler tous les six (6) mois

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   59</b>
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	<b>Émission : Décembre 2011</b>
<b>Titre. 1</b>	<b>GESTION DES MARCHES</b>	<b>Révision : Décembre 2019</b>

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	2/6	
6. En l'absence d'observation, signature de la DP et transmission de la liasse (DP signée) au Chargé des Moyens Généraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Financier</li> </ul>			
7. Transmission de l'original de la DP aux fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>			
8. Classement par ordre numérique de la liasse (double DP + DA) en attente réception Proforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>			
9. Réception, enregistrement des Proforma des fournisseurs et transmission au Chargé des Moyens Généraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante Direction</li> </ul>			
10. Au vu des trois (3) Proforma ou Listing de prix par courrier, fax ou mail, vérification de la conformité des offres par rapport à la liasse (DA + DP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>			
11. Évaluation des offres suivant la conformité aux spécificités techniques requises, la compétitivité des prix, la date de validité des offres et l'opportunité des services après-vente (livraison, garantie, ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>			
12. Rédaction du PV de comparaison de prix (PV de sélection)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>			
13. Transmission du PV de sélection avec la liasse (DP + Proforma) au Responsable Financier ou Directeur Exécutif pour approbation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>			
14. Vérification de la conformité des documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Financier / Responsable du Contrôle Interne</li> </ul>			
15. En l'absence d'observation, approbation et signature <sup>12</sup> du PV de sélection pour matérialiser le choix du fournisseur ou du prestataire retenu (acceptation de la passation de commande)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Financier ou</li> <li>Directeur Exécutif</li> </ul>			

<sup>12</sup> Articles et/ou services non compris dans les besoins habituels de la Fondation : approbation requise du Directeur Exécutif du PV de comparaison de prix

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   60
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	Émission : Décembre 2011
<b>Titre. 1</b>	<b>GESTION DES MARCHES</b>	Révision : Décembre 2019

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	3/6
<p><b>Engagement de l'achat :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Établissement en 2 ex du Bon de Commande (BC) conformément aux spécifications dans le Proforma du fournisseur ou de l'offre du soumissionnaire retenu</li> <li>Transmission du BC avec la liasse ( DP + Proforma + PV de sélection) au Responsable Financier ou Directeur Exécutif pour approbation et signature</li> <li>Vérification de la conformité du BC aux liasses des documents de passation de marchés</li> <li>En l'absence d'observation, approbation et signature<sup>13</sup> du BC</li> <li>Transmission du BC au fournisseur/prestataire : <ul style="list-style-type: none"> <li>remet l'original du BC au fournisseur ou prestataire retenu ou envoi par fax<sup>14</sup>, le cas échéant</li> <li>fait accuser par le fournisseur ou le prestataire le double du BC pour matérialiser la réception</li> </ul> </li> <li>Groupement de la liasse ( DP + Proforma + PV de sélection + BC accusé réception ou rapport de transmission fax)</li> <li>Au retour du BC accusé réception par le fournisseur ou le rapport de transmission fax délivré par le télécopieur, mise à jour du Registre des Commandes en cours (RC)</li> <li>Classement de la liasse (DA + DP + Proforma + PV de sélection + BC accusé réception ou rapport de transmission fax) en attente livraison</li> </ol> <p><b>Contrôle et acceptation de la livraison :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A la livraison de la commande, contrôle physique des biens livrés par comptage des quantités et rapprochement avec les quantités portées sur le Bon de Livraison (BL) du fournisseur</li> <li>Vérification de la conformité des biens livrés avec la commande (BC)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Responsable Financier ou Directeur Exécutif</li> <li>Responsable Financier ou Directeur Exécutif</li> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Assistant de direction</li> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Assistant de direction</li> </ul>	<p>Le diagramme de circulation de document illustre le processus de commande et de livraison. Il commence au point B2 (document) qui se divise en deux chemins. Le premier chemin (01) concerne la création et l'approbation du Bon de Commande (BC) : un BC (1) est créé, puis un second BC (2) est ajouté à la liasse (02) comprenant le DP (2), le Proforma et le PV de sélection. Cette liasse est soumise à l'approbation (04) par le Responsable Financier ou le Directeur Exécutif. Le second chemin (03) concerne la transmission du BC (2) au fournisseur. Le fournisseur (05) accuse réception (06) et retourne le BC (2) accusé, ainsi qu'un rapport de transmission fax. Ce rapport est enregistré dans le Registre des Commandes en cours (RC) (07). Le fournisseur livre les biens (08) et fournit un Bon de Livraison (BL). Le BL est vérifié (09) et retourné au fournisseur. Le processus se termine au point C4 (document) (10).</p>	

<sup>13</sup> Articles et/ou services non compris dans les besoins habituels de la Fondation : approbation requise du Directeur Exécutif du Bon de Commande

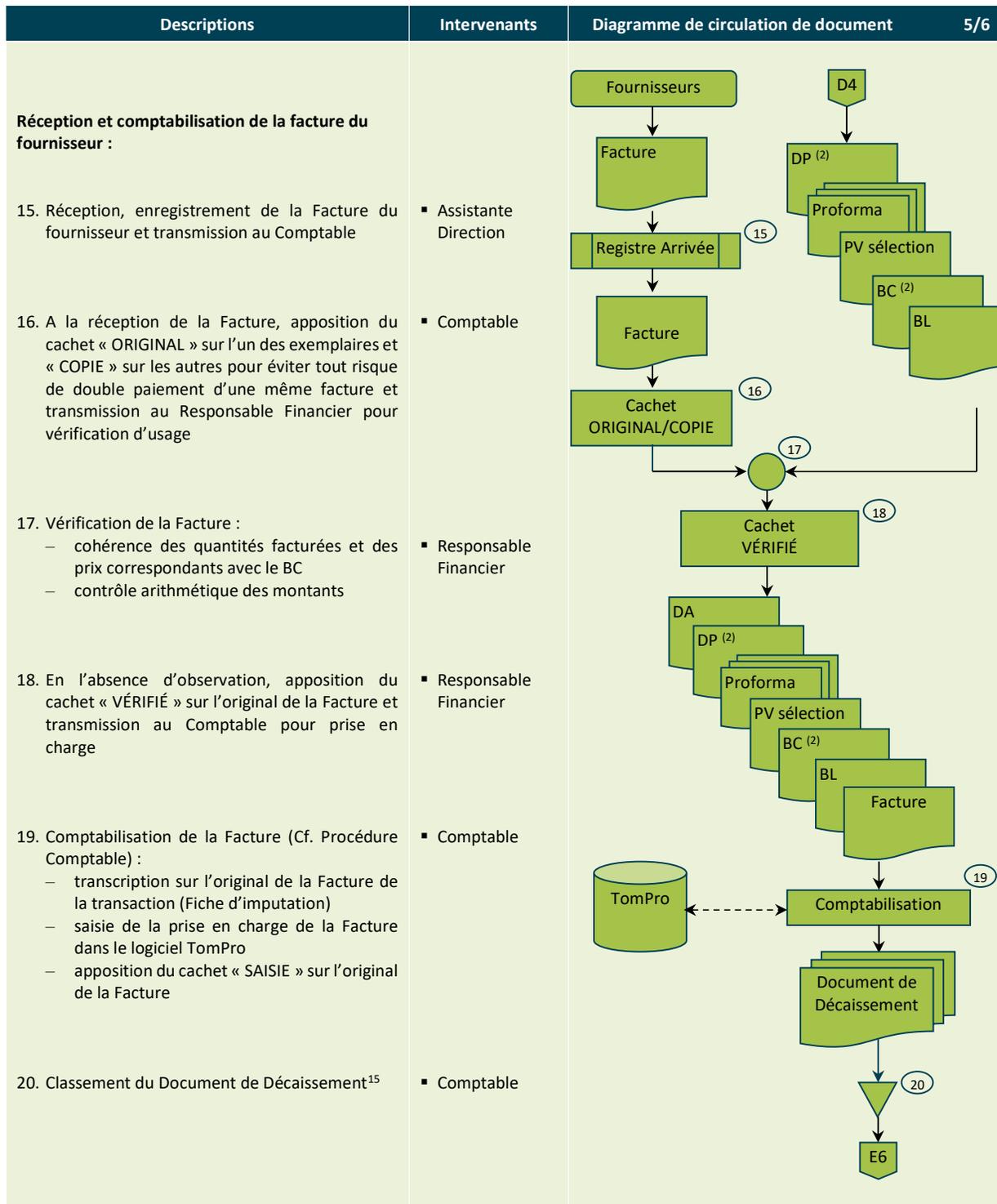
<sup>14</sup> Les meilleurs moyens de communication sont requis pour la passation de commande : mail, fax

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   61
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	4/6
<p>11. Signature du BL du fournisseur et garde d'un exemplaire du BL s'il y a lieu (suivant le nombre d'exemplaire BL du fournisseur)</p> <p>12. Entrée en stock des biens reçus</p> <p>13. Mise à jour de la Fiche de Stock (Entrée)</p> <p>14. Transmission de la liasse ( DP + Proforma + PV de sélection + BC + BL) au Responsable Financier dans l'attente de la réception de la facture du fournisseur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	<p>Le diagramme de circulation de document illustre le processus de gestion des biens reçus. Il commence avec un document C3 qui passe par une étape de 'Visa' (numérotée 11). Ensuite, un Bon de Livraison (BL) est généré. Ce BL est utilisé pour effectuer l'entrée en stock (numérotée 12), ce qui entraîne la mise à jour de la 'Fiche de Stock' (numérotée 13). Parallèlement, une liasse de documents est préparée, comprenant deux copies de DP, le Proforma, le PV de sélection, deux copies de BC, et le BL. Cette liasse est transmise à un responsable financier (numérotée 14) pour être déposée dans un dossier D5.</p>	

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   62
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

### 1.6.2.2. Procédures de liquidation



<sup>15</sup> Le Document de Décaissement est constitué de la liasse DA + DP + Proforma + PV de sélection + BC + BL + BR + Facture

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   63
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 1	GESTION DES MARCHES	Révision : Décembre 2019

### 1.6.2.3. Procédures de paiement

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	6/6
<p><b>A l'échéance de règlement :</b></p> <p>21. Apposition du cachet « BON A PAYER » sur l'original de la Facture</p> <p>22. Transmission du Document de Décaissement au Comptable pour préparation du chèque ou Élaboration Ordre de paiement / Ordre de virement</p> <p>23. Établissement du chèque</p> <p>24. Préparation de la Pièce d'Émission de Chèque (PEC)<sup>16</sup> à partir des informations de paiement</p> <p>25. Transmission du chèque avec la PEC et Document de Décaissement au Directeur Exécutif (DE)</p> <p>26. Vérification du chèque par rapport à la PEC et au Document de Décaissement et signature du chèque en l'absence d'observation</p> <p>27. Au retour du chèque signé par le Directeur Exécutif, contresignature du chèque</p> <p>28. Fait une copie du chèque</p> <p>29. Transmission du chèque au fournisseur</p> <p>30. Fait signer la copie du chèque par le fournisseur à titre d'accusé de réception</p> <p>31. Comptabilisation du paiement (Cf. Procédure comptable)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– transcription sur la copie du chèque de la transaction (Fiche d'imputation)</li> <li>– saisie du paiement dans le logiciel TomPro</li> </ul> <p>32. Classement des pièces justificatives par ordre de saisie comptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Comptable</li> <li>▪ Comptable</li> <li>▪ Comptable</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Comptable</li> <li>▪ Comptable</li> <li>▪ Comptable</li> <li>▪ Comptable</li> </ul>		

<sup>16</sup> La Pièce d'Émission de Chèque (PEC) mentionne la nature et la référence du paiement, les coordonnées du bénéficiaire, la ligne budgétaire, ...

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   64
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 2	GESTION DES STOCKS	Révision : Décembre 2019

## 2. GESTION DE STOCKS

### 2.1. Objectif

Cette partie établit les procédures à suivre pour la gestion de stocks de fournitures et consommables de la Fondation.

La gestion de Stocks au sein de la Fondation concerne : (i) la réception des biens ; (ii) la conservation physique des biens stockés ; (iii) la sortie en stocks des biens. Il n'y a pas lieu de valoriser, ni de comptabiliser les stocks de la Fondation : c'est la pratique du principe de stock zéro

La fonction stocks exige en général qu'un service spécialisé en assure la gestion par la réception des fournitures et consommables et le stockage aux meilleures conditions possibles. Dans le cas de la Fondation, cette fonction revient à l'Assistante de Direction (AD) et sous la supervision du Chargé des Moyens Généraux (CMG). Ainsi, en cas d'absence de l'Assistante de Direction (AD), le Chargé des Moyens Généraux (CMG) assure cette fonction.

La Fondation vise dans sa politique de gestion de stocks :

- la disponibilité des fournitures et consommables en temps utiles ; et
- de qualités adaptées à son bon fonctionnement.

### 2.2. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion des Stocks sont les suivantes :

RGO.1. Les stocks de la Fondation sont constitués des « fournitures et consommables » :

- fournitures de bureau (papier, stylo, ...) ;
- fournitures informatiques (encres, CD, disquettes, ...) ;
- fournitures de nettoyage ;
- fournitures de cuisine ;
- support de communication ; et
- autres petites fournitures, ...

RGO.2. L'Assistante de Direction (AD) se charge de la gestion quotidienne des stocks de la Fondation : réception des biens, conservation physique et sortie en stocks. Il assure la gestion de stock sans rupture ni sur stockage.

RGO.3. Les stocks de fournitures et consommables sont rangés dans des lieux fermés à clé (armoire, ...).

RGO.4. Tous mouvements de stocks de fournitures et consommables doivent être supportés par des documents.

RGO.5. Pour assurer le suivi et le rapprochement des stocks de fournitures et consommables, l'Assistante de Direction (AD), sous la supervision du Chargé des Moyens Généraux (CMG), doit faire l'inventaire physique des stocks de la Fondation au moins une fois par an (fin de l'exercice comptable).

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   65
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 2	GESTION DES STOCKS	Révision : Décembre 2019

### 2.3. Procédures de gestion

La procédure de gestion de stocks traite les éléments suivants :

- la réception des fournitures et consommables ;
- la gestion informatique des stocks ;
- la gestion des sorties en stock ; et
- le système d’inventaire des stocks.

#### 2.3.1. Réception des fournitures et consommables

La procédure relative à la réception des fournitures et consommables est déjà décrite dans la partie Gestion des marchés (Engagements divers). Cette partie sera consacrée au contrôle physique.

A la réception des biens, les entrées en stock sont matérialisées par le Bon de Livraison (BL) et la quantité inscrite dans la Facture du fournisseur. Les quantités reçues conformément au Bon de Livraison (BL) sont enregistrées dans le tableur Excel de Gestion de Stocks.

En cas de non-conformité des fournitures et consommables reçus, l’Assistante de Direction (AD) se chargera de constater par écrit les anomalies et d’informer le Chargé des Moyens Généraux (CMG) qui aura la responsabilité d’en faire une réclamation auprès du Fournisseur. Les fournitures ou consommables seront retournés s’il s’agit d’une acquisition locale. Le Fournisseur prendra en charge les frais de retour correspondants.

Dans le cadre d’une importation, le retour des biens dépend de la négociation avec le Fournisseur étranger. Dans tous les cas, la Fondation ne prendra pas en charge les frais engagés à cet effet. Par ailleurs, lorsque le Fournisseur étranger décide de laisser les biens au bon soin de la Fondation pour des raisons d’ordre financier, par exemple, les fournitures ou consommables seront enregistrés dans un code article particulier (Article non conforme à la commande) pour le suivi.

***Nota :** Les fournitures et consommables alloués directement par les partenaires sont également gérés par la présente procédure.*

#### 2.3.2. Gestion informatique des Stocks

Pour chaque article ayant fait l’objet de passage (dotation et/ou acquisition, allocation et/ou sortie), la tenue d’un fichier informatique de la gestion des stocks est obligatoire et doit mettre en évidence la situation des stocks en temps réel.

Le Fichier informatique est tenu par article et devrait contenir les informations suivantes :

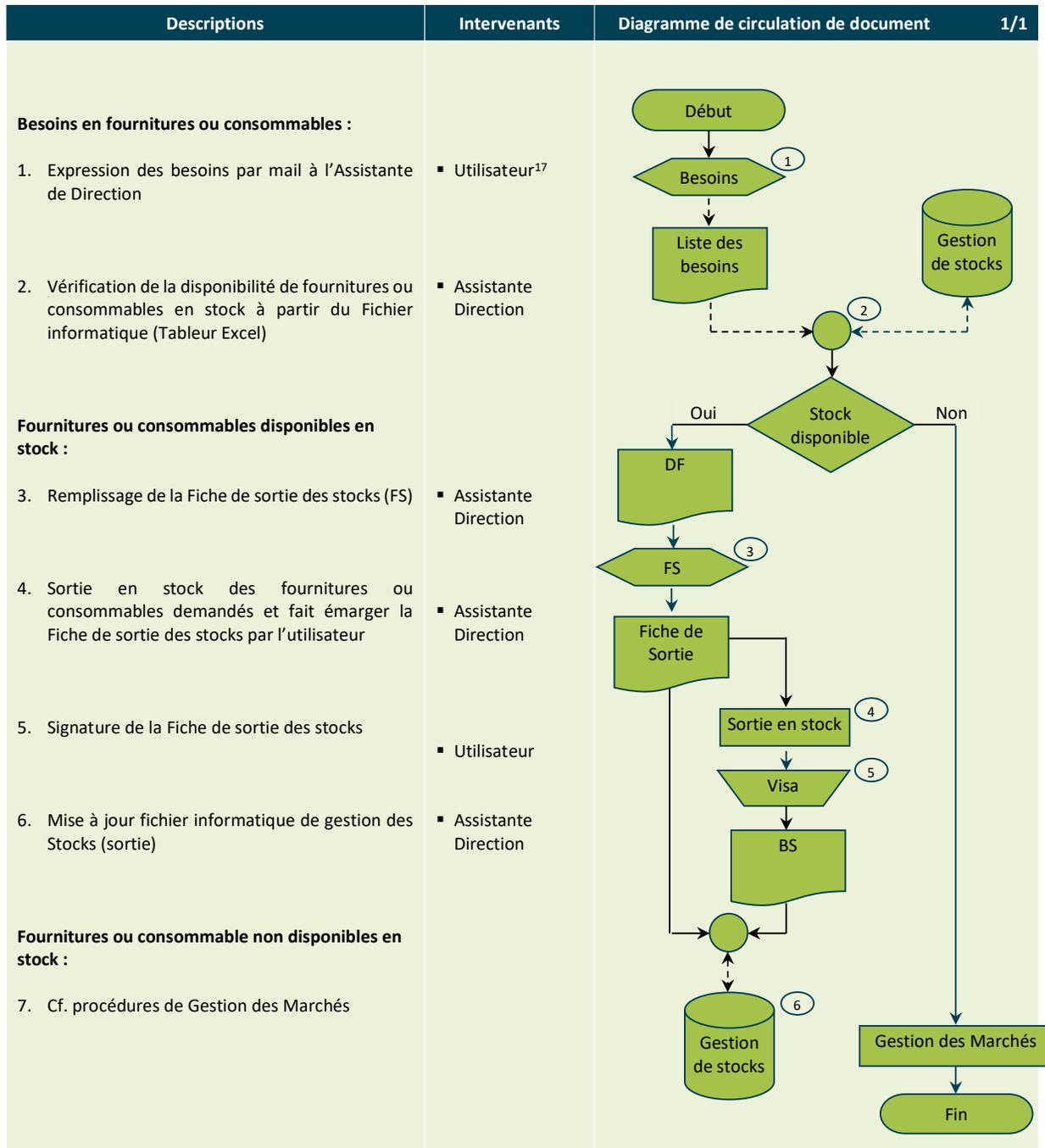
- la codification à titre de clé de recherche ;
- la désignation pour faciliter l’identification de l’article ;
- l’unité de mesure pour servir de comptage ;
- la quantité minimale de stock de sécurité pour déclencher l’approvisionnement ;
- les mouvements entrées/sorties :
  - date du mouvement de stock
  - numéro du document d’entrée (suivant Bon de Livraison)
  - numéro du document de sortie (suivant Bon de Sortie)
  - nom du bénéficiaire
  - éventuelles observations
- la quantité en stock.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   66
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 2	GESTION DES STOCKS	Révision : Décembre 2019

Le fait générateur au déclenchement de l’approvisionnement des articles en stocks est l’atteinte du seuil minimal ou « stock de sécurité ». Le stock de sécurité est déterminé à partir de la rotation du stock :

- *stocks à rotations rapides* : tenir compte du délai de passation de la commande et du délai de la livraison,
- *stocks à rotations lentes* : non exigé.

### 2.3.3. Gestion des sorties en stock



<sup>17</sup> Tout personnel de la Fondation

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   67
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 2	GESTION DES STOCKS	Révision : Décembre 2019

#### **2.3.4. Système d'inventaire physique des stocks**

En tant que premier responsable de la gestion des patrimoines de la Fondation, le Responsable Administratif (RA) aura la charge d'effectuer la préparation et le déroulement des inventaires physiques des stocks. L'inventaire physique devrait être effectué au moins annuellement, et ce afin de rapprocher la quantité réellement en stock par rapport à la quantité théorique du fichier informatique de gestion de stock.

La procédure de prise d'inventaire est définie selon les quatre (4) étapes ci-après :

- Étape 1 : Travaux préparatoires
  - rédaction des instructions d'inventaire, mentionnant :
    - les objectifs attendus de l'inventaire ;
    - la période de l'inventaire ;
    - les stocks à inventorier ;
    - les méthodes de comptage ; et
    - la nécessité d'indiquer sur le PV d'inventaire de l'état des articles inventoriés.
  - nomination de l'équipe d'inventaire (Chargé des Moyens Généraux, Assistante de Direction, éventuellement Responsable Contrôleur Interne) ; et
  - mise à disposition des listings de stock.
  
- Étape 2 : Travaux d'inventaires
  - prise de connaissance des instructions d'inventaire et des méthodes de comptage ;
  - identification des articles à inventorier ; et
  - prise de note de la quantité recensée et des observations (état des articles, qualité des conditions de stockage, ...) à partir d'un document de comptage.
  
- Étape 3 : Travaux de rapprochement
  - saisie de la quantité inventoriée dans le fichier informatique de gestion de stock ;
  - rapprochement des résultats de comptage physique avec la quantité avant inventaire du fichier informatique de gestion de stock par article ;
  - identification des écarts et explications ;
  - rédaction du PV d'inventaire physique mentionnant la date d'inventaire, le déroulement, les faits saillants, les états des articles, les écarts constatés, ...
  - signature du PV d'inventaire physique par l'équipe d'inventaire ; et
  - compte rendu à la Direction du PV d'inventaire physique pour approbation.
  
- Étape 4 : Travaux de redressement
  - En cas d'écart entre le PV d'inventaire physique et le fichier informatique de gestion de stock, les quantités théoriques (quantité avant inventaire du fichier informatique de gestion de stock) doivent faire l'objet d'ajustement.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   68
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

### 3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Direction Exécutive est l'organe d'exécution des activités de la Fondation. Elle est dirigée par un Directeur Exécutif recruté par le Conseil d'Administration et dispose de personnel permanent et de personnel recruté à temps partiel ou à durée déterminée à titre de consultant indépendant. D'une part, le personnel permanent est recruté sur contrat à durée déterminée ou indéterminée selon la nécessité de service et est régit par la Loi n°2003-044 du 28 Juillet 2004 portant Code du travail, et d'autre part le consultant indépendant régit par le Code du Commerce.

Cette partie établit les procédures à suivre pour la gestion des ressources humaines de la Fondation ainsi que la gestion des personnels extérieurs à la Fondation.

es procédures de Gestion des Ressources Humaines présentent les points suivants :

- procédure de recrutement ;
- procédure de gestion des dossiers individuels ;
- procédure de gestion des absences ;
- procédure de gestion des rémunérations ;
- procédure d'évaluation des performances et mécanisme d'avancement du personnel ;
- procédure de gestion des sanctions ;
- procédure de gestion des missions ;
- procédure de gestion des cessations d'activités ; et
- procédure de gestion des personnels extérieurs à la Fondation (consultants indépendants et stagiaires).

#### 3.1. Procédures de recrutement

##### 3.1.1. Objectif

Cette procédure vise à décrire les différentes étapes à suivre dans le recrutement du personnel de la Fondation, dont les objectifs sont d'assurer la meilleure adéquation possible entre le profil du poste à pourvoir et celui du titulaire, d'une part et de mener un processus de recrutement suivant des méthodes professionnelles, d'autre part.

##### 3.1.2. Champ d'application

Cette procédure s'applique à tous les postes à combler au sein de la Fondation.

##### 3.1.3. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour le recrutement du personnel sont les suivantes :

- RGO.1. Le Directeur Exécutif (DE) est le premier responsable de la gestion du des ressources humaines de la Fondation. Il fixe les besoins, décide des postes à créer ou à supprimer et ce en fonction de l'évolution et de la capacité financière de la Fondation.
- RGO.2. Le recrutement pour les postes à responsabilité doit toujours se faire par insertion dans des journaux à large audience, au moins à deux (2) publications, d'une part par publication dans le site web<sup>18</sup> de la Fondation d'autre part.

<sup>18</sup> [www.fapbm.org](http://www.fapbm.org)

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   69
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

- RGO.3. La date limite de dépôt de candidature est au minimum de deux (2) semaines à compter de la date de la première publication de l'Appel à candidature dans les journaux.
- RGO.4. Tout candidat à un poste au sein de la Fondation doit satisfaire aux conditions générales ci-après, sans distinction de sexe, de religion ou de conviction politique :
- être âgé de 21 ans au moins et sauf cas exceptionnel, de 60 ans au plus ;
  - toute personne de nationalité Malagasy jouissant de ses droits civiques ;
  - tout étranger disposant d'une autorisation d'emploi à Madagascar ; et
  - toute personne remplissant les conditions physiques, intellectuelles requises par le poste.
- RGO.5. La discrimination est défendue à toutes les étapes du processus de recrutement.
- RGO.6. L'embauche d'un membre de la famille ou d'une personne ayant une relation extra-professionnelle avec un employé, pour un poste quelconque, n'est pas interdite. Toutefois, les règles suivantes doivent être respectées :
- il faut signaler l'existence de ce lien avec le candidat au Directeur Exécutif (DE) ou le cas échéant au Comité Exécutif (CE) ;
  - l'employé ne doit, ni faire partie de la Commission de recrutement, ni d'intervenir dans le processus d'embauche ; et
  - à l'embauche, aucun lien hiérarchique ne doit exister entre la nouvelle recrue et l'employé concerné.
- RGO.7. Le recours à un service d'un Cabinet spécialisé de recrutement devrait être bien-fondé selon les besoins, les spécialités recherchées et les types de poste à pourvoir. Le Responsable Administratif (RA) est chargé de motiver ce besoin. L'attribution du marché doit respecter la procédure interne de passation de marchés.
- RGO.8. Seuls les candidats présélectionnés pour interview seront contactés et recevront une réponse officielle à leur demande de candidature.
- RGO.9. Dans la mesure du possible, il est préférable que les membres de la Commission de recrutement soient les mêmes pour un même poste, sauf cas de force majeure.
- RGO.10. La présélection des dossiers est basée selon plusieurs critères, notamment, les diplômes, les expériences, ...
- RGO.11. Un candidat est embauché pour un poste déterminé s'il a satisfait aux épreuves de sélection (test de sélection, interview, ...). La décision d'embauche est prise par le Directeur Exécutif (DE) au vu des résultats de la sélection de la Commission de recrutement.
- RGO.12. Les rémunérations du personnel ainsi que leurs évolutions dans le temps sont évaluées sur la base d'une grille de salaire adoptée par le Conseil d'Administration. Tout nouveau salarié est embauché au palier du début de la catégorie dans laquelle il est affecté, sauf cas exceptionnel dûment justifié.
- RGO.13. La grille de salaire est initialement déterminée suivant la classification des postes par catégorie, fixée avec une fourchette et par échelon ou grade. La grille de salaire peut faire l'objet de réévaluation à chaque fois que la Direction Exécutive la juge nécessaire, toutefois, cette réévaluation annuelle doit se baser sur le coût de la vie (Indice des prix à la Consommation de l'INSTAT).

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   70
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

- RGO.14. Tout candidat recruté pour un poste déterminé ne doit prétendre qu'aux seules rémunérations et avantages attribués à ce poste et ce, conformément à la grille de salaire de la Fondation, quel que soit le titre ou diplôme obtenu au moment du recrutement.
- RGO.15. Tout nouveau salarié doit satisfaire à une visite médicale d'aptitude auprès d'un service médical agréé par la Fondation.
- RGO.16. Le Responsable Administratif (RA) est responsable de l'établissement des Contrats de travail de tout personnel outre celui du Directeur Exécutif (DE), qui se négocie directement avec le Conseil d'Administration.
- RGO.17. Seul le Directeur Exécutif (DE) est habilité à signer le Contrat de travail du personnel de la Fondation.
- RGO.18. Tout personnel nouvellement recruté est tenu d'approuver et de signer, au moment de sa prise de service, un Contrat de travail portant les mentions et les obligations suivantes :
- désignation du poste de travail ;
  - durée des engagements contractuels (contrat à durée déterminée ou indéterminée) ;
  - durée de la période d'essai ;
  - éléments de rémunération ;
  - dispositions relatives aux congés annuels et à la sécurité sociale ;
  - description des tâches ou terme de référence des fonctions ; et
  - obligations du travailleur.
- RGO.19. Tout personnel nouvellement recruté au sein de la Fondation doit être soumis à une période d'essai. La durée de la période d'essai est limitée de trois (3) mois renouvelable une seule fois pour les postes non-cadres et de six (6) mois renouvelable une seule fois pour les postes à responsabilité. Pendant la période d'essai, l'engagement peut être résilié par la volonté de l'une des deux (2) parties sans indemnités ni préavis, autres que ceux découlant des droits au congé au prorata temporis de l'employé.
- RGO.20. La titularisation se fait sur la base des évaluations au cours de la période d'essai. Si l'essai est concluant, l'employé est recruté définitivement et titularisé dans ses fonctions. La période d'essai est prise en ligne de compte pour le calcul de l'ancienneté. Dans le cas contraire où l'essai n'est pas concluant, le contrat est résilié d'office, et sans préavis.
- RGO.21. Si la Direction Exécutive n'a pas manifesté ses avis à l'issue du délai fixé de l'essai, l'employé est réputé être recruté par la Fondation.
- RGO.22. Chaque nouvel employé de la Fondation doit être obligatoirement affilié, d'une part pour la retraite, à la CNaPS ou à un Organisme similaire agréé, et d'autre part pour l'assurance santé, à l'OSTIE ou à un Organisme sanitaire similaire agréé. Telle obligation d'affiliation doit être mentionnée dans le Contrat de travail de chaque nouveau recru. En revanche, les souscriptions à l'assurance santé privée ainsi qu'au retraite complémentaire payées par la Fondation ne seront effectuées qu'après titularisation du nouveau recru et à un (1) an de service effectif.
- RGO.23. Dans le cas où la Fondation n'a pas souscrit d'assurance santé (cas des employés moins d'un an d'ancienneté), la Fondation prend en charge le remboursement des frais médicaux qui ont été engagés par l'employé, son ou sa conjoint(e) et ses enfants à charges ou déclarés, en se basant sur les modalités appliquées par un organisme agréé. Ces remboursements doivent être approuvés par le Responsable Financier (RF) sur la base d'une facture en bonne et due forme et d'une ordonnance médicale délivrée par un médecin inscrit à l'ONM. Si cette condition n'est pas remplie, la demande de remboursement sera automatiquement rejetée.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   71</b>
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	<b>Émission : Décembre 2011</b>
<b>Titre. 3</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Révision : Décembre 2019</b>

### 3.1.4. Processus de recrutement

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document
<p><b>Identification et spécification des besoins :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification du besoin en ressource humaine : poste vacant (démission, licenciement, départ en retraite, décès, ...) ou création de poste</li> <li>2. Remplissage du formulaire de Demande de Recrutement (DR) avec le motif de recrutement et les caractéristiques du poste à pourvoir (titre du poste, identification du poste, missions, attributions principales et profils, ...)</li> <li>3. Présentation de la DR au Directeur Exécutif et argumentation du besoin en ressources humaines</li> <li>4. Évaluation des éléments contenus dans la DR</li> </ol> <p><i>Avis non favorable :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Notification du Responsable Administratif dans la DR du motif de rejet de la demande (justification non appropriée, profils et fonctions incohérentes, ...) pour les correctifs nécessaires</li> </ol> <p><i>Avis favorable :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Finalisation du dossier de la DR suivant recommandation du Directeur Exécutif : <ul style="list-style-type: none"> <li>– évaluation et confirmation du profil du candidat à rechercher</li> <li>– détermination de la catégorie et de l'échelle de rémunération</li> <li>– identification des modalités de recrutement : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ recrutement par la Fondation,</li> <li>▪ ou recours à un Cabinet spécialisé de recrutement.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>7. Approbation de la DR finalisée</li> </ol> <p><b>Recrutement par la Fondation :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Travaux préparatoire de lancement du processus de recrutement : <ul style="list-style-type: none"> <li>– constitution de la Commission de recrutement<sup>19</sup></li> <li>– élaboration de la grille d'évaluation des CV suivant le profil recherché</li> <li>– préparation des tests de sélection en collaboration avec les entités concernées</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Administratif</li> <li>▪ Responsable Administratif</li> <li>▪ Responsable Administratif</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Responsable Administratif</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Direction Exécutive</li> </ul>	

<sup>19</sup> La Commission de recrutement est constituée par le Directeur Exécutif, le Responsable Financier et le Responsable Administratif ou le Grant Officer selon la nature du poste à pourvoir

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   72</b>
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	<b>Émission : Décembre 2011</b>
<b>Titre. 3</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Révision : Décembre 2019</b>

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document <span style="float: right;">2/4</span>
9. Établissement d'un projet d'Avis de recrutement conformément au DR approuvée et proposition au Directeur Exécutif pour approbation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Administratif</li> </ul>	
10. Approbation de l'Avis de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Exécutif</li> </ul>	
11. Publication/Insertion de l'Avis de recrutement par voie de presse et site web de la Fondation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
12. Réception, enregistrement des dossiers de candidature des candidats potentiels au poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante Direction</li> </ul>	
13. Mise à jour des CV reçus dans la base de données des CV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Administratif</li> </ul>	
14. Présélection des candidats sur la base des informations fournies dans les CV et identification des postulants répondant au profil recherché	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de recrutement</li> </ul>	
15. Établissement de la liste des candidats présélectionnés et convocation de ceux qui sont retenus pour des tests de sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de recrutement</li> </ul>	
16. Convocation et tests de sélection des candidats présélectionnés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de recrutement</li> </ul>	
17. Notation et évaluation des tests	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de recrutement</li> </ul>	
18. Consolidation des résultats obtenus des différents tests	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de recrutement</li> </ul>	

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   73</b>
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	<b>Émission : Décembre 2011</b>
<b>Titre. 3</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Révision : Décembre 2019</b>

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document
19. Identification des meilleurs candidats à forte potentialité pour entretien de sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de recrutement</li> </ul>	
20. Entretien de sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de recrutement</li> </ul>	
21. Remplissage dans la fiche d'entretien de l'appréciation du candidat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de recrutement</li> </ul>	
22. Évaluation et délibération sur les différentes appréciations des Fiches d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de recrutement</li> </ul>	
23. Sélection du candidat pour le poste à pourvoir à partir des résultats d'évaluation, établissement d'un PV de sélection.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de recrutement</li> </ul>	
24. Accord pour passer un examen médical	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Exécutif</li> </ul>	
25. Contact du candidat sélectionné pour passer un examen médical en vue de vérifier que son état de santé est compatible avec les exigences physiques du poste à pourvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Administratif</li> </ul>	
26. Examen médical satisfaisant : accord finale de décision d'embauche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Exécutif</li> </ul>	
27. Convocation du nouveau recrue pour les formalités d'embauche : <ul style="list-style-type: none"> <li>signature du contrat de travail en 2 ex,</li> <li>présentation du TdR,</li> <li>remplissage de la fiche individuelle,</li> <li>documents à fournir, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Administratif</li> </ul>	
28. Mise à jour du Registre du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Administratif</li> </ul>	
29. Notification des autres candidats non sélectionnés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Administratif</li> </ul>	

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   74</b>
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	<b>Émission : Décembre 2011</b>
<b>Titre. 3</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Révision : Décembre 2019</b>

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document
<p><b>Recrutement par un Cabinet spécialisé :</b></p> <p>30. Lancement du processus de passation de marchés suivant les procédures d'emploi de consultant (consultation des Cabinets de recrutement potentiels)</p> <p>31. Suivi du processus de recrutement :  - participation aux dépouillements des dossiers de candidature avec le Cabinet  - sélection, ...</p> <p>32. Réception, enregistrement du rapport émanant du Cabinet</p> <p>33. Traitement et évaluation du rapport du Cabinet</p> <p>34. Planification des entretiens avec les candidats présélectionnés</p> <p>35. Entretiens d'embauches</p> <p>Cf. suite du processus dans point 21</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chargé Moyens Généraux</li> <li>▪ Responsable Administratif</li> <li>▪ Cabinet</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Comité de recrutement</li> <li>▪ Commission de recrutement</li> <li>▪ Commission de recrutement</li> </ul>	<pre> graph TD     B1[B1] --&gt; C30[Consultation Cabinets de recrutement 30]     C30 --&gt; CS[Cabinet spécialisé]     DC[Dossiers de candidature] --&gt; P31[Processus de recrutement 31]     CS --&gt; P31     P31 --&gt; R32[Rapport de recrutement 32]     R32 --&gt; E33[Évaluations 33]     E33 --&gt; LC34[Liste des candidats 34]     LC34 --&gt; E35[Entretiens 35]     E35 --&gt; D3[D3] </pre>

### 3.2. Procédures de gestion des dossiers individuels

#### 3.2.1. Objectif

La présente procédure vise à décrire le mécanisme et les règles de gestion et d'organisation des dossiers du personnel de la Fondation. Elle se fixe comme objectif de respecter la confidentialité du dossier, de suivre et de traiter les informations y afférentes de manière à ce que celles-ci serviront de base à toute décision sur le personnel.

#### 3.2.2. Champ d'application

Cette procédure traite la gestion des dossiers du personnel au sein de la Fondation.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   75
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

### 3.2.3. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion des dossiers individuels du personnel sont les suivantes :

- RGO.24. Pour permettre le regroupement de toutes les informations concernant un employé, un dossier individuel est constitué lors de son embauche.
- RGO.25. Chaque dossier individuel doit comporter une page de présentation indiquant la liste des éléments contenus dans le dossier, sa date de création, les dates et les types de mise à jour successivement effectués, les noms des responsables de la création et de la mise à jour du dossier.
- RGO.26. L'ouverture du dossier individuel est unique et seul le Responsable Administratif (RA) a cette compétence.
- RGO.27. Dès son embauche jusqu'à son départ, toutes correspondances concernant l'employé sont annexées à son dossier individuel, qui comprend généralement :
- un Curriculum Vitae ;
  - une photo d'identité récente ;
  - un casier judiciaire bulletin n°3 de moins de trois (3) mois ;
  - un extrait d'acte de naissance ;
  - un acte de mariage, une copie du livret de famille et certificat de scolarité ou de vie pour les enfants à charges ou déclarés moins de vingt et un (21) ans ;
  - une copie des diplômes, attestations et certificats, ...
  - une copie de lettres attestant les expériences antérieures : certificat de travail, attestation
  - une copie du Contrat de travail ;
  - une copie de CIN ;
  - une copie de la carte CNaPS ;
  - un certificat de résidence de moins de trois (3) mois ;
  - les pièces d'embauche ;
  - les lettres ou décision portant sur sa carrière (changement de fonction, promotion, ...) ;
  - les fiches d'évaluation annuelle ;
  - les lettres de félicitations et de sanction ;
  - les certificats médicaux ;
  - les lettres ou certificat de formation, ...
- RGO.28. Chaque dossier doit avoir une codification qui est le numéro matricule de l'employé, elle est unique et doit être respectée lors du classement de dossier.
- RGO.29. Toutes fausses déclarations dans le dossier de recrutement ou informations non prouvées dans les dossiers à fournir lors de la constitution des dossiers du personnel conduisent à la résiliation immédiate et sans révocation du Contrat de travail.
- RGO.30. Les dossiers individuels du personnel doivent être conservés dans un endroit bien sécurisé et fermé à clé. Le Responsable Administratif (RA) est désigné pour tenir la clé.
- RGO.31. L'accès au dossier individuel du personnel est réservé au Responsable Administratif (RA), toute demande de renseignements confidentiels doit obtenir l'autorisation préalable du Directeur Exécutif (DE).
- RGO.32. Pour assurer une bonne performance de gestion, le dossier doit être mis à jour au fur et à mesure des événements jalonnant la vie active de l'employé, tels que l'acquisition de nouveau diplôme, le changement de fonction, la promotion, ... Les pièces justificatives attestant ces événements doivent être parvenues au Responsable Administratif (RA). La mise à jour ne peut être réalisée qu'après la réception et la vérification de ces pièces justificatives.
- RGO.33. Lors du départ définitif de l'employé, le dossier doit être clôturé, archivé et gardé pendant la durée légale. La clôture du dossier est matérialisée par l'apposition de la mention « Dossier clôturé » sur la page de présentation.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   76
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

### 3.2.4. Processus de gestion des dossiers individuels

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/2
<p><b>A l'embauche :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Information au nouveau recrue de la liste des dossiers à fournir : <ul style="list-style-type: none"> <li>Curriculum Vitae,</li> <li>photo d'identité,</li> <li>copie de la CIN,</li> <li>carte CNaPS,</li> <li>certificat de résidence (&lt; 3 mois),</li> <li>extrait d'acte de naissance,</li> <li>casier judiciaire bulletin n°3 (&lt; 3 mois),</li> <li>acte de mariage et une copie du livret de famille pour les enfants à charges,</li> <li>copies des diplômes, attestations et certificats, ...</li> </ul> </li> <li>Collecte et remise des dossiers à fournir</li> <li>Vérification de l'exhaustivité des dossiers fournis</li> </ol> <p><i>Dossiers incomplets :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Information au nouveau recrue des dossiers manquants ou non conforme</li> </ol> <p><i>Dossiers complets :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Complément des dossiers avec les documents internes, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>copie du contrat de travail,</li> <li>pièces d'embauche,</li> <li>certificats médicaux,</li> <li>fiche de renseignement individuel, ...</li> </ul> </li> <li>Codification du dossier (numéro matricule)</li> <li>Constitution du Dossier Individuel du Personnel (DIP)</li> <li>Classement et conservation du DIP</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Administratif</li> <li>Nouveau recrue</li> <li>Responsable Administratif</li> <li>Responsable Administratif</li> <li>Responsable Administratif</li> <li>Responsable Administratif</li> <li>Responsable Administratif</li> <li>Responsable Administratif</li> </ul>	<pre> graph TD     Start([Début]) --&gt; L1[1. Liste des dossiers à fournir]     L1 --&gt; NR[Nouveau recrue]     NR --&gt; D1[2. Dossiers]     D1 --&gt; C1((3))     C1 --&gt; DC{Dossiers complets}     DC -- Non --&gt; I[4. Information]     I --&gt; NR     DC -- Oui --&gt; D2[5. Dossiers / Dossiers internes]     D2 --&gt; C2[6. Codification du dossier]     C2 --&gt; DIP[7. DIP]     DIP --&gt; C3((8))     C3 --&gt; A2[A2]     </pre>	

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   77
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document
<p><b>Mise à jour des dossiers :</b></p> <p>9. Changement d'évènement jalonnant la vie active de l'employé (acquisition de nouveau diplôme, changement de fonction, promotion), réception des documents y afférents :  - les lettres ou décision portant sur sa carrière (promotion, ...),  - les lettres de félicitations et de sanction,  - les lettres ou certificat de formation, ...</p> <p>10. Vérification de la véracité des documents ou pièces justificatives</p> <p>11. Mise à jour du DIP :  - date de mise à jour,  - inscription sur la page de présentation de la liste des documents ou pièces remises</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Employé</li> <li>▪ Responsable Administratif</li> <li>▪ Responsable Administratif</li> </ul>	<pre> graph TD     A1[A1] --&gt; DIP1[DIP]     DIP1 --&gt; Evènement{Evènement}     Evènement -- Oui --&gt; Pj[Pièces justificatives 9]     Pj --&gt; Verif[Vérification 10]     Verif --&gt; DIP2[DIP 11]     DIP2 --&gt; Suivi[Suivi du dossier]     Suivi --&gt; Fin([Fin])     Evènement -- Non --&gt; Suivi   </pre>

### 3.3. Procédures de gestion des absences

#### 3.3.1. Objectif

Cette procédure se fixe comme objectif la formalisation des mécanismes et des règles de gestion des absences au sein de la Fondation.

#### 3.3.2. Champ d'application

Cette procédure s'applique à tout le personnel de la Fondation en absence de longue ou de courte durée.

#### 3.3.3. Droits de congés ou de permissions exceptionnelles

##### ❖ Congés annuels :

Chaque personne ayant un Contrat de travail en tant qu'employé de la Fondation a droit à un congé de deux (2) jours ouvrables par mois (fin de semaine non compris). Le nombre de jours de congés non consommés à la fin de l'année peut être cumulé pour l'année suivante, toutefois, le reliquat de congé supérieur à quatre-vingt-dix (90) jours n'est pas récupérable.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   78
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

❖ *Congé Collectif :*

Le bureau de la Fondation est fermé pendant la période de fin d'année (Noël et Nouvel an) pour congé annuel, et ce dans la limite de quinze (15) jours au maximum. Toutefois, une permanence peut être assurée suivant la nécessité de service. Une note de service relative à la détermination des dates du congé collectif est établie à cet effet.

❖ *Congé paternelle :*

A la naissance de son enfant, une permission spéciale de quinze (15) jours est accordée à l'employé qui est père. Toutefois, celui-ci doit être joignable en cas de nécessité ou d'urgence à la Fondation.

❖ *Repos pour jours fériés :*

Tout employé a droit à un repos payé pendant les jours fériés et les jours déclarés officiellement en tant que chômé et payé en cours d'année.

Liste des jours fériés à dates fixes :

- 01<sup>er</sup> janvier : Nouvel an
- 08 mars : Journée mondiale de la femme
- 29 mars : Commémoration des martyres
- 01<sup>er</sup> mai : Fête du travail
- 26 juin : Fête de l'Indépendance
- 15 août : Assomption
- 01<sup>er</sup> novembre : Toussaint
- 25 décembre : Noël

Liste des jours fériés à date variables :

- Lundi de Pâques
- Ascension
- Lundi de Pentecôte

❖ *Absence pour événements familiaux :*

Les absences dues aux événements familiaux citées ci-après ne sont pas imputables au droit de congé annuel du personnel, et ce dans la limite de dix (10) jours par an non cumulable.

Types d'absence pour événements familiaux	Nombre de jours accordés	Pièces justificatives
Mariage civil de l'agent	3	Bulletin de mariage, faire-part ou autre document pour mariage coutumier
Mariage d'un enfant légitime	3	Faire-part ou autre document pour mariage coutumier
Mariage civil d'un de membre de la famille proche (frère, sœur)	2	Faire-part ou autre document pour mariage coutumier
Mariage civil d'une famille du 3 <sup>ème</sup> degré	1	Faire-part ou autre document pour mariage coutumier
Décès de l'enfant légitime de l'agent	3	Faire-part ou autre pièce
Décès du conjoint ou de la conjointe de l'agent, enfant	3	Faire-part ou autre pièce
Décès du père ou de la mère de l'agent	3	Faire-part ou autre pièce
Décès du frère, de la sœur ou des beaux-parents	2	Faire-part ou autre pièce
Circoncision d'un enfant légitime	2	Certificat médical ou autre attestation
Déménagement	3	Certificat de résidence

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   79</b>
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	<b>Émission : Décembre 2011</b>
<b>Titre. 3</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Révision : Décembre 2019</b>

<b>Types d'absence pour évènements familiaux</b>	<b>Nombre de jours accordés</b>	<b>Pièces justificatives</b>
Accouchement de la conjointe de l'agent	3	Billet d'hôpital
Hospitalisation du conjoint ou d'un enfant légitime de l'agent	3	Billet d'hôpital
Exhumation d'un membre de la famille de l'employé (conjoint, parents et beaux-parents, enfants, frères et sœurs directes)	2	Autorisation d'exhume

### **3.3.4. Règles de gestion et d'organisation**

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion des absences sont les suivantes :

- RGO.34. Chaque personnel ayant un Contrat de travail en tant qu'employé de la Fondation a droit à un congé de deux (2) jours ouvrables par mois (fin de semaine non compris). Le nombre de jours de congés non consommés à la fin de l'année peut être cumulé pour l'année suivante, toutefois, le reliquat de congé supérieur à quatre-vingt-dix (90) jours n'est pas récupérable.
- RGO.35. De préférence, les départs en congé doivent faire l'objet de planification. A cet effet, tout personnel est tenu d'établir au début de l'année un planning de congé annuel déterminant à l'avance les périodes de jouissance au congé. Cette planification doit être remise au plus tard à la fin du mois de Janvier de l'année N au Responsable Administratif (RA).
- RGO.36. La décision d'entériner les propositions de planification des congés annuels revient au Directeur Exécutif (DE) suivant le programme d'activité de l'année.
- RGO.37. La demande de congé de plus de (3) jours doit être déposée au Responsable Administratif (RA) au moins 15 jours avant la date de départ effective. La réponse à cette demande est transmise par le Responsable Administratif (RA) à l'intéressé au plus tard deux (2) jours à partir de la date de la réception de la demande.
- RGO.38. Chaque absence (congé, autorisation de sortie, demande d'absence, ...) doit être matérialisée dans le formulaire de demande de congé et approuvée simultanément par le Responsable Administratif (RA) et le Directeur Exécutif (DE).
- RGO.39. En cas de rejet de la demande pour diverses raisons, telles que manque de pièces justificatives, pièces inadéquates, motif de service, ... l'intéressé doit compléter son dossier ou reporter son congé suivant le cas. Dans le second cas, le report de congé fera l'objet d'une nouvelle demande.
- RGO.40. Les congés constituent un droit, mais son exercice doit être réalisé en prenant en considération le contexte de l'exploitation au moment de sa jouissance. Ainsi, durant la période de congés, l'intéressé peut être appelé à joindre son poste pour motif de service. Dans ce cas, la reprise de la partie interrompue du congé ne fera plus l'objet d'une nouvelle demande. Toutefois, l'intéressé doit avoir l'acceptation préalable du Responsable Administratif (RA). La veille de son départ, l'intéressé doit informer le RA pour la mise à jour du tableau de suivi de congés. Au cas où l'employé n'a plus l'intention de récupérer les reliquats de son congé, il doit notifier sa décision par écrit et la transmettre au RA au plus tard deux (2) jours après sa reprise de poste. Au-delà de cette période, le reliquat de congé est décompté.
- RGO.41. Des congés sans soldes peuvent être accordés à la demande des employés conformément à la loi. Dans ce cas, l'intéressé doit manifester son intention motivée au Directeur Exécutif (DE) pour décision. En cas d'accord, l'intéressé doit manifester son intention de reprendre son emploi par lettre recommandée avec accusé de réception au Directeur Exécutif (DE) un (1) mois avant l'expiration de ces congés sans solde.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   80
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

Toute demande d'absence pour événements familiaux doit être appuyée par des pièces justificatives, cette demande doit être déposée au Responsable Administratif (RA) au plus tard cinq (5) jours avant la date de départ prévu de l'intéressé. Après vérification, l'intéressé sera notifié dans les deux (2) jours qui suivent la réception de sa demande.

RGO.42. En cas de décès des membres de la famille ou hospitalisation, les justifications nécessaires doivent être parvenues au Responsable Administratif (RA) au retour de l'employé. Toutefois, son supérieur hiérarchique direct doit être informé dès son absence qui en informera le RA.

RGO.43. Dans le cas d'un repos médical, le Responsable Administratif (RA) doit être avisé le jour de l'absence de l'employé. L'avis du médecin traitant de l'employé doit être porté sur le bulletin de consultation de l'employé. Les pièces justificatives y afférentes seront remises au Responsable Administratif (RA) au retour de l'employé.

RGO.44. Toute permission inférieure à une (1) journée est considérée comme une autorisation de sortie. Une autorisation de sortie doit faire l'objet d'une demande dûment signée et visée par le Responsable Administratif (RA).

RGO.45. En ce qui concerne l'absence pour invalidité suite à un accident de travail, une maladie professionnelle, un accident personnel ou une maladie personnelle, l'employé doit aviser le Responsable Administratif (RA) de son incapacité de travail avant le début de son horaire de travail. S'il est dans l'impossibilité de le faire, un membre de sa famille doit s'en charger. L'employé doit fournir un certificat médical au Responsable Administratif (RA) si l'invalidité se prolonge au-delà de deux (2) jours, et ce au plus tard dans les cinq (5) jours suivant le début de l'absence. Le certificat médical doit être renouvelé régulièrement dès l'échéance, et ce durant toute la période d'invalidité si l'employé se trouve encore dans l'incapacité.

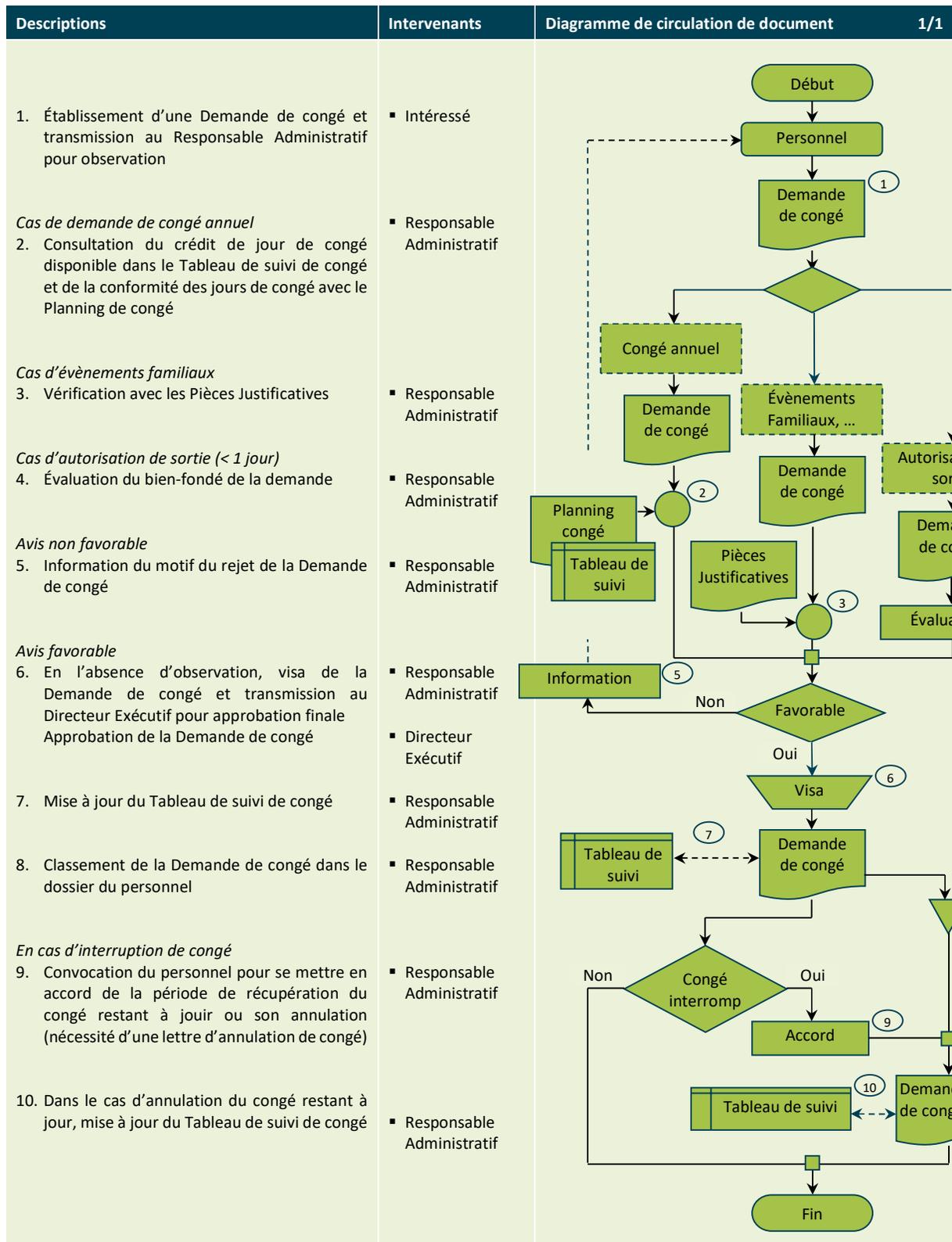
RGO.46. Au départ de l'employé (démission ou licenciement), le nombre de jours de congé n'ayant pas été consommé sera payé, après déduction des impôts, sur la base du taux journalier légal comme suit :

$$\text{Montant à payer} = \text{Nbr de jr de congé} * (\text{Salaire de base} / 173,33 \text{ heures}) * 8 \text{ heures}$$

RGO.47. Toute absence non justifiée sera déduite systématiquement du congé. Si le nombre de jours de congé est inférieur au nombre de jour d'absence, une déduction en numéraire sera appliquée sur le salaire net à payer comme suit :

$$\text{Montant à déduire} = \text{Nbr de jr d'absence restant} * (\text{Salaire de base} / 173,33) * 8 \text{ heures}$$

### 3.3.5. Processus de gestion des absences



FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   82
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

### 3.3.6. Processus de gestion de demande de congé sans solde

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document
<ol style="list-style-type: none"> <li>Établissement et présentation d'une Demande de congé sans solde au Directeur Exécutif</li> <li>Évaluation de la faisabilité de la demande.</li> </ol> <p><i>Avis non favorable</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Information du motif du rejet de la Demande</li> </ol> <p><i>Avis favorable</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Approbation de la Demande et transmission au Responsable Administratif pour traitement</li> <li>Notification de l'avis favorable à l'intéressé</li> <li>Mise à jour du DIP</li> <li>A un (1) mois de l'expiration de ces congés sans solde, envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception à la Direction Exécutive pour manifester son intention de reprendre son emploi</li> <li>Reprise de travail</li> <li>Mise à jour du DIP</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intéressé</li> <li>Directeur Exécutif</li> <li>Directeur Exécutif</li> <li>Directeur Exécutif</li> <li>Responsable Administratif</li> <li>Responsable Administratif</li> <li>Intéressé</li> <li>Intéressé</li> <li>Responsable Administratif</li> </ul>	<pre> graph TD     Start([Début]) --&gt; Personnel1[Personnel]     Personnel1 --&gt; Demand[Demande congé sans solde]     Demand --&gt; Eval[Évaluation]     Eval --&gt; Favorable{Favorable}     Favorable -- Non --&gt; Info[Information]     Info --&gt; Personnel1     Favorable -- Oui --&gt; Approuve[/Approuvé/]     Approuve --&gt; Demand2[Demande congé sans solde]     Demand2 --&gt; Notification[Notification]     Demand2 --&gt; DIP1[DIP]     Notification --&gt; Personnel2[Personnel]     Personnel2 --&gt; Lettre[Lettre recommandée]     Lettre --&gt; Reprise[Reprise de travail]     Reprise --&gt; DIP2[DIP]     DIP1 --&gt; DIP2     DIP2 --&gt; Fin([Fin])   </pre>

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   83
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

### 3.4. Procédures de gestion des rémunérations

#### 3.4.1. Objectif

Cette procédure vise à décrire les étapes à suivre dans la gestion des rémunérations au sein de la Fondation.

#### 3.4.2. Champ d'application

Cette procédure traite particulièrement la gestion des rémunérations et les éléments liés à la rémunération, dont le système de rémunération (y compris la grille de salaire), les heures supplémentaires, la rémunération au mérite, ...

#### 3.4.3. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion des rémunérations sont les suivantes :

##### *Heures supplémentaires :*

- RGO.48. La journée normale de la Fondation est de *08 heures à 12 heures* et de *14 heures à 18 heures*. La durée légale du travail des employés travaillant à temps pleins ne peut excéder quarante (40) heures par semaine et cinquante-six (56) heures pour les gardiens. Au-delà de celle autorisée, toute période travaillée est décomptée en heures supplémentaires sauf pour le personnel cadre.
- RGO.49. Les heures supplémentaires sont celles effectuées au-delà des heures normales de travail par nécessité des opérations urgentes et imprévisibles.
- RGO.50. Tout personnel effectuant des heures supplémentaires doit avoir l'autorisation écrite de son supérieur hiérarchique direct tout en précisant l'horaire, la date et les travaux à effectuer. Le paiement des heures supplémentaires (HS) est effectué le mois suivant de ses réalisations.

##### *Système de rémunération :*

- RGO.51. Le système de rémunération au sein de la Fondation est basé sur une grille de salaire adoptée par le Conseil d'Administration (CA). La grille de salaire est déterminée suivant la classification des postes par catégorie professionnelle, fixée avec une fourchette et par échelon ou grade. La grille de salaire adoptée par le Conseil d'Administration (CA) doit être matérialisée par une Note de service interne dûment signée par le Président du Conseil d'Administration (PCA).
- RGO.52. L'augmentation individuelle de salaire est en fonction du changement de classification et est conditionnée par l'obtention d'un bon résultat d'évaluation de performance. L'augmentation individuelle de salaire n'est pas systématique mais doit tenir compte de la capacité financière de la Fondation.
- RGO.53. De la même manière que le Directeur Exécutif (DE) évalue ses subordonnées, le Conseil d'Administration (CA) procédera également à l'évaluation annuelle du Directeur Exécutif (DE) sur la base de critères clairs et mesurables. Cette évaluation englobera sa performance individuelle mais également de la Direction Exécutive. La réévaluation salariale est également conditionnée par l'obtention d'un résultat d'évaluation satisfaisant. Toutefois, au-delà de la performance, un minimum d'ajustement annuel indexé sur le coût de la vie (Indice des Prix à la Consommation de l'INSTAT) sera appliqué.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   84
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

*Rémunération au mérite :*

RGO.54. L'octroi de bonus discrétionnaire au personnel de la Fondation n'est pas systématique mais doit tenir compte de la capacité financière de la Fondation. Le bonus discrétionnaire peut être attribué à certain ou à tout le personnel de la Fondation, et ce sur décision du Directeur Exécutif (DE) après consultation du Responsable Financier (RF) pour des raisons budgétaires.

Le montant du bonus discrétionnaire peut varier d'un personnel à un autre, toutefois, il doit se reposer sur le résultat d'évaluation de performance de chaque personnel.

Dans tous les cas, le bonus discrétionnaire ne peut être attribué au personnel n'ayant pas effectué une (1) année effective de service au sein de la Fondation.

RGO.55. De la même manière que l'ensemble du personnel de la Fondation, le Comité Exécutif (CE) attribue au Directeur Exécutif (DE) un bonus discrétionnaire en fonction du résultat d'évaluation de ses performances personnelles.

RGO.56. La Fondation peut accorder, sur décision du Directeur Exécutif (DE), et dans la limite du budget fourni par le Responsable Financier (RF), des avantages sociaux à l'employé tels que : retraite complémentaire, primes de fin d'année, participations financières dans des événements spéciaux (décès, mariage, ...) affectant directement l'employé, aides financières pour les rentrées scolaires.

Le tableau ci-dessus présente les montants maximums qui pourraient être accordés :

Événements	Montant en Ariary
Décès du conjoint, des parents ou des enfants	40.000,00
Mariage	40.000,00
Primes de Noël - par enfant	40.000,00
Aides financières - rentrées scolaires (par enfant)	40.000,00

Pour pouvoir bénéficier de ces sommes, l'employé doit apporter les justificatifs adéquats.

*Traitement et paiement des salaires :*

RGO.57. Le Responsable Administratif (RA) est responsable de l'établissement des états de salaire et fiches de paie ainsi que des déclarations fiscales et sociales.

RGO.58. Le Responsable Administratif (RA) est responsable du paiement des salaires et des dépenses relatives aux revenus salariaux.

RGO.59. Le paiement des salaires doit se faire par virement bancaire au compte de l'employé ou par chèque bancaire au nom de l'employé. En aucun cas, le paiement en espèces n'est autorisé que pour le salaire net d'un montant inférieur à 200.000 Ariary.

RGO.60. Le salaire est payé, au plus tard, le 25<sup>ème</sup> jour du mois et pendant les heures de travail.

*Bulletin de paie :*

RGO.61. L'établissement d'un bulletin de paie n'est pas systématique mais elle est délivrée à la demande de l'employé.

RGO.62. L'employé, peut à tout moment, saisir le Responsable Administratif (RA) en cas d'anomalies sur le bulletin de paie.

RGO.63. En cas de départ, un document intitulé « Solde de tout compte » substitue le bulletin de paie qui comprend :

- le numéro matricule, le nom et prénoms de l'employé,
- la date d'embauche et la date de départ,
- les éléments constitutifs de la paie au moment de son départ,
- les signatures du Directeur Exécutif (DE) et de l'intéressé précédé de la mention « Bon pour accord ».

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   85
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

*Avances sur salaire :*

RGO.64. Les avances consenties au personnel ne constituent pas une obligation pour la Fondation, elles sont considérées comme une faveur.

RGO.65. L'octroi des avances n'est acceptable que pour les employés liés par un Contrat de travail à durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI).

RGO.66. Il existe deux (2) types d'avance sur salaire :

- *Avance quinzaine :*

Tout personnel intéressé par une avance quinzaine doit adresser au Responsable Administratif (RA) une demande écrite avant le 15 du mois, mentionnant le montant de l'avance demandée qui ne doit pas excéder le 1/3 de salaire de base de l'employé sans les heures supplémentaires mais avec les diverses retenues (IRSA, CNaPS, ...). L'avance peut être ponctuelle ou permanente, c'est-à-dire, appliquée systématiquement chaque mois jusqu'à nouvelle notification. L'intéressé doit le préciser dans sa demande.

Un état récapitulatif des avances quinzaine est établi par le Responsable Administratif (RA) et soumis au Directeur Exécutif (DE) pour accord. La signature du DE vaut approbation des avances, qui servira d'éléments variables de la paie dans le calcul des salaires du personnel.

Les avances quinzaine sont octroyées tous les 15 du mois et à retenir sur les salaires du mois en cours. Dans le cas où le 15 du mois coïncide à un jour non ouvrable, le paiement est effectué au dernier jour ouvrable avant cette date.

- *Avance exceptionnelle :*

Tout personnel intéressé par une avance exceptionnelle doit adresser au RAC une demande écrite, mentionnant le montant demandé de l'avance, le nombre de mensualité de remboursement et le montant du remboursement mensuel qui ne doit pas excéder le 1/3 de salaire de base de l'employé sans les heures supplémentaires mais avec les diverses retenues (IRSA, CNaPS, ...).

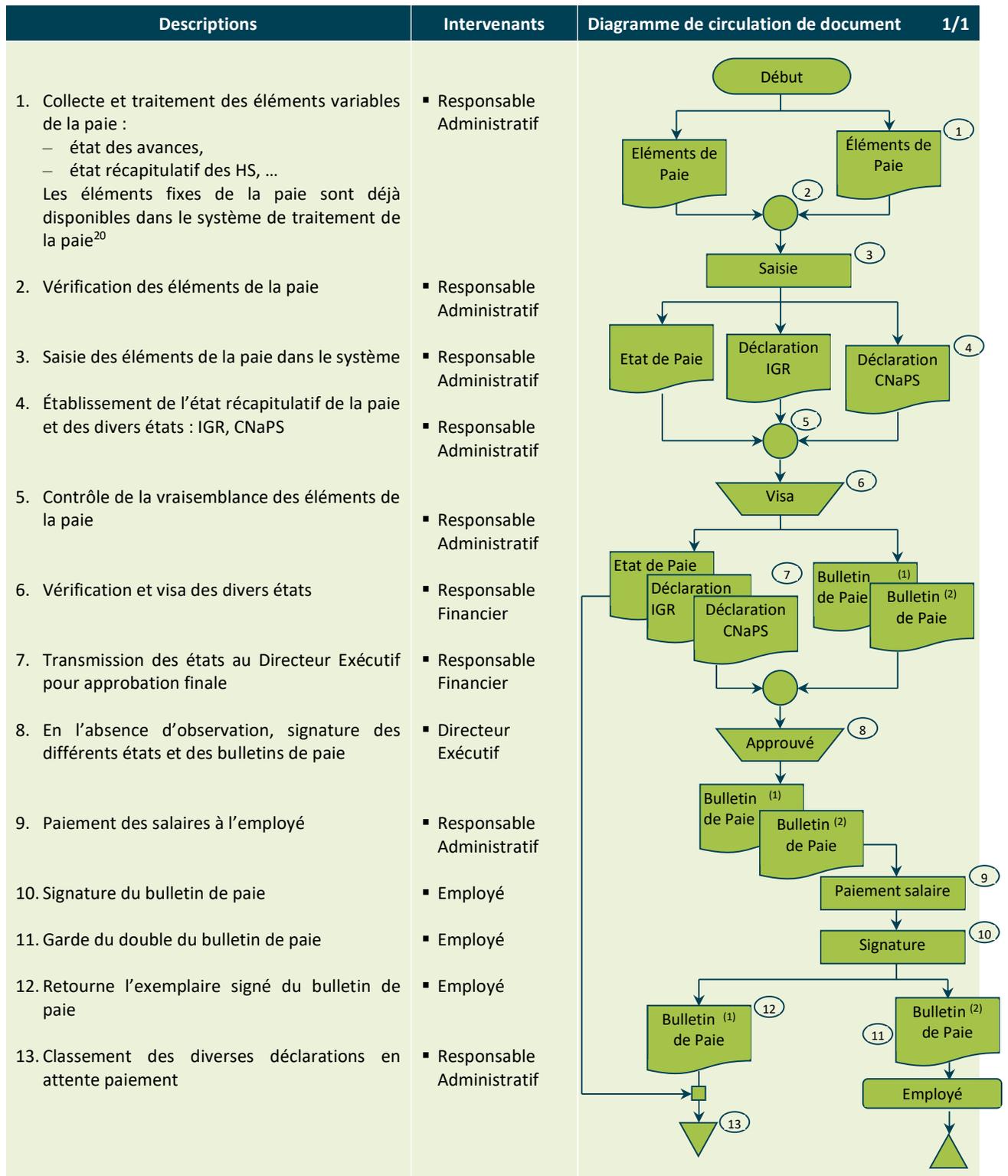
La période de remboursement de l'avance exceptionnelle ne doit pas dépassée douze (12) mensualités.

Le montant accordé au personnel se calcule comme suit, sans dépasser le plafond autorisé :

$\text{Avance sur salaire} = (\text{QC} - \text{engagement}) \times \text{période de remboursement}$ $\text{QC} = (1/3) \text{ salaire de base}$
--

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   86</b>
<b>SECTION. 3</b>	<b>LA GESTION ADMINISTRATIVE</b>	<b>Émission : Décembre 2011</b>
<b>Titre. 3</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>Révision : Décembre 2019</b>

### 3.4.4. Processus de traitement de la paie



<sup>20</sup> Le système de traitement de la paie est encore sur Excel

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   87
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

### 3.5. Procédures d'évaluation des performances et mécanisme d'avancement du personnel

#### 3.5.1. Objectif

L'évaluation des performances s'attache essentiellement à la mesure de l'activité et de la réalisation des objectifs. Elle consiste, non seulement à apprécier les personnes elles-mêmes (qualités personnelles) et sur ce qu'elles sont, mais également sur leurs activités et sur ce qu'elles font. Ainsi, elle fournira un outil à l'employé pour l'aider à s'améliorer lui-même et lui permettre de s'ajuster à son travail.

Cette procédure vise à décrire les différentes étapes à respecter dans le cadre de l'appréciation des performances et le mécanisme d'avancement du personnel de la Fondation.

Elle se fixe comme objectif d'améliorer la performance individuelle par l'encouragement des comportements positifs à travers un système de récompense et par la sanction des irrégularités.

#### 3.5.2. Champ d'application

Cette procédure s'applique à l'ensemble du personnel en activité au sein de la Fondation.

#### 3.5.3. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour l'évaluation des performances et mécanisme d'avancement du personnel sont les suivantes :

*Mécanismes d'évaluation :*

RGO.67. Deux (2) sortes d'évaluations de performance existent au sein de la Fondation :

- *Évaluation de performance à la fin de l'essai :* elle permet de confirmer ou non la titularisation de l'employé dans ses fonctions ;
- *Évaluation annuelle de performance à chaque fin d'année :* elle permet d'apprécier la performance du personnel par rapport aux objectifs et aux résultats attendus.

RGO.68. Une fiche d'évaluation est utilisée pour permettre au Supérieur hiérarchique direct d'apprécier la performance de ses subordonnés.

RGO.69. L'évaluation de performance annuelle se fait au mois de Décembre de l'année en cours. Elle doit être transparente, c'est-à-dire les résultats de l'évaluation sont présentés à l'employé.

RGO.70. La fiche d'évaluation doit être remplie par le Supérieur hiérarchique direct durant l'entretien d'évaluation avec l'employé, lequel a le droit d'exprimer des commentaires sur la fiche et le devoir de la signer après le remplissage.

RGO.71. Chaque jugement doit être appuyé par un exemple quantitatif pour tout ce qui est chiffrable/quantifiable ou des renseignements précis pour le jugement qualitatif (attitude ou comportement de l'employé).

RGO.72. L'entretien d'évaluation n'est pas un marchandage, le Supérieur hiérarchique direct n'a pas, ni à demander, ni à discuter avec l'évalué les appréciations à mettre sur la fiche. Toutefois, l'évalué doit être mis au courant de ce que son supérieur pense de lui.

RGO.73. Après la lecture de toutes les appréciations, l'employé exprime son avis sur les conditions matérielles et relationnelles de travail, sur les appréciations, sur sa motivation et sur ses projets.

RGO.74. Suivant le cas, les fiches d'évaluation peuvent être validées par le Supérieur hiérarchique de 2<sup>ème</sup> niveau.

RGO.75. L'évaluation doit être suivie de mesures positives ou négatives pour récompenser le mérite ou sanctionner les irrégularités. Divers types de propositions ou mesures peuvent être avancées par l'évaluateur : passage à un échelon ou grade supérieur (révision de salaire), promotion, licenciement ou autres sanctions.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   88
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

RGO.76. Les propositions d'allocation de prime de performance, de passage à un échelon ou grade supérieur (révision de salaire), de promotion, ou de sanction relèvent de la responsabilité personnelle de l'évaluateur mais les autres mesures, telles que formation, affectation sont à discuter avec l'évalué. Toutefois, la décision finale sur proposition de l'évaluateur ressort du Directeur Exécutif (DE).

*Système de notation :*

RGO.77. La notation se fait sur une échelle à cinq (5) paliers :

Notations	Explications
5. Exceptionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Surpasse de façon significative les attentes et les objectifs</li> <li>– Adopte un comportement exemplaire sur le domaine évalué</li> <li>– Apporte une contribution majeure au succès de la Fondation et à celui de ses collaborateurs</li> </ul>
4. Remarquable/satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Répond correctement aux attentes et aux objectifs de son service</li> <li>– Sait utiliser ses atouts de façon à produire des résultats dignes de mention</li> </ul>
3. Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Répond en partie aux attentes</li> <li>– Contribue au succès de son service</li> </ul>
2. Insatisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Répond très peu / de façon insatisfaisante aux attentes</li> <li>– Contribue rarement au succès de son service</li> </ul>
1. Regrettable	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ne répond pas du tout aux attentes</li> <li>– A un grand besoin d'encadrement et de renforcement pour réussir</li> </ul>

L'évaluateur porte son appréciation sur le positionnement de l'évalué par rapport à cette échelle. Après avoir apprécié l'évalué, la note sera ramenée sur 20 et l'évaluateur doit donner une évaluation globale.

*Résultats d'évaluation :*

RGO.78. Les fiches d'évaluation remplies doivent être transmises au Directeur Exécutif (DE) au plus tard à la fin du mois de Décembre de l'année de l'évaluation.

RGO.79. Les résultats de l'évaluation de performance serviront pour plusieurs aspects de la gestion du personnel et doivent être pris en compte lors de la proposition de révision de salaire, de l'octroi des primes et avantages liés à la performance, ...

RGO.80. Le pourvoi des postes vacants par voie de promotion interne, doit tenir compte des résultats de l'évaluation de performance et du mécanisme d'avancement du personnel.

RGO.81. Les résultats des évaluations seront considérés sur une période de un (1) an, c'est-à-dire les sanctions (positives ou négatives) selon leur importance respective seront fonction des performances de l'année en cours.

RGO.82. La fiche d'évaluation commentée et validée est conservée dans le Dossier Individuel du Personnel (DIP) et le résultat final lui sera communiqué.

*Arbitrages :*

RGO.83. Si l'évalué exprime clairement qu'il n'est pas d'accord sur l'appréciation globale de son Supérieur hiérarchique direct et qu'il argumente son avis, le Supérieur direct est tenu de recourir au Supérieur hiérarchique de 2<sup>ème</sup> niveau pour apporter des solutions à ce désaccord.

Le Supérieur hiérarchique de 2<sup>ème</sup> niveau, après examens détaillés des arguments convoque les deux (2) parties et donne sa propre évaluation globale, propose des mesures éventuelles compte tenu de son appréciation de l'importance du désaccord entre l'employé et son supérieur direct.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   89
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

### 3.6. Procédures de gestion des sanctions

#### 3.6.1. Objectif

Cette procédure vise à présenter les mécanismes et les règles relatifs à la gestion des sanctions au sein de la Fondation.

#### 3.6.2. Champ d'application

Cette procédure s'applique à tout le personnel de la Fondation sans exception.

#### 3.6.3. Règles de gestion et d'organisation

La sanction est un des éléments clés du système de la gestion des ressources humaines. Pour être applicable, elle doit figurer dans le Règlement Intérieur visé par l'Inspection du Travail, et imposable à chaque employé de la Fondation par le simple fait d'adhésion à l'Institution.

Ainsi, tout manquement à la discipline, laquelle aussi doit figurer dans le Règlement Intérieur, ou à l'une quelconque des dispositions dudit document, toute action constatée dont la nature trouble le bon ordre et la discipline ou met en cause l'hygiène ou la sécurité collective dans la Fondation, et plus généralement tout agissement d'un membre du personnel considéré comme fautif, pourra faire l'objet d'une sanction.

Tout acte fautif est passible d'une sanction disciplinaire dont l'importance est fonction de sa gravité et/ou de sa répétition et peut faire l'objet de l'une ou l'autre des sanctions classées ci-dessous par ordre d'importance.

##### *Sanctions verbales :*

RGO.84. Les sanctions verbales sont désignées souvent sous l'appellation « Rappel à l'ordre ». Malgré le fait qu'on l'appelle « verbale », elle doit faire l'objet d'une observation écrite adressée à l'employé lui signifiant la faute commise et le prévenant des conséquences d'une récidive. Cette observation doit être gardée dans son Dossier Individuel du Personnel (DIP). Ceci afin d'éviter que l'employé évoque l'absence de la première faute en cas de récidive. Elle s'applique généralement à des actes fautifs de degré mineur et/ou d'une première faute commise.

RGO.85. En règle générale, les fautes classées dans la catégorie de sanctions verbales sont les suivantes, sans que la liste soit limitative :

- non-respect répété et sans motif valable des horaires de travail ;
- inexécution ou non-respect des consignes de sécurité et d'hygiène et de l'environnement en général ;
- refus d'effectuer des heures supplémentaires autorisées par les textes en vigueur ;
- accès aux bureaux en dehors des heures ouvrables sans autorisation préalable ;
- sortie de matériels ou fournitures de la Fondation sans autorisation ;
- utilisation non autorisée et à des fins personnelles des biens et avoirs de la Fondation ; et
- dommage ou perte de matériels appartenant à la Fondation résultant de négligence, ...

##### *Sanctions écrites :*

RGO.86. Les sanctions écrites sont appelées « Avertissement », lesquelles se traduisent par une notification écrite adressée à l'employé, le prévenant des conséquences d'une prochaine infraction. Elles peuvent aller jusqu'à une mise à pied disciplinaire, soit une suspension de travail d'une durée pouvant aller d'un (1) à huit (8) jours sans solde, notifiée par écrit à l'employé, le prévenant en même temps de sa passibilité à un licenciement en cas d'une prochaine infraction. Elles peuvent être infligées dans l'un des cas suivants :

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   90
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

- à la suite d'un acte fautif estimé comme non négligeable commis pour la première fois ;
- à la suite d'un acte fautif passible de sanction verbale déjà sanctionnée ou d'une sanction écrite ou ayant déjà fait l'objet d'une de ces mêmes sanctions dans une courte durée.

RGO.87. Les fautes passibles de sanctions écrites sont les suivantes, sans que la liste soit exhaustive :

- abus de pouvoir ;
- usurpation de fonction et/ou de titre ;
- violation caractérisée et délibérée des normes techniques, des normes d'hygiène, de santé, de sécurité et de l'environnement prévues par voie de notes, instructions ou circulaires ;
- agissements pouvant nuire à l'image de marque de la Fondation ou de son personnel ;
- agissement ou acte pouvant porter préjudice moral, financier ou matériel à la Fondation ;
- toute distribution de tracts, de convocations, d'invitations non autorisées par la Direction Exécutive ;
- absence non justifiées ;
- retards persistants et injustifiés ;
- provocation d'attroupements sans autorisation de la Direction Exécutive ou le fait d'y participer, ...

*Licenciement :*

RGO.88. Le licenciement est infligé à un employé qui a commis une faute grave, ou une faute lourde même pour la première fois, ou qui a déjà eu trois (3) avertissements successifs pendant une durée déterminée, laquelle est en général de deux (2) ans. Il consiste en une notification écrite de licenciement, lequel peut dans le cas d'une faute lourde, inclure la perte du droit au préavis.

RGO.89. Le licenciement est prononcé pour les fautes ci-après, sans que la liste soit exhaustive :

- état d'ivresse manifeste à l'intérieur de l'enceinte de la Fondation ;
- introduction et/ou consommation de boissons alcoolisées et/ou de drogues dans les lieux de travail, sauf autorisation pour les boissons alcoolisées ;
- atteintes aux bonnes mœurs ;
- vols, détournements, escroqueries et abus de confiance ;
- fraude, falsifications et usage de faux ;
- manœuvres frauduleuses tendant à fausser le contrôle de rendement ;
- communication à des tiers de toute information qualifiée comme confidentielle ;
- vandalisme ;
- insulte, menace, rixe, coups et blessures ;
- diffamation en public ;
- agissement ou acte pouvant porter préjudice moral, financier ou matériel à la Fondation ;
- trafic de tout genre ;
- sabotage, détérioration, gaspillage des matières, fournitures, matériels ou locaux, résultant d'acte volontaire ou de négligence, ...

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   91
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

### 3.6.4. Processus de gestion des sanctions

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document
<ol style="list-style-type: none"> <li>Commission d'un acte fautif</li> <li>Constatation de la faute : convocation de l'employé pour demande d'explication</li> <li>Établissement d'une lettre constatant la faute commise</li> <li>Évaluation du bien-fondé de la faute</li> <li>Proposition de sanction disciplinaire conforme à la gravité de la faute et/ou de sa répétition<sup>21</sup> (Cf. Règlement Intérieur ou manuel)</li> </ol> <p><i>Faute non qualifiée de grave :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Notification par écrit de l'employé de la sanction infligée (sanction verbale, sanction écrite, ...)</li> </ol> <p><i>Faute grave ou faute lourde :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Information au Responsable Administratif</li> <li>Convocation de l'agent pour un entretien préalable par lettre avec accusée de réception ou par simple cahier de transmission</li> <li>Entretien préalable dirigé par le Directeur Exécutif, en présence du supérieur hiérarchique de l'employé incriminé</li> <li>Prise de décision relative à la sanction disciplinaire à infliger, établissement et signature du PV</li> <li>Signature du PV</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employé</li> <li>Supérieur hiérarchique</li> <li>Supérieur hiérarchique</li> <li>Directeur Exécutif</li> <li>Responsable Administratif</li> <li>Directeur Exécutif</li> <li>Directeur Exécutif</li> <li>Responsable Administratif</li> <li>Directeur Exécutif</li> <li>Commission Conseil de Discipline</li> <li>Commission Conseil de Discipline</li> <li>Employé</li> </ul>	<pre> graph TD     Debut([Début]) --&gt; Employe[Employé]     Employe --&gt; Faute[Faute 1]     Faute --&gt; Entretien[Entretien 2]     Entretien --&gt; Lettre{Lettre 3}     Lettre --&gt; LettreConstat[Lettre de constat]     RI[Règlement Intérieur] --&gt; LettreConstat     LettreConstat --&gt; PropSan[Proposition de sanction 5]     PropSan --&gt; FauteGrave{Faute grave}     FauteGrave -- Non --&gt; Notification[Notification 6]     Notification --&gt; EmployeFin[Employé]     FauteGrave -- Oui --&gt; Informations[Informations 7]     Informations --&gt; Convocation[Convocation entretien 8]     Convocation --&gt; Entretien[Entretien 9]     Entretien --&gt; PV[PV 10]     PV --&gt; Visa[/Visa 11/]     Visa --&gt; A2[A2]     EmployeFin --&gt; B2[B2]   </pre>

<sup>21</sup> Cf. Règlement Intérieur ou Manuel de procédures

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   92
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	2/2
<p><i>Cas de licenciement :</i></p> <p>12. Notification par écrit de l'employé du (des) motif(s) du licenciement avec le délai de préavis qui court à partir de la date de réception de la notification, le cas échéant</p> <p>13. Exécution du délai de préavis, le cas échéant</p> <p>14. A l'expiration du préavis, paiement Solde de Tout Compte (SDTC) et octroi de Certificat de Travail</p> <p>15. Mise à jour du Registre du personnel</p> <p><i>Sinon :</i></p> <p>16. Notification par écrit de l'employé de la sanction infligée</p> <p>17. Mise à jour du DIP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Administratif</li> <li>▪ Employé</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Administratif</li> </ul>	<pre> graph TD     A1[A1] --&gt; Lic{Licenciement}     Lic -- Non --&gt; N16[Notification 16]     Lic -- Oui --&gt; N12[Notification 12]     N12 --&gt; E1[Employé]     E1 --&gt; P13{Préavis}     P13 -- Non --&gt; N16     P13 -- Oui --&gt; P13[Préavis 13]     P13 --&gt; C14[Certificat de travail 14]     C14 --- SDTC[SDTC]     C14 --&gt; R15[Registre du personnel 15]     R15 --&gt; N16     R15 --&gt; E1     N16 --&gt; E1     E1 --&gt; DIP[DIP 17]     DIP --&gt; Fin([Fin])     B1[B1] --- N16   </pre>	

### 3.6.5. Processus de licenciement

Le Responsable Administratif (RA) doit adresser à l'auteur de l'acte fautif une lettre avec accusée de réception, ou par un simple cahier de transmission :

- précisant le(s) motif(s) et la nature de la sanction que la Fondation envisage de lui infliger,
- le convoquant pour un entretien préalable avec la date et l'heure de l'entretien ;
- et lui rappelant ses droits à la défense ainsi que la possibilité pour lui de se faire assister par un employé de son choix.

L'employé a quarante-huit (48) heures suivant la réception de la notification pour fournir sa version des faits.

L'entretien préalable est dirigé par le Directeur Exécutif (DE), en présence du Supérieur hiérarchique de l'employé incriminé. Le Responsable Administratif (RA) y assiste à titre consultatif.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   93
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

La Commission de conseil de discipline (Directeur Exécutif, supérieur hiérarchique, Responsable Administratif, ...) prononce sa décision définitive à l'issue de l'entretien, par une notification écrite adressée à l'employé fautif. Si la décision débouche sur un licenciement, la notification doit faire mention du (des) motif(s) de la sanction et le délai de préavis qui court à partir de la date de réception de la notification.

### 3.7. Procédures de gestion des cessations d'activités

#### 3.7.1. Objectif

Cette procédure vise à présenter les mécanismes et les règles relatifs à la gestion des cessations d'activités au sein de la Fondation.

#### 3.7.2. Champ d'application

Cette procédure s'applique à tout départ définitif d'un employé au sein de la Fondation. Ce départ définitif intervient dans les cas suivants :

- démission ;
- licenciement ; et
- incapacité.

#### 3.7.3. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion des cessations d'activités sont les suivantes :

RGO.90. Dans le cas d'une démission, la lettre de démission doit être établie en deux (2) exemplaires et est adressée à la Direction Exécutive. Le Directeur Exécutif (DE) donne les directives nécessaires à la suite de la décision finale prise avec l'intéressé.

RGO.91. Le licenciement est prononcé pour les cas suivants :

- en cas de non acceptation par l'employé de la modification des éléments de son contrat initiée par la Fondation ;
- en cas de licenciement pour motif économique ;
- en cas de faute lourde ou conformément au règlement intérieur ;
- insuffisance professionnelle : l'employé n'a pas du tout répondu aux attentes de la Fondation ; et
- suppression d'emploi : il s'agit ici d'un licenciement collectif dont les dispositions y afférentes sont fournies dans la convention collective.

RGO.92. En cas de décès d'un personnel, le processus est enclenché à la réception de l'annonce du décès de la part de la famille du décédé. Ce processus inclut : la clôture de son dossier, la préparation de son solde de tout compte et la préparation de la pension de retraite.

RGO.93. Lorsqu'un employé quitte la Fondation, son solde de tout compte doit être fait et son dossier doit être clos. La mention « Dossier clôturé » est portée sur son Dossier Individuel du Personnel (DIP).

RGO.94. L'employé partant doit remettre les matériels, effets et autres moyens mis à sa disposition avant son départ. La liste de ces matériels doit être consignée par écrit et signée par l'employé et le Responsable Administratif (RA).

RGO.95. Chaque départ définitif doit faire l'objet d'une déclaration de débauchage auprès de la CNaPS.

RGO.96. Un Certificat de travail est délivré à chaque employé partant à la date de son départ.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   94
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

### 3.8. Procédures de gestion des personnels extérieurs à la Fondation

#### 3.8.1. Objectif

Cette procédure vise à présenter les procédures relatives à la gestion des personnels extérieurs à la Fondation.

#### 3.8.2. Champ d'application

Cette procédure s'applique, d'une part à tout personnel recruté à temps partiel ou à durée déterminée à titre de Consultant indépendant, et d'autre part aux stagiaires au sein de la Fondation.

#### 3.8.3. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion des personnels extérieurs à la Fondation sont les suivantes :

##### *Consultants indépendants :*

- RGO.97. Pour la mise en œuvre des activités de la Fondation, des Consultants indépendants peuvent être appelés à renforcer ou à assister techniquement l'équipe de la Direction Exécutive de la Fondation.
- RGO.98. Les Consultants indépendants sont recrutés suivant les procédures de passation de marchés de sélection et d'emploi de Consultants.
- RGO.99. Les Consultants sont régis par le Code du Commerce. Ils sont étroitement liés à la Fondation par un Contrat de consultance qui stipule les dispositions générales et particulières, les termes, les conditions et modalités d'exécution des prestations (nature de la prestation, date d'entrée en vigueur, durée de la prestation, livrables, modalités de paiement, ...) ainsi que les obligations respectives des deux (2) parties.
- RGO.100. Les Consultants doivent exécuter les prestations et remplir leurs obligations de façon diligente, efficace et économique, conformément aux techniques et pratiques généralement acceptées. Durant les phases du contrat, les Consultants doivent toujours se comporter en conseiller loyal de la Fondation, et doivent défendre en toute circonstance les intérêts de la Fondation sans faire entrer en ligne de compte l'éventualité d'une mission ultérieure et doivent éviter scrupuleusement tout conflit avec d'autres activités ou avec leurs propres intérêts.
- RGO.101. Sauf consentement par écrit de la Fondation, les Consultants ne doivent pas divulguer à qui que ce soit des informations confidentielles acquises dans le cadre des prestations. En outre, ils ne doivent pas divulguer les recommandations formulées dans le cadre des prestations ou qui en découlent.
- RGO.102. Les consultants sont rémunérés suivant les coûts de la prestation stipulés dans le Contrat de prestation et ne peuvent pas demander de rémunération supplémentaire d'autre nature que ce soit.  
La rémunération totale du Consultant ne doit pas excéder le montant du contrat et doit couvrir la totalité des coûts nécessaires à l'exécution des prestations. Sauf dispositions contraires, le montant du contrat ne doit pas être porté à un niveau supérieur au montant initial que si les deux (2) parties se sont convenues de paiements supplémentaires.
- RGO.103. Les Consultants doivent payer ses propres impôts, droits, taxes, redevances et autres charges imposés en vertu du droit applicable et dont le montant est réputé être inclus dans le montant du contrat.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   95
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Révision : Décembre 2019

*Stagiaires et bénévoles :*

- RGO.104. Le Directeur Exécutif (DE) se réserve le droit d'accepter ou non les demandes de stage ou de bénévolat eu sein de la Fondation.
- RGO.105. Les stagiaires ou volontaires travaillant à titre de bénévolat doivent respecter les Règlements Intérieurs en vigueur au sein de la Fondation, notamment, les horaires de travail et les disciplines.
- RGO.106. Sauf dispositions particulières, les stagiaires ou volontaires travaillant à titre de bénévolat au sein de la Fondation ne perçoivent d'aucune rémunération de toute nature à l'exception du remboursement de ses frais de déplacements (Note de service interne signée par le Directeur Exécutif).
- RGO.107. A l'issue de la période de stage, un document attestant l'effectivité du stage est délivré au Stagiaire. Il s'agit d'une Attestation de stage mentionnant, entre autres, la durée ou la période de stage et le(s) département(s) ayant reçus le stagiaire.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   96
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 4	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Décembre 2019

## 4. GESTION DES IMMOBILISATIONS

Les immobilisations sont constituées des actifs corporels destinés à servir de façon durable à l'activité de la Fondation. Les immobilisations ne se consomment pas par le premier usage, c'est-à-dire qu'elle s'attend à utiliser sur plus d'un (1) exercice.

On distingue deux (2) statuts juridiques d'immobilisations :

- les immobilisations acquises à titre de propriété de la Fondation ; et
- les immobilisations mises à disposition de la Fondation pour servir à la mise en œuvre des activités spécifiques.

Cette partie a pour but d'établir les règles de gestion relatives à la gestion des immobilisations acquises et/ou mises à disposition de la Fondation.

### 4.1. Objectifs

Il est nécessaire d'assurer la correcte gestion des immobilisations. Les procédures de gestion des immobilisations visent les objectifs suivants :

- la disponibilité des immobilisations en bon état de fonctionnement et adaptés aux besoins pour la réalisation de activités de la Fondation ;
- l'utilisation rationnelle des immobilisations affectées ;
- la protection des immobilisations contre le risque de détérioration, de détournement et de vol ;
- l'identification précise des immobilisations à l'occasion de leur entrée dans le patrimoine de la Fondation ;
- la réalisation périodique d'inventaires physiques des immobilisations ; et
- le renouvellement optimal des immobilisations.

### 4.2. Règles de gestion et d'organisation

Le Responsable Administratif (RA) est chargé de la gestion des immobilisations de la Fondation suivant les règles de gestion et d'organisation ci-dessous :

RGO.1. Les Immobilisations de la Fondation peuvent provenir soit :

- des dons ou subventions des bailleurs ;
- des mises à disposition ; et
- des acquisitions sur fonds propres.

Les procédures d'acquisition en matière d'immobilisations sont similaires à la passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures. Toutefois, s'agissant d'investissement, toute acquisition doit être en conformité avec le Budget Général (BG), tandis que l'initiation de la commande peut revêtir des procédures d'autorisation de niveau plus hiérarchique qui est le Directeur Exécutif (DE).

RGO.2. Le Responsable Administratif (RA) est le responsable de la gestion globale des immobilisations de la Fondation : suivi, entretien, mise à jour de la base de données, ...

RGO.3. Toutes immobilisations acquises ou mises à disposition de la Fondation sont enregistrées chronologiquement dans le Registre des Immobilisations afin de faciliter l'identification et le suivi. Chaque immobilisation doit avoir une codification.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   97
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 4	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Décembre 2019

- RGO.4. Les informations à inscrire dans le Registre des Immobilisations sont :
- le numéro d'ordre d'enregistrement ;
  - la désignation ;
  - les informations techniques concernant l'immobilisation (références, numéro de série, marque, ...) ;
  - la date d'acquisition ;
  - la valeur d'acquisition ;
  - la codification (code interne) par nature ;
  - le détenteur ou la localisation ;
  - l'identification du bailleur (éventuel) ; et
  - les observations.
- RGO.5. Toutes les immobilisations de la Fondation doivent être enregistrées dans le compte des immobilisations et subir les traitements généralement admis en matière des immobilisations. Les méthodes de valorisations sont les suivantes :
- *Immobilisations acquises sur fonds propres de la Fondation :*  
Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de réalisation comprenant le prix d'achat majoré des droits de douane et autres taxes fiscales non récupérables ainsi que des frais accessoires directement attribuables pour obtenir son contrôle et sa mise en état d'utilisation.
  - *Immobilisations mises à disposition de la Fondation :*  
Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition suivant le dossier de transfert des bailleurs.
  - *Immobilisations acquises en monnaies étrangères :*  
Elles sont évaluées sur la base du cours de change en vigueur au jour de la transaction.
- RGO.6. Les composants d'un actif sont traités comme des éléments séparés s'ils ont des durées d'utilité différentes ou procurent des avantages économiques selon un rythme différent.
- RGO.7. La politique d'entretien et de maintenance vise à assurer une bonne longévité des immobilisations de la Fondation, ainsi :
- les instructions d'utilisation et d'entretien indiquées dans le contrat par les fournisseurs d'immobilisations doivent être respectées par les utilisateurs (chaque utilisateur est responsable de l'entretien quotidien de l'immobilisation qui est en sa possession),
  - les entretiens périodiques doivent se faire sur Contrat de prestation avec des prestataires qualifiés.
- RGO.8. Le Responsable Administratif (RA) se charge de suivre systématiquement l'état et le fonctionnement des immobilisations. Si un problème technique survient à une immobilisation, l'utilisateur remplit une fiche de demande d'entretien qu'il remet au Responsable Administratif (RA) pour que ce dernier prenne les mesures nécessaires.
- RGO.9. L'inventaire physique des immobilisations de la Fondation doit être effectué au moins une (1) fois par an par le Responsable Administratif (RA).
- RGO.10. Toutes les immobilisations de la Fondation ne peuvent être utilisées pour les besoins d'une tierce personne non employée de la Fondation. Si le cas doit se présenter, l'utilisation est soumise à l'autorisation écrite du Directeur Exécutif (DE) mentionnant les responsabilités de l'utilisateur. Si l'utilisation a généré des coûts, la personne tierce sera facturée par la Fondation pour ces coûts identifiés.
- RGO.11. Chaque utilisateur doit remettre l'immobilisation et sa fiche à la rupture de son contrat avec la Fondation.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   98
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 4	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Décembre 2019

### 4.3. Procédures de gestion

La procédure de gestion des immobilisations traite les éléments suivants :

- la distinction entre dépenses d'investissement et à passer en charges ;
- le système de codification ;
- les procédures d'inventaire physique ;
- les amortissements ; et
- les sorties des immobilisations.

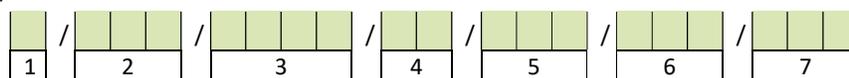
#### 4.3.1. Distinction entre dépenses d'investissements et dépenses à passer en charges

« Une immobilisation corporelle est un actif corporel détenu par une entité pour la production ou la fourniture de biens ou de services, la location, ou l'utilisation à des fins administratives, et qu'elle s'attend à utiliser sur plus d'un exercice ». <sup>22</sup> Plusieurs critères sont perceptibles dans cette définition. Ainsi, sont considérés immobilisations tous actifs corporels destinés à servir de façon durable à l'activité de la Fondation. Les immobilisations ne se consomment pas par le premier usage, c'est-à-dire qu'elle s'attend à utiliser au-delà de l'exercice en cours. Les biens de faible valeur peuvent être considérés comme entièrement consommés dans l'exercice de leur mise en service et par conséquent ne pas à considérer comme immobilisations.

Toute acquisition de matériel ou équipement d'un montant inférieur à 400.000 Ariary (prix unitaire) est considérée à titre de consommables. Cependant, le matériel ou équipement acheté n'atteignant pas ce plafond mais considéré comme du matériel durable (durée de vie probable plus de 2 ans) doit faire l'objet d'un suivi extra comptable bien que comptabilisé dans les comptes de charge.

#### 4.3.2. Système de codification

L'efficacité des procédures de gestion des immobilisations exige la codification des informations nécessaires à l'identification, à l'utilisation et au suivi des immobilisations. Le système de codification des immobilisations de la Fondation comporte sept (7) positions. Il doit faciliter par simple lecture l'identification des biens, équipements et matériels par rapport à la codification comptable, la désignation et l'affectation (détenteur ou localisation) :



Les codifications sont alphanumériques. Pour chaque position elles doivent comporter le même nombre de caractères pour assurer une présentation homogène des codifications. Dans le cas où le nombre de caractère n'est pas semblable avec le sigle, il convient d'ajouter un « Ø ».

Système de codification	Système de codification
1 : Statut du matériel (numérique) 1 : matériel acquis à titre de propriété 2 : matériel mis à la disposition de la Fondation	5 : Numéro de séquence du matériel (numérique) 001 : pour le premier matériel enregistré 002 : pour le deuxième matériel enregistré 003 : pour le troisième matériel enregistré ...
2 : Nature du matériel (alphabétique) INS : installations MIØ : matériels informatiques MMB : matériels et mobiliers de bureau MTØ : matériels de transports/Matériels roulants MTC : matériels de communication ...	6 : Détenteur ou localisation (alphanumérique) DEØ : Directeur Exécutif GOØ : Grant Officer RA : Responsable Administratif RCM : Responsable Communication et Marketing

<sup>22</sup> Définition des Immobilisations corporelles selon le PCG 2005

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   99
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 4	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Décembre 2019

3 : Désignation du matériel (alphabétique) VOIT : voiture ORDI : ordinateur de bureau PORT : ordinateur portable TABB : table de bureau CHAI : chaise ECRA : écran PHOT : photocopieur TELE : poste téléviseur ...	RFØ : Responsable Financier SAL1 : Salle n°1 (bureau du DE) SAL2 : Salle n°2 (salle de réunion) ...
4 : Année d'acquisition (numérique) 05 : 2005 11 : 2011 18 : 2018 ...	7 : Source de financement (alphabétique) AFD : Agence Française de Développement C2D : Contrat de Désendettement et de Dvlpt CIF : Conservation International FFE : Fonds Français pour l'Env. Mondial FPØ : Fonds Propres (FAPBM) GVT : Etat Malagasy IDA : Banque Mondiale KfW : Kreditanstalt fur Wiederaufbau WWF : World Wide Fund for Nature ...

A titre d'exemple, la codification **1/MIØ/PORT/09/015/RFØ/FPØ** fournit les renseignements ci-après :

- 1 : acquis à titre de propriété
- MIØ : classé dans le matériel informatique
- PORT : il s'agit d'un Ordinateur Portable Qosmio G50
- 09 : matériel acquis en 2009
- 015 : matériel inscrit sous le numéro 015 dans le registre des immobilisations
- RFØ : matériel détenu par le Responsable Financier
- FPØ : matériel financé par le fonds propre de la Fondation

L'attribution d'une codification entraîne la création d'une étiquette. La référence d'immobilisation est l'information codifiée qui est matérialisée par une étiquette apposée sur une immobilisation afin de l'identifier rapidement. Cette information n'est portée qu'une fois et n'est pas modifiable. En conséquence, les informations susceptibles de modifications ne sont pas portées sur l'étiquette d'identification, mais elles sont mentionnées dans le Registre des Immobilisations : il s'agit du détenteur ou de la localisation.

La codification des immobilisations a pour intérêt de :

- faciliter l'exécution des inventaires physiques ;
- favoriser le rapprochement rapide et la valorisation des biens inventoriés ; et
- localiser sans perte de temps les biens.

#### **4.3.3. Procédures d'inventaire physique**

En tant que premier responsable de la gestion des immobilisations de la Fondation, le Responsable Administratif (RA) aura la charge d'effectuer la préparation et le déroulement des inventaires physiques des immobilisations. L'inventaire physique devrait être effectué annuellement, et ce afin de rapprocher l'existence physique à la situation comptable.

L'inventaire physique porte sur toutes les immobilisations de la Fondation et inscrites dans le Registre des Immobilisations. Les véhicules, motos, bicyclettes, ordinateurs portables et autres équipements portables doivent être disponibles au bureau pendant la période de l'inventaire

La procédure d'inventaire physique est définie selon les trois (3) étapes ci-après :

- Etape 1 : Travaux préparatoires
  - nomination de l'équipe d'inventaire (Responsable Administratif, Assistante de Direction et Responsable Contrôleur Interne, éventuellement Chargé des Moyens Généraux),
  - mise à disposition de tous documents et pièces comptables justifiant les mouvements d'immobilisations au cours de l'exercice,

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   100
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 4	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Décembre 2019

- mise à disposition de la liste des immobilisations (Registre des Immobilisations).
- Etape 2 : Travaux d'inventaires
  - prise de connaissance des instructions d'inventaire,
  - identification physique des immobilisations à inventorier,
  - vérification de la codification et de l'état des immobilisations,
  - remplissage du Tableau d'Inventaire (TI) et émargement,
  - fait signer par le détenteur la Fiche de détention et le Tableau d'Inventaire (TI).
- Etape 3 : Travaux de rapprochement et résultats d'inventaire
  - rapprochement des résultats d'inventaire avec les documents comptables de fin d'exercice,
  - identification et explications des écarts,
  - rédaction du PV d'inventaire physique mentionnant la date d'inventaire, le déroulement, les faits saillants, les états des immobilisations, les écarts constatés, ...
  - signature du PV d'inventaire physique par l'équipe d'inventaire,
  - compte rendu à la Direction Exécutive du PV d'inventaire physique pour approbation,

#### 4.3.4. Amortissements

L'amortissement résulte de la répartition systématique du montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité estimée selon un plan d'amortissement et en tenant compte de la valeur résiduelle probable de l'actif à l'issue de cette durée.

La durée d'utilité et le mode d'amortissement d'une immobilisation corporelle doivent être réexaminés périodiquement, et en cas de modifications importantes des estimations ou prévisions antérieures, la dotation aux amortissements de l'exercice en cours et des exercices futurs doit être ajustée.

L'amortissement correspond à la consommation des avantages économiques liés à un actif corporel. Le mode d'amortissement d'un actif est le reflet de l'évolution de la consommation par la Fondation des avantages économiques de cet actif.

La Fondation applique pour ces immobilisations le mode linéaire suivant la règle du prorata temporis à partir du mois de la date d'acquisition.

Le taux d'amortissement applicable par la Fondation se réfère au taux fiscalement admis et se présente comme suit :

Désignations	Durée de vie (ans)	Taux d'amort. (%)
<b>Immobilisations incorporelles</b>		
– Logiciel informatique	5	20
<b>Immobilisations corporelles</b>		
– Matériels de transport	5	20
– Matériels et mobiliers de bureau	5	20
– Matériels de communication	3	33,3
– Matériels informatiques	3	33,3

#### 4.3.5. Sorties des immobilisations

Les immobilisations pourraient sortir du patrimoine de la Fondation du fait :

- de la valeur nette comptable nulle (immobilisation totalement amortie),
- d'un vol,
- d'une destruction,

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   101
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 4	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Décembre 2019

- d'une mise au rebut, et
- d'une cession.

Les immobilisations totalement amorties mais toujours utilisées par la Fondation seront sorties dans la comptabilité mais font l'objet d'un suivi de façon extracomptable.

Dans le cas d'un vol, un PV doit être établi par la police sur la base d'une déclaration de perte de l'utilisateur ou du détenteur. De même, un PV de destruction est établi par celui qui effectue la suppression.

La liste des immobilisations nécessitant une cession ou une mise au rebut, constatées lors de l'inventaire physique, est établie par le Responsable Administratif (RA) et proposée au Directeur Exécutif (DE) pour prise de décision. La valeur de la cession est déterminée suivant le prix sur le marché ou la valeur nette comptable.

Dans tous les cas, les sorties d'immobilisations devraient faire l'objet de mise à jour :

- du Registre des Immobilisations,
- de la Fiche d'Immobilisation (FI), et
- de la situation comptable.

La Direction Exécutive aura l'obligation de renseigner les cessions dans les rapports d'activités à présenter au Conseil d'Administration (CA) pour information.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   102
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 5	GESTION DES MATÉRIELS ROULANTS	Révision : Décembre 2019

## 5. GESTION DES MATÉRIELS ROULANTS

Cette partie a pour but d'établir les procédures relatives à la gestion des matériels roulants de la Fondation.

### 5.1. Objectif

L'objet de la gestion des matériels roulants est de contrôler et de suivre l'utilisation des véhicules et motos de la Fondation, leurs consommations de carburant, ainsi que leur entretien.

Les véhicules et motos de la Fondation sont sous la supervision du Responsable Administratif (RA). La procédure qui suit s'applique à tous les véhicules<sup>23</sup> de la Fondation.

Dans sa politique de gestion, la Fondation vise à :

- rendre rationnelle l'utilisation de ces matériels roulants ; et
- assurer la sécurité du personnel et des biens lors des missions et déplacements.

### 5.2. Règles de gestion et d'organisation

Le Responsable Administratif (RA) est chargé de la gestion et du suivi des matériels roulants (voitures et motos) acquis et/ou mis à disposition de la Fondation selon les règles de gestion et d'organisation suivantes :

- RGO.1. La gestion des matériels roulants se fait dans le cadre de pool auto/moto.
- RGO.2. L'utilisation des matériels roulants (voitures et motos) est strictement professionnelle. Toutes utilisations à des fins personnelles sont interdites.
- RGO.3. Les matériels roulants (voitures et motos) doivent être conduits par les chauffeurs ou conducteurs professionnels : aucun membre du personnel à l'exception du Directeur Exécutif (DE) n'est autorisé à conduire les véhicules de la Fondation sauf autorisation préalable de la Direction. Par ailleurs, il est formellement interdit de laisser des personnes non membres du personnel permanent de la Fondation conduire les véhicules.
- RGO.4. Les voitures et motos ne peuvent être utilisées en dehors des heures normales de travail et les jours fériés sauf pour les besoins de service. Dans ce cas, l'approbation du Directeur Exécutif (DE) est obligatoire.
- RGO.5. Pour chaque mission, il doit y avoir un Chef de mission. Le transport de passagers non membres de la Fondation doit faire l'objet d'une autorisation écrite de la part du Chef de mission ou du Directeur Exécutif (DE).
- RGO.6. Tous les véhicules doivent être munis d'un carnet de bord mentionnant la date, les kilométrages effectués, le parcours, le conducteur et les voyageurs. Tous les déplacements doivent y être notés.
- RGO.7. Afin d'assurer une extrême sécurité, les dispositions suivantes doivent être respectées (principes de sécurité) :

*Voitures :*

- respect du code de la route,
- interdiction de rouler à partir de 20 heures, sauf cas exceptionnel dûment autorisé par le DE,
- interdiction de fumer dans les véhicules,
- interdiction de prise d'alcool lors des voyages pour tout le personnel de la Fondation,
- limitation de vitesse à 100 km/h sur route goudronnée et 70 km/h sur routes secondaires,
- station de véhicules dans le garage de la Fondation ou en lieu sûr (pendant les missions).

<sup>23</sup> Voitures et motos

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   103
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 5	GESTION DES MATÉRIELS ROULANTS	Révision : Décembre 2019

*Motos :*

- port de casques de sécurité obligatoire pour le conducteur et le passager à bord de la moto,
- interdiction de rouler à partir de 20 heures, sauf cas exceptionnel dûment autorisé par le Directeur Exécutif (DE),
- interdiction de prise d'alcool,
- station de la moto dans le garage de la Fondation ou en lieu sûr (courses en ville).

RGO.8. Les entretiens et maintenances périodiques décrits dans les manuels de véhicules doivent être appliqués scrupuleusement : vidange, remplacement de pièces d'usure, vérifications, ... A cet effet, les entretiens et maintenances sont notés par le Responsable Administratif (RA) dans un tableur Excel pour le suivi. La propreté des matériels roulants doit être assurée convenablement. Le nettoyage de la voiture et de la moto relève de la responsabilité du chauffeur ou du conducteur.

### 5.3. Procédures de gestion

La procédure de gestion des véhicules traite les éléments suivants :

- les procédures d'utilisation des véhicules ;
- la protection ; et
- les procédures d'entretien et de maintenance.

#### 5.3.1. Procédures d'utilisation des véhicules

L'utilisation des véhicules de la Fondation doit respecter les procédures suivantes :

- allocation de carburant ;
- rapport d'utilisation de véhicule.

#### **Allocation de carburant :**

L'utilisation d'une « carte carburant » est nécessaire pour assurer une meilleure gestion de consommation des véhicules.

L'utilisation de carte carburant doit être sanctionnée par la présentation du ticket de caisse des stations-services au Responsable Administratif (RA).

#### 5.3.2. Protection

Dans le but d'une bonne protection des matériels roulants (voitures et motos) de la Fondation, en tant qu'éléments constitutifs de son patrimoine, le Responsable Administratif (RA) doit assurer le suivi des papiers administratifs des véhicules (assurance, visite technique).

En cas d'accident :

- le chauffeur/conducteur ou autre détenteur de véhicule (Directeur Exécutif, ...) doit informer le Responsable Administratif (RA) ;
- les démarches nécessaires pour les procédures requises par l'assureur doivent être lancées par le Responsable Administratif (RA) ; et
- un compte rendu détaillé de l'accident doit être établi pour la Direction.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   104
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 5	GESTION DES MATÉRIELS ROULANTS	Révision : Décembre 2019

### ***5.3.3. Procédures d'entretien et de maintenance***

La Fondation vise, dans sa politique d'entretien et de maintenance des matériels roulants, la bonne longévité avec comme principe de base :

- le respect de la propreté des voitures (intérieur et extérieur) et motos,
- la mise à jour d'un tableau de suivi des entretiens et maintenances périodiques (vidanges, pneumatiques, ...) sur tableur Excel ;
- le compte rendu des anomalies constatées ;
- l'engagement de la procédure administrative de réparation après vérification ;
- la réparation auprès des concessionnaires ou garages spécialisés ; et
- l'entretien périodique auprès d'une station-service ou autres.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   105
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 6	GESTION DES MISSIONS ET DÉPLACEMENTS	Révision : Décembre 2019

## 6. GESTION DES MISSIONS ET DÉPLACEMENTS

Cette partie a pour but d'établir les procédures relatives à la gestion des missions et déplacements de la Fondation.

### 6.1. Objectif

Pour chaque mission et déplacement, l'objectif de la Fondation vise à :

- un recueil maximum de données de bases ;
- une bonne organisation logistique ;
- un maximum de sécurité du personnel et des biens ; et
- une bonne gestion des dépenses.

### 6.2. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion des missions et déplacements sont les suivantes :

- RGO.1. Toutes les missions et déplacements du personnel entrant dans le cadre du travail et ceux des membres du Conseil d'Administration (CA) doivent faire l'objet d'une autorisation préalable par l'établissement d'un Ordre de mission.
- RGO.2. L'organisation logistique d'une mission ainsi que l'allocation des ressources financières correspondantes est sous la responsabilité du Responsable Administratif (RA) suivant le planning d'activité et le budget approuvé. Les principes fondamentaux suivants sont à respecter :
- Programmation et autorisation de chaque mission et déplacement ;
  - Allocation d'un appui logistique adéquat pendant les missions ;
  - Respect des coûts prévisionnels de la mission ; et
  - Justification des dépenses de mission.
- RGO.3. Pour toute mission, un Ordre de mission doit être établi par le Responsable Administratif (RA) suivant le modèle annexé au présent Manuel. Il doit être approuvé par le Directeur Exécutif (DE) ou son intérimaire en son absence.
- Pour les missions du Directeur Exécutif (DE), l'Ordre de mission doit être approuvé par le Président du Conseil d'Administration (PCA) ou en son absence, par un Administrateur membre du Comité Exécutif (CE).
- Pour ce qui est des missions des membres du Conseil d'Administration (CA), l'Ordre de mission doit être approuvé par le Président du Conseil d'Administration (PCA) ou en son absence, par un Administrateur membre du Comité Exécutif (CE). Toute mission du Président du Conseil d'Administration (PCA) sera approuvée par un membre du Comité Exécutif (CE).
- Les ordres de mission doivent être numérotés séquentiellement.
- RGO.4. Au retour de mission, les missionnaires doivent présenter, deux (2) sortes de rapports :
- le *Rapport de mission* qui servira à matérialiser les résultats escomptés à chaque tenue de mission ; et
  - le *Rapport de dépenses ou État Récapitulatif de Dépenses (ERD)* : qui sera nécessaire au Responsable Financier (RF) pour les décomptes des dépenses effectives et comptabilisation. Tous justificatifs de mission doivent être originaux.
- RGO.5. En cas de divergence avec la présente procédure, les procédures particulières des bailleurs doivent être suivies et appliquées.
- RGO.6. La Fondation souscrit une assurance personnelle contre les accidents pour l'ensemble du personnel.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   106
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 6	GESTION DES MISSIONS ET DÉPLACEMENTS	Révision : Décembre 2019

### 6.3. Procédures de gestion

La procédure de gestion des missions et déplacements traite les éléments suivants :

- La programmation et l’autorisation ;
- Les avances sur mission ;
- Les taux des indemnités ; et
- Les rapports de mission.

#### 6.3.1. Programmation et autorisation

Afin de bien gérer les missions et les déplacements pour la réalisation des activités de la Fondation :

- Toute mission et tout déplacement doivent faire l’objet de planification et être insérer dans le programme d’activité annuelle de la Fondation. Avant la finalisation du budget annuel, tous les départements doivent se concerter pour définir les objectifs des missions et inclure les coûts y afférents dans le Budget Général (BG).
- Une semaine avant le début de chaque mois, chaque service doit déposer auprès du Responsable Administratif (RA) les Termes de référence des missions prévues pour le prochain mois, que le dernier transmet au Directeur Exécutif (DE) pour approbation. Dans les mêmes conditions, les Termes de référence des missions concernant le Directeur Exécutif (DE) doivent être soumis à l’approbation du Président du Conseil d’Administration (PCA), ou en son absence par un Administrateur membre du Comité Exécutif (CE).
- L’approbation du Directeur Exécutif (DE) ou du Président du Conseil d’Administration (PCA) signifie que les déplacements sont autorisés.
- Les Termes de référence des missions approuvés serviront de bases d’exécution pour le Responsable Administratif (RA).
- Pour chaque mission approuvée, un Ordre de mission est établi par le Responsable Administratif. Les Ordres de mission doivent être numérotés séquentiellement.

Dans le cas des missions de nature urgentes ou imprévues, un délai d’au moins *une (01) semaine* avant le départ doit être respecté pour la déposition des éléments de budgétisation au Responsable Administratif (RA), et pour la préparation ou rectification des mouvements des véhicules et des chauffeurs.

#### 6.3.2. Éléments de base d’avances sur mission

Sur la base des plannings d’activités, les éléments de base d’avances sur mission sont :

- La planification de mission ;
- L’Ordre de mission (OM) ;
- Les termes de références des missionnaires ;
- Les itinéraires de déplacement ; et
- Le budget prévisionnel de la mission.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   107
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 6	GESTION DES MISSIONS ET DÉPLACEMENTS	Révision : Décembre 2019

Par ailleurs, les principes suivants doivent être respectés :

- Pour l’Ordre de mission (OM) :
  - établi pour chaque mission au nom de tous les missionnaires ;
  - enregistré au niveau du Responsable Administratif (RA) et approuvé par le Directeur Exécutif (DE) ou le Président du Conseil d’Administration (PCA), selon le cas ;
  - présenté à chaque étape de mission ; et
  - visé par les autorités compétentes au passage.
- Pour l’indemnité de mission :
  - établi individuellement pour chaque mission et ne servir en aucun cas de paiement à d’autres missions ; et
  - paiement de la totalité des indemnités sous condition de régularisation des anciennes missions.

### 6.3.3. Taux des indemnités

Les principes de bases des indemnités de mission pour la Fondation sont les suivants :

- Pour faire face aux dépenses engendrées par les missions et déplacements, les frais de mission sont pris en charge par la Fondation. Cette prise en charge ne doit pas être considérée comme un supplément de salaire ni de bonification.
- Les indemnités couvrent à la fois les frais d’hébergement et les frais de restauration forfaitaires
- Pour le délai de route ainsi que les missions sans hébergement, les indemnités sont calculées au taux applicable pour la restauration.
- L’État Récapitulatif de Dépenses (ERD) doit être présenté avec les pièces justificatives originales des dépenses au retour de mission.
- Les prises en charges sont à défalquer pour le montant exact des factures (imprévus de mission).

Les taux des indemnités applicables pour les missions locales et les missions à l’extérieur sont les suivants :

*Missions locales :*

- *Hébergement et restauration* : les frais d’hôtel ainsi que les frais de restauration sont forfaitaires, c’est-à-dire ne nécessitant pas la présentation de pièces justificatives au retour de la mission. Les taux des indemnités par personne et par nuitée se présentent comme suit :

	Hébergements	Restaurations
Directeur Exécutif/Conseil d’Administration	175.000,00	75.000,00
Cadres/Responsables	100.000,00	50.000,00
Personnel d’appui	50.000,00	25.000,00

*Nota :* Dans le cas particulier de certaines villes où les frais d’hôtel dépassent ces plafonds, ces derniers sont acceptés sous réserve d’une autorisation préalable du Directeur Exécutif (DE) ou le cas échéant, du Président du Conseil d’Administration (PCA).

- *Transport et déplacement* : le choix du moyen de transport dépend de l’accessibilité des régions à visiter et des modes de transport existants.
- *Autres frais* : la connexion internet, le téléphone à titre officiel et les repas d’affaires sont éligibles et remboursables sur présentation de facture.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   108
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 6	GESTION DES MISSIONS ET DÉPLACEMENTS	Révision : Décembre 2019

#### Missions à l'extérieur :

Pour tout déplacement, le missionnaire doit choisir les moyens les plus économiques. Tout billet d'avion doit être exclusivement en classe économique (sauf cas exceptionnel suffisamment justifié)

- *Hébergement et restauration* : les taux applicables sont calculés en fonction de la ville de destination en référence aux taux applicables du département d'État Américain.

Les barèmes appliqués se présentent comme suit :

- Les frais d'hébergement par personne et par nuitée seront tel qu'établi sur le site web du département d'État Américain fixant le plafond des frais d'hébergement par ville du monde, en accédant au :  
[https://aoprals.state.gov/content.asp?content\\_id=184&menu\\_id=78](https://aoprals.state.gov/content.asp?content_id=184&menu_id=78)

Les missionnaires hébergés par un particulier ont droit au remboursement de 20 USD par nuitée à titre de participation aux frais.

- La restauration donne lieu à des allocations forfaitaires dont les taux ne doivent pas dépasser le barème journalier établi sur le site web du département d'État Américain par ville du monde, en accédant au :  
[https://aoprals.state.gov/content.asp?content\\_id=184&menu\\_id=78](https://aoprals.state.gov/content.asp?content_id=184&menu_id=78)

- *Transport et déplacement* : Pour les déplacements en avion, le choix du vol doit se faire en fonction du meilleur tarif quel que soit la classe de transport choisie. La classe de transport par catégories de bénéficiaires se présente comme suit :

	Classe de transport
Conseil d'Administration	Classe économique tarif flexible
Directeur Exécutif	Classe économique <sup>24</sup>
Cadres/Responsables/Personnel d'appui	Classe économique <sup>25</sup>

Pour le déplacement en train, la classe de transport est la 2<sup>ème</sup> classe.

- *Autres frais* : les frais taxis, les tickets de trains, les téléphones et les déjeuners/diners à titre officiel sont remboursables sur présentation de facture (aux frais réels).

#### 6.3.4. Rapports de mission

Il existe deux (2) sortes de rapports :

- ✓ le *Rapport de mission* (cf. Annexe XVI pour les rapports de mission effectués au niveau des gestionnaires)
- ✓ le *Rapport de dépenses ou État Récapitulatif de Dépenses - ERD* (cf. Annexe IX)

Le *Rapport de mission* est adressé au Directeur Exécutif (DE) pour validation, ou le cas échéant au Président du Conseil d'Administration (PCA) dans les quinze (15) jours calendaires du retour du missionnaire au bureau.

Le *Rapport de dépenses* de mission ou ERD suit les mêmes procédures des régularisations de dépenses. Par ailleurs, les principes suivants doivent être respectés :

- déposition de l'ERD au Responsable Administratif (RA) dans les quinze (15) jours calendaires du retour du missionnaire au bureau ; et

<sup>24</sup> Tarif flexible uniquement en cas de voyage imprévu et d'urgence

<sup>25</sup> Billet à contrainte par défaut – non modifiable non remboursable

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   109
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 6	GESTION DES MISSIONS ET DÉPLACEMENTS	Révision : Décembre 2019

- justification de toutes les dépenses par des pièces justificatives originales et du double du Rapport technique.

Pour les missions à l'extérieur et à défaut de procédures des bailleurs de fonds :

- les tickets de change doivent être joints à l'ERD ; et
- si le missionnaire a effectué plusieurs changes, le taux à utiliser pour le rapport des frais de mission est la moyenne des taux de change.

*Nota :* *Aucun nouveau paiement d'indemnité de mission ne peut être accordé sans la régularisation de la mission précédente.*

#### 6.4. Réunion du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration (CA) de la Fondation se réunit aussi souvent que les circonstances l'exigent mais au moins deux (2) fois par an (généralement au mois de Mai et au mois de Novembre de l'année). Chaque membre du CA ayant assisté à une session de conseil aura droit à une indemnité de compensation.

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion des réunions du Conseil d'Administration (CA) sont les suivantes :

RGO.7. Selon le PV du Conseil d'Administration en date du 06 Novembre 2007, chaque membre du Conseil d'Administration (CA) de la Fondation ayant assisté physiquement à une session de conseil aura droit à une indemnité de compensation fixée à 150.000 Ariary. Ce montant sera payé par virement bancaire ou par chèque bancaire au nom de la personne bénéficiaire. La pièce justificative de paiement de cette indemnité sera la fiche de présence de la session.

RGO.8. Les frais engagés par un membre du Conseil d'Administration (CA) de la Fondation ne résidant pas à Antananarivo I pour assister à une réunion du Conseil lui seront remboursés intégralement sur présentation de facture en bonne et due forme. Ces frais peuvent être les suivants :

- frais de transport : billet d'avion ou de taxi-brousse ;
- carburant ;
- frais d'hébergement.

Tout membre du Conseil d'Administration (CA) résidant à l'extérieur de Madagascar a droit à deux (2) déplacements vers Madagascar par an.

Tout membre du Conseil d'Administration (CA) résidant à l'extérieur du Grand Tana a droit à quatre (4) déplacements par an pour les réunions du CA ou activités connexes à la Fondation.

RGO.9. Les membres du Conseil d'Administration (CA) peuvent aussi être appelés à effectuer des missions au nom de la Fondation, à l'intérieur comme à l'extérieur de Madagascar. Ces déplacements sont soumis à l'approbation du Comité Exécutif (CE), ou si ce dernier l'estime préférable, à l'intégralité du Conseil d'Administration (CA).

Les membres du Conseil d'Administration (CA) peuvent à leurs propres frais obtenir des surclassements pour les frais de transport ou d'hébergement et seront rembourser sur la base des tarifs indiqués dans le présent Manuel de procédures

#### 6.5. Révision des taux et plafonds

Les taux et plafonds peuvent faire l'objet de mis à jour annuel lors de la présentation du Budget Général (BG) ainsi que du planning de mission annuel. Les modifications seront matérialisées par une Note de service interne signée par le Directeur Exécutif (DE).

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   110
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 7	GESTION DES COURRIERS	Révision : Décembre 2019

## 7. GESTION DES COURRIERS

Cette partie a pour but d'établir les procédures relatives à la gestion des courriers « *départ* » et « *arrivée* » de la Fondation.

### 7.1. Gestion des courriers « Départ »

#### 7.1.1. Application de la procédure

La procédure s'applique à tout courrier (lettre, fax, courriel) devant quitter la Fondation pour un destinataire extérieur.

#### 7.1.2. Règles de gestion et d'organisation

L'Assistante de Direction (AD) est chargée de la gestion et du suivi des courriers départs de la Fondation selon les règles de gestion et d'organisation suivantes :

- RG0.1. Tout courrier officiel de la Fondation doit être rédigé sur papier entête et signé par le Directeur Exécutif (DE), ou à son absence, par la personne assurant son intérim. Un numéro d'ordre d'envoi ainsi que le cachet de la Fondation sont attribués systématiquement au courrier départ. Tout courrier départ doit être enregistré dans le registre « Courrier Départ » ou « Fax Départ » (s'il s'agit d'un fax), et ce avant sa transmission au destinataire par le Chauffeur/Coursier.
- RG0.2. Le registre « Courrier Départ » ou « Fax Départ » contient les informations suivantes :
- le numéro attribué au courrier ;
  - la date de départ ;
  - le destinataire ;
  - l'objet du courrier ;
  - le nom de l'expéditeur ; et
  - les éventuelles observations.
- RG0.3. Les accusés de réception sont matérialisés, soit dans un cahier de transmission, soit sur le double du Bordereau d'Envoi (BE), soit sur la copie du courrier.
- RG0.4. Tout courrier « départ » officiel accusé réception par chaque destinataire respectif doit être scanné puis conservé par l'Assistante de Direction (AD) dans un chrono « Courrier Départ ». La version fichier sous PDF est transmise par mail à l'initiateur du courrier et est sauvegardée avec la référence et l'objet du courrier dans un répertoire approprié : « Courrier départ ».

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   111
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 7	GESTION DES COURRIERS	Révision : Décembre 2019

### 7.1.3. Procédures de gestion des courriers « départ »

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
<p>1. Rédaction du courrier (suivant les instructions des responsables) sur papier à entête de la Fondation et présentation au Directeur Exécutif, ou à son absence, par la personne assurant son intérim pour observations/commentaires et signature</p> <p>2. Lecture, correction éventuelle et signature du courrier</p> <p>3. Numérotation par ordre séquentiel d'envoi du courrier et apposition de cachet de la Fondation sur la signature du Directeur Exécutif</p> <p>4. Enregistrement du courrier dans le registre « Courrier Départ » ou « Fax Départ »</p> <p>5. Envoi du courrier par voie de Cahier de transmission, Bordereau d'Envoi ou copie de la lettre</p> <p>6. Accuse réception le courrier dans le Cahier de transmission, sur le double du Bordereau d'Envoi ou sur la copie de la lettre</p> <p>7. Au retour de la copie du courrier accusé réception par le destinataire, scanne le document et sauvegarde le fichier PDF dans un répertoire approprié « Courrier départ »</p> <p>8. Transmission du fichier PDF par mail au Responsable ayant initié le courrier pour le suivi</p> <p>9. Classement de la copie du courrier dans le chrono « Courrier Départ » ou « Fax Départ ». Le courrier fax sera archivé avec le rapport de transmission délivré par le télécopieur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Chauffeur/ Coursier</li> <li>▪ Destinataire</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Assistante Direction</li> </ul>	<pre> graph TD     Start([Début]) --&gt; C1{Courrier}     C1 --&gt; C2[Courrier]     C2 --&gt; L[lecture, Correction]     L --&gt; V[/Visa/]     V --&gt; N[Numérotation et Cachet]     N --&gt; C3{Courrier}     C3 -.-&gt; R[Registre Départ]     R -.-&gt; C3     C3 --&gt; B{Bordereau d'Envoi}     B --&gt; C4[Courrier]     B --&gt; BE[Bordereau d'Envoi]     B --&gt; CT[Cahier transmission]     C4 --&gt; D[Destinataire]     BE --&gt; D     CT --&gt; D     D --&gt; AR[Accusé réception]     AR --&gt; C5[Courrier]     AR --&gt; BE2[Bordereau d'Envoi]     AR --&gt; CT2[Cahier transmission]     C5 -.-&gt; CPD[(Courrier PDF)]     BE2 -.-&gt; CPD     CT2 -.-&gt; CPD     CPD --&gt; Rsp[Responsable]     Rsp -.-&gt; CPD     Rsp -.-&gt; C6[ ]     C6 -.-&gt; End([Fin])   </pre>	

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   112
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 7	GESTION DES COURRIERS	Révision : Décembre 2019

## 7.2. Gestion des courriers « Arrivée »

### 7.2.1. Application de la procédure

La procédure s'applique à tout courrier (lettre, fax, courriel) reçu par la Fondation.

### 7.2.2. Règles de gestion et d'organisation

L'Assistante de Direction (AD) est chargée de la gestion et du suivi des courriers arrivés de la Fondation selon les règles de gestion et d'organisation suivantes :

- RGO.6. La réception des courriers venant de l'extérieur est centralisée au niveau de l'Assistante de Direction (AD). Tout courrier à caractère privé (courrier physique qui porte uniquement le nom et prénoms d'un personnel de la Fondation) est directement remis à son destinataire à travers un Cahier de transmission interne (sans l'ouvrir), tandis que les courriers à caractère professionnel sont systématiquement enregistrés par l'Assistante de Direction (AD) dans le registre « Courrier Arrivée » ou le registre « Fax Arrivée » (s'il s'agit d'un fax).
- RGO.7. Tout courrier ou plis à caractère « CONFIDENTIEL » ne doivent pas être ouvert par l'Assistante de Direction (AD). Tout comme les courriers à caractère privé, il est directement remis à son destinataire à travers un Cahier de Transmission interne.
- RGO.8. Le registre « Courrier Arrivée » ou « Fax Arrivée » contient les informations suivantes :
- le numéro d'ordre de réception ;
  - la date d'arrivée ;
  - la date et le numéro de la correspondance ;
  - l'expéditeur ;
  - l'objet du courrier; et
  - le destinataire.
- RGO.9. Tout courrier arrivé doit être apposé du cachet « ARRIVÉE LE ». L'Assistante de Direction (AD) inscrit la date et le numéro interne attribué au courrier. S'il s'agit de courrier à caractère confidentiel, le cachet « ARRIVÉE LE » est apposé directement sur l'enveloppe sans que le courrier soit ouvert.
- RGO.10. Tout courrier arrivé et enregistré au niveau de l'Assistante de Direction (AD) doit être accompagné d'une Fiche d'Accompagnement (ou Routing Slip) agrafée sur le premier page du courrier permettant de suivre les instructions ou commentaires du Directeur Exécutif (DE).
- RGO.11. Tout courrier reçu doit être transmis au Directeur Exécutif (DE) pour en prendre connaissance, affectation et/ou annotation avant que l'Assistante de Direction (AD) le scan sous format PDF et transmet la version fichier sous PDF aux destinataires respectifs.
- RGO.12. Le courrier original est remis à ce qui de droit avec les annotations du Directeur Exécutif (DE) par Cahier de transmission interne. Une copie du courrier est classée dans le chrono « Courrier Arrivée » par l'Assistante de Direction (AD). La version fichier sous format PDF doit être sauvegardée dans un répertoire approprié : « Courrier arrivée ».

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   113
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 7	GESTION DES COURRIERS	Révision : Décembre 2019

### 7.2.3. Procédures de gestion des courriers « arrivée »

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
<ol style="list-style-type: none"> <li>Réception de tout courrier venant de l'extérieur de la Fondation</li> <li>Dépouillement des courriers reçus</li> <li>Enregistrement des courriers dans le registre « Courrier Arrivée » ou le registre « Fax Arrivée », s'il s'agit d'un fax</li> <li>Apposition du cachet « ARRIVÉE LE » sur le courrier et inscription de la date et du numéro interne attribué au courrier<sup>26</sup></li> <li>Agrafe la Fiche d'Accompagnement (FA) au courrier</li> <li>Transmission des courriers au Directeur Exécutif pour information, prise de connaissance, affectation et/ou annotation</li> <li>Après lecture et prise de connaissance des courriers, inscription sur la FA et donne instruction sur le dispatch du courrier</li> <li>Au retour des courriers, scanne les documents et sauvegarde le fichier PDF dans un répertoire approprié « Courrier arrivée »</li> <li>Dispatch des courriers aux destinataires suivant les instructions du Directeur Exécutif avec le registre « Courrier Arrivée » ou « Fax Arrivée » : <ul style="list-style-type: none"> <li>les factures des fournisseurs sont transmises au niveau du Responsable Financier (RF)</li> <li>les courriers nominatifs sont transmis aux destinataires respectifs</li> </ul> </li> <li>Émargement du registre « Courrier Arrivée » ou « Fax Arrivée » pour matérialiser la réception effective du courrier</li> <li>Classement des copies des courriers selon leur nature dans le chrono « Courrier arrivée »</li> <li>Transmission du fichier PDF par mail aux destinataires respectifs</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistance Direction</li> <li>Assistance Direction</li> <li>Assistance Direction</li> <li>Assistance Direction</li> <li>Assistance Direction</li> <li>Assistance Direction</li> <li>Directeur Exécutif</li> <li>Assistance Direction</li> <li>Assistante Direction</li> <li>Destinataire</li> <li>Assistante Direction</li> <li>Assistante Direction</li> </ul>	<p>Le diagramme de circulation de document illustre le processus de gestion des courriers « arrivée » en 12 étapes numérotées :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Début</b> (Ovale) → <b>Courrier</b> (Document)</li> <li><b>Dépouillement</b> (Document)</li> <li><b>Registre Arrivée</b> (Tableau) : une flèche pointillée relie le document « Courrier » au registre.</li> <li><b>Cachet et Numérotation</b> (Document)</li> <li><b>Courrier</b> (Document) : une flèche pointe vers le <b>Directeur Exécutif</b> (Personne).</li> <li><b>Directeur Exécutif</b> (Personne) → <b>Instructions</b> (Document)</li> <li><b>Instructions</b> (Document) → <b>Courrier</b> (Document)</li> <li><b>Courrier</b> (Document) → <b>Courrier PDF</b> (Cylindre) : une flèche pointillée relie le document au fichier PDF.</li> <li><b>Registre Arrivée</b> (Tableau) → <b>Destinataires</b> (Document)</li> <li><b>Destinataires</b> (Document) → <b>Émargements</b> (Document)</li> <li><b>Émargements</b> (Document) → <b>Fin</b> (Ovale) : une flèche pointe vers un triangle de décision qui mène à la fin.</li> <li><b>Courrier PDF</b> (Cylindre) → <b>Destinataires</b> (Document) : une flèche pointillée relie le fichier PDF aux destinataires.</li> </ol>	

<sup>26</sup> S'il s'agit de courrier à caractère confidentiel ou nominatif, le cachet « ARRIVÉE LE » est apposé directement sur l'enveloppe sans que le courrier ne soit pas ouvert

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   114
SECTION. 3	LA GESTION ADMINISTRATIVE	Émission : Décembre 2011
Titre. 7	GESTION DES COURRIERS	Révision : Décembre 2019

### 7.3. Classement et archivage des documents

#### 7.3.1. Classement des documents

L'Assistante de Direction (AD) est dotée d'un espace de rangement qui lui est propre afin de l'aider à garder la confidentialité des courriers.

Le classement se fait suivant les critères suivants :

- courriers personnels du Directeur Exécutif (DE) ;
- copies des courriers internes ;
- courriers entrants ;
- courriers sortants ; et
- copies des factures.

Chaque critère de classement est subdivisé en courrier à caractère administratif, à caractère technique et à caractère financier.

#### 7.3.2. Archivage des documents

L'archivage de dossiers est un point important dans la gestion, et ce pour faciliter l'accès aux dossiers et permettre un gain de temps dans le processus de recherche de document et de traitement. De ce fait, tout courrier (entrant ou sortant) de la Fondation doit faire l'objet de sauvegarde en version fichier PDF et sera classifié dans des répertoires spécifiques (Courrier arrivée, Courrier départ, Facture, ...) auprès de l'Assistante de Direction. Les noms de fichiers seront choisis afin de faciliter la recherche des documents : référence de réception, référence de départ, référence du contrat/marché objet de la facture, ...

La Fondation utilisera la plateforme informatique en nuage (ou Cloud Computing) afin de faciliter les transferts, les échanges et les sauvegardes des dossiers électroniques suivant le volume des dossiers à archiver.

**Section 4.**  
**La Gestion Budgétaire**

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   116
SECTION. 4	LA GESTION BUDGÉTAIRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

Le budget est un tableau estimatif où l'on représente la programmation annuelle de l'utilisation des fonds de la Fondation et la prévision des ressources de financement y afférentes. Les ressources sont utilisées ou employées pour l'exécution de l'ensemble des activités afin d'atteindre les objectifs de la Fondation.

Le budget constitue un élément clé du système de gestion financière. Il représente le processus au cours duquel les implications financières des activités sont systématiquement exposées et les ressources affectées. Toutes dépenses engagées ou payées au niveau de la comptabilité de la Fondation doivent être liées au budget.

Les efforts pour établir un budget prévisionnel seraient vains si l'on n'y adjoignait le contrôle assurant la fonction de comparaison des réalisations aux prévisions.

Le contrôle budgétaire exige logiquement trois (3) séries d'intervention :

- pour la prévision, établissement d'un programme précis en vue d'atteindre dans un délai donné, un résultat déterminé ;
- au cours de l'exécution, étude systématique et permanente des perturbations susceptibles de modifier les prévisions de programme ;
- périodiquement, opérer les ajustements nécessaires pour atteindre l'objectif défini, en dépit des variations intervenues dans les facteurs de décision.

Un tel contrôle n'exclut pas la souplesse nécessaire à toute action dans la mesure où un budget est établi pour un certain niveau d'activité mais doit être suffisamment flexible pour répondre aux aléas intervenus pendant son exécution.

A long terme, l'exercice du contrôle budgétaire comporte la recherche des écarts apparents et de leurs causes, afin de prévoir des budgets successifs plus précis.

## 1. Objectifs

Les objectifs en matière de gestion budgétaire sont :

- la traduction en éléments budgétaires du financement de toutes les activités prévues dans le Plan de Travail Annuel (PTA) ;
- la mise à disposition d'un outil de planification, de contrôle et de prise de décision à tous les niveaux.

## 2. Règles de gestion et d'organisation

La préparation et le suivi du Budget Général (BG) est sous la responsabilité du Responsable Financier (RF) en collaboration avec les différents services : le Service Technique, le Service Communication et Marketing, le Service Suivi-Évaluation, le Service Audit et Contrôle Interne et le Service Administratif, et ayant comme règles de gestion et d'organisation :

- RGO.1. L'année fiscale de la Fondation cours du 01<sup>er</sup> Janvier au 31 Décembre.
- RGO.2. Les budgets de la Fondation sont couverts par les revenus de capital, les commissions de gestion ainsi que les appuis financiers des bailleurs.
- RGO.3. La Fondation dispose de canevas de Budget Général (BG) par ligne budgétaire. Toutes activités de la Fondation doivent avoir une correspondance dans la ligne budgétaire par activité. Si les lignes budgétaires dans le Budget Général (BG) n'existent pas encore, elles doivent être créées et doivent obtenir au préalable l'avis favorable du Responsable Financier (RF).
- RGO.4. L'ensemble des budgets de toutes activités de la Fondation doivent être consolidés en un seul Budget Général (BG) et en monnaie locale.
- RGO.5. Le processus d'élaboration budgétaire est sous la responsabilité du Responsable Financier (RF) avec la participation effective des différents services, notamment, le Service Technique, le Service Communication et Marketing, le Service Suivi-Évaluation, le Service Audit et Contrôle Interne et le

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   117
SECTION. 4	LA GESTION BUDGÉTAIRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

Service Administratif. Il met en évidence la séparation des tâches techniques, administratives et financières dans le processus d'exécution budgétaire. Le Budget Général (BG) doit avoir l'avis favorable du Directeur Exécutif (DE).

RGO.6. La validation du Budget Général (BG) est de la responsabilité du Conseil d'Administration (CA). Néanmoins, dans le cas où certain bailleur exige dans le contrat ou convention de financement son approbation avant exécution, le Budget correspondant audit bailleur devrait être présenté pour approbation après validation du CA.

### 3. Élaboration du budget

#### 3.1. Synthèse de la procédure d'élaboration du budget

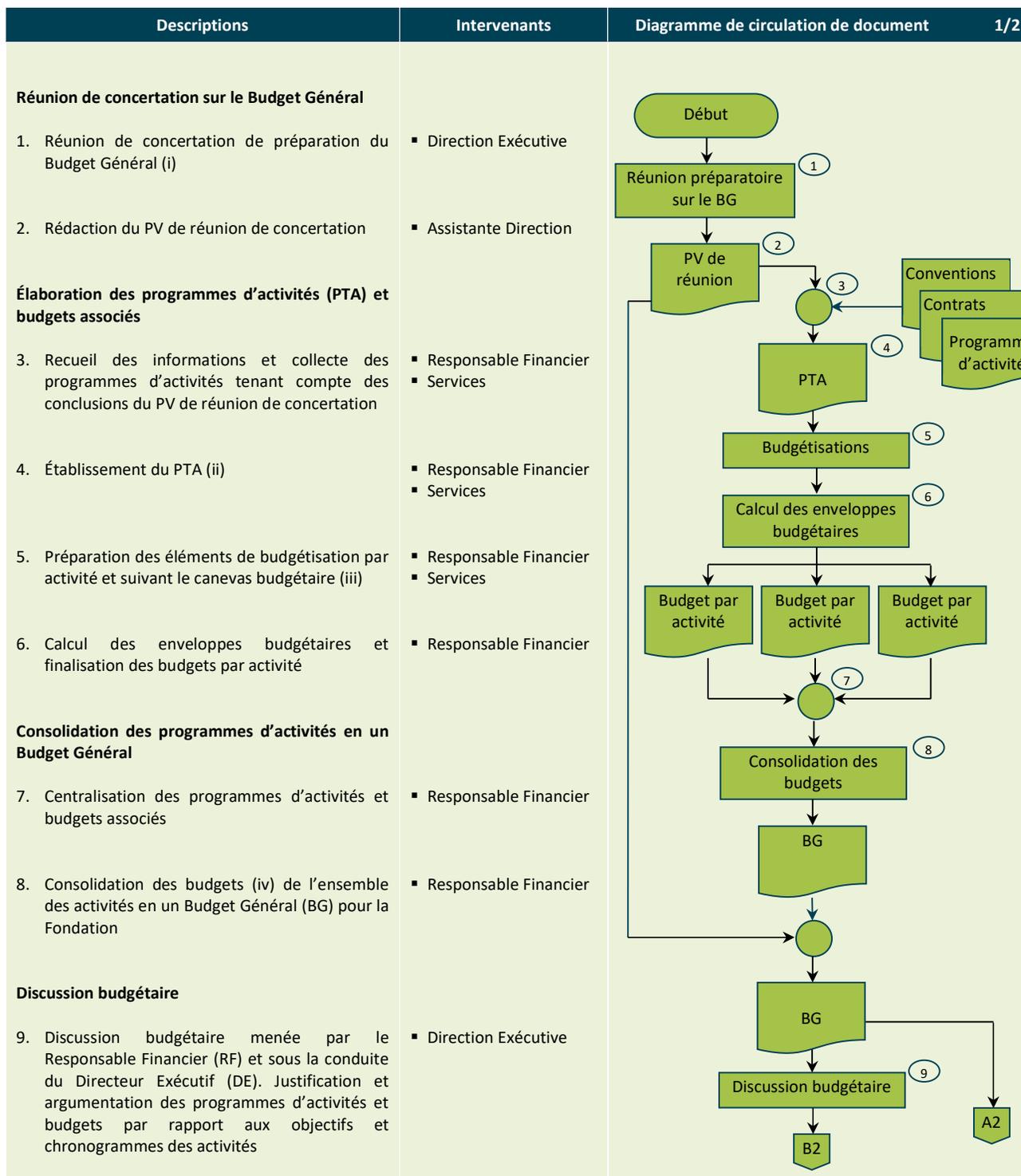
Sur la base du Plan de Travail Annuel (PTA) qui décrit les objectifs, les résultats et les activités de la Fondation, le processus d'élaboration du Budget Général (BGI) suit les étapes suivantes :

Étapes	Intervenants
Définition des axes stratégiques et axes prioritaires	Direction Exécutive
↓	
Élaboration du Budget par activité	Responsable Financier Tous les Services
↓	
Consolidation Budget par activité en Budget Général	Responsable Financier
↓	
Approbation du Budget Général	Direction Exécutive
↓	
Validation du Budget Général	Conseil d'Administration
↓	
Exécution et contrôle du budget	Responsable Financier Tous les Services

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   118
SECTION. 4	LA GESTION BUDGÉTAIRE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

### 3.2. Déroulement de la procédure d'élaboration et de révision du Budget Général (BG)

Les principales étapes de la procédure d'élaboration et de révision du BG se détaillent comme suit (circuit sans approbation du Budget par le bailleur) :



Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document <span style="float: right;">2/2</span>
<p><b>Révision budgétaire</b></p> <p>10. Ajustement des programmes d'activités et des budgets correspondants sur la base des observations et des corrections demandées de la phase de discussion</p> <p>11. Consolidation et finalisation du Budget Général (BG)</p> <p>12. Vérification de la conformité du Budget Général (BG) par rapport aux observations et corrections demandées de la phase de discussion</p> <p>13. Rédaction de la Note de Présentation (NP) du Budget Général (BG)</p> <p>14. Présentation de la liasse (PTA + projet BG + NP) au Directeur Exécutif (DE) pour lecture, commentaire et approbation</p> <p>15. En l'absence d'observations, signature de la NP du projet de Budget Général (BG)</p> <p>16. Duplication du BG et de la NP en autant d'exemplaires que le nombre des membres du Conseil d'Administration (CA)</p> <p>17. Envoi d'une lettre d'invitation<sup>27</sup>, du BG et de la NP aux membres du Conseil d'Administration (CA) pour examen et validation.</p> <p><b>Approbation et adoption du Budget Général (BG)</b></p> <p>18. Le jour de la réunion, présentation et soutenance du BG aux membres du Conseil d'Administration (CA)</p> <p>19. Examen et validation du BG de la Fondation</p> <p>20. Dès le début de l'année suivante, exécution du Budget Général (BG) validé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Services</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Assistante Direction</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Conseil d'Administration</li> <li>▪ Direction Exécutive</li> </ul>	<p>Le diagramme illustre le processus de gestion budgétaire. Il commence par un point de départ (A1) qui mène à un processus d'ajustement du budget par activité (10). Ce processus se connecte à un point de jonction qui mène à la consolidation des budgets (11), produisant le Budget Général (BG). Le BG est ensuite vérifié (12) et une Note de Présentation (NP) est rédigée (13). La NP, accompagnée du Projet BG et de la PTA, est présentée au Directeur Exécutif (14) pour approbation (15). Une fois approuvée, le BG et la NP sont dupliqués (16) et une lettre d'invitation est envoyée (17) au Conseil d'Administration. Le CA procède à la présentation (18) et à la validation (19) du BG. Le BG validé est ensuite exécuté (20) jusqu'à la fin.</p>

<sup>27</sup> La lettre d'invitation indique l'objet de l'invitation (Approbation du BG de la Fondation), la date et le lieu de la réunion

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   120
SECTION. 4	LA GESTION BUDGÉTAIRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

**(i). Réunion de concertation de préparation du Budget Général :**

Cette réunion a pour objectifs de :

- fixer les objectifs, les axes stratégiques ainsi que les axes prioritaires dans le cadre de l'exécution des activités à atteindre pour l'année N+1 ;
- faire le point des réalisations du budget de l'année N pour décider des mesures correctrices à prendre pour l'année N+1 ;
- fixer les montants des revenus de capital, des commissions de gestion ainsi que les appuis financiers des bailleurs à affecter aux financements des aires protégées et aux fonctionnements propres de la Fondation ;
- adopter le canevas et les nouvelles normes pour la préparation du budget par activité ; et
- fixer le calendrier de préparation et de finalisation du Budget Général (BG).

**(ii). Plan de Travail Annuel :**

Le Plan de Travail Annuel (PTA) décrit les objectifs, les activités et les résultats attendus de la Fondation. Les indicateurs de réalisation et de performance, le chronogramme des activités, les responsables concernés, ainsi que les types de coûts afférents sont détaillés par activité.

Le PTA de la Fondation est établi suivant quatre (4) principaux axes stratégiques, notamment :

- Axe I. Gestion de la Fondation et renforcement des capacités
- Axe II. Gestion du capital de la Fondation
- Axe III. Gestion et suivi des financements octroyés
- Axe IV. Relations publiques, communication et marketing

Les activités correspondantes sont catégorisées suivant trois (3) niveaux de priorité :

- Priorité 1 Activités incontournables<sup>28</sup>
- Priorité 2 Priorité normale<sup>29</sup>
- Priorité 3 Activités dans la limite des ressources financières<sup>30</sup>

**(iii). Canevas budgétaires**

Pour une meilleure coordination de la réalisation par rapport au budget par activité, le Budget Général (BG) de la Fondation est structuré suivant les rubriques des coûts ci-après :

**I. Budget de fonctionnement**

**1. Investissements et matériels :**

Le budget des investissements et matériels comprend les acquisitions d'immobilisations, notamment de matériels, de mobiliers, et de divers équipements.

**2. Charges de personnel :**

Le budget des charges de personnel comprend, entre autres, les salaires bruts, les charges patronales, les assurances santé, ainsi que les prises en charges sociales. Il doit tenir compte des révisions de salaires suivant l'évaluation des performances et le mécanisme d'avancement du personnel.

**3. Fonctionnements administratifs :**

Le budget des fonctionnements administratifs associe toutes formes de fonctionnement et surcoûts administratifs de la Fondation pour couvrir toutes les charges définies par le Plan Comptable Général 2005 (autre les rubriques des salaires et accessoires).

<sup>28</sup> Payées sur fonds propres

<sup>29</sup> Essentiellement payées sur fonds propres

<sup>30</sup> Dépens des assistances fournies par les bailleurs

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   121
SECTION. 4	LA GESTION BUDGÉTAIRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

4. Conseil d'Administration :

Le budget du Conseil d'Administration (CA) comprend, entre autres, les frais de voyages, les frais de réunion ainsi que les frais de communications des membres du CA.

5. Consultances :

Le budget de consultance comprend, entre autres, les frais de consultance externe ainsi que les honoraires des commissaires aux comptes et des auditeurs externes.

6. Formations :

Le Budget de formations concerne les frais de formations et de renforcement de capacités du membre de personnel de la Fondation. Il peut s'agir des formations à l'intérieur ou à l'extérieur du pays. La Fondation doit tenir compte de deux (2) sortes de thématiques : d'une part, les formations du personnel par rapport aux besoins de la fonction ; et d'autre part, les formations par rapport au mécanisme d'avancement suivant le besoin du personnel.

7. Communication et marketing

Le budget de communication et marketing comprend essentiellement des activités entrant dans le cadre de lever de fonds supplémentaires aux bailleurs ainsi que les frais d'abonnement du site web de la Fondation, les coûts de conception de supports de communication et les diverses manifestations en marketing local.

8. Fundraising à l'échelle locale :

Le budget de fundraising à l'échelle locale concerne essentiellement des activités entrant dans le cadre des levées de fonds de niveau national, ainsi que des frais de consultance en rapport avec le fundraising.

9. Réunions et ateliers divers :

Le budget de réunions et ateliers divers comprend les frais d'organisation de réunion, d'atelier de réception ou de séminaire entrant dans le cadre des activités ordinaires de la Fondation.

10. Missions sur sites :

Le budget de missions sur sites concerne les missions de suivi et d'évaluation sur site, d'audit interne et d'évaluation externe des aires protégées financées par la Fondation.

11. Missions internationales :

Le budget de missions internationales correspond aux missions à l'étranger des membres du personnel et du Conseil d'Administration (CA) entrant dans le cadre des activités de la Fondation.

## **II. Budget des opérations à l'international**

1. Gestionnaire de fonds

Le budget de gestionnaire de fonds regroupe les frais de gestion et honoraires du gestionnaire du capital en devises.

2. Fundraising à l'échelle internationale

Le budget de fundraising à l'échelle internationale concerne les frais de consultance internationale et les activités de levées de fonds international.

## **III. Budget de gestion et suivi des financements octroyés**

1. Budget de financement des aires protégées

Cette rubrique regroupe les budgets à octroyer aux aires protégées (AP) ayant respecté les critères de sélection des financements et obtenu l'approbation du Conseil d'Administration (CA).

2. Budget de financement des projets

Cette rubrique regroupe les budgets à octroyer aux projets ayant respecté les critères de sélection des financements et obtenu l'approbation du Conseil d'Administration (CA).

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   122
SECTION. 4	LA GESTION BUDGÉTAIRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

#### (iv). Consolidation des budgets

Pour la consolidation du Budget Général (BG) de la Fondation avec ceux des différentes activités, chaque budget doit reposer sur un système de codification précis. Cette codification doit porter sur :

- les sources de financement ou couverture budgétaire (revenus de capital, commissions de gestion ou appuis financiers des bailleurs, ...);
- les sections techniques de réalisations; et
- les natures des activités ou les résultats attendus dans le Plan de Travail Annuel (PTA).

#### 4. Exécution et suivi budgétaire

Le Budget Général (BG) validé par le Conseil d'Administration (CA) est mis en exécution par la Direction Exécutive de la Fondation. Le budget est engagé sur la base des besoins exprimés par chaque service après l'approbation du Directeur Exécutif (DE) et après que le Responsable Financier (RF) ait vérifié qu'il existe un budget disponible.

##### 4.1. Exécution budgétaire

En matière d'exécution du budget, les principes de base suivants doivent être respectés :

- la séparation des tâches techniques, administratives et financières;
- le respect des lignes ou rubriques budgétaires;
- la définition et le suivi des modalités d'affectation ou de reclassement budgétaire selon les impératifs des bailleurs de fonds et les contraintes de la Fondation;
- le respect des chronogrammes des réalisations;
- le respect des taux standards appliqués selon les procédures de la Fondation; et
- la gestion groupée des budgets de ressources humaines et des budgets de fonctionnement.

##### 4.2. Suivi et contrôle budgétaire

Il ne serait pas réaliste d'attribuer aux budgets une valeur simplement théorique ou de les considérer comme étant des cadres rigides alors qu'ils ne sont que des prévisions. Le suivi et contrôle budgétaire recherche les écarts entre les prévisions (exprimées en coûts standards ou simplement estimées) et les réalisations effectives.

Les qualités requises pour un *bon suivi et contrôle budgétaire* sont :

- *Efficacité* : la recherche des exceptions doit aboutir, soit à la constatation d'erreurs dans les prévisions, soit une anomalie dans l'exécution dont il faut déceler les causes;
- *Rapidité* : un écart constaté risque de s'aggraver si des mesures correctrices ne sont pas prises à temps;
- *Fréquence* : les vérifications opérées lors du suivi et contrôle budgétaire peuvent être plus nombreuses et plus rapprochées que celles émanant de la comptabilité.

Ces vérifications sont effectuées quotidiennement lors des Demandes d'Engagement de Dépenses.

Ainsi, le suivi budgétaire est réalisé au niveau de chaque service. Le Responsable Financier (RF) assure le suivi de l'exécution des budgets (activités, indicateurs de réalisation ou de performance, coûts).

La phase de suivi et contrôle budgétaire consiste à :

- comparer les réalisations aux prévisions;
- déterminer les écarts significatifs;
- analyser et commenter les écarts; et
- mettre en œuvre les actions correctrices.

### 4.3. Processus de suivi et contrôle budgétaire

Les principales étapes du processus de suivi et contrôle du budget se présentent comme suit :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/2	
<p><b>Suivi budgétaire journalier</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expression des besoins et/ou exécution des activités : Demande d'Engagement de Dépenses (DED)</li> <li>2. Contrôle de la disponibilité du budget</li> <li>3. Approbation des décaissements</li> <li>4. Comptabilisation journalière des décaissements</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chaque Service</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier ou Directeur Exécutif</li> <li>▪ Comptable</li> </ul>			
<p><b>Suivi et contrôle budgétaire mensuel</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Production du Tableau de bord budgétaire mensuel permettant de suivre de façon fiable l'exécution des budgets par activité</li> <li>6. Analyse budgétaire : <ul style="list-style-type: none"> <li>– comparaison des réalisations aux prévisions</li> <li>– détermination des écarts significatifs</li> <li>– analyse et commentaire des écarts</li> </ul> </li> <li>7. Compte rendu au Directeur Exécutif (DE) des résultats d'analyse et de proposition d'actions correctrices ou de recommandations à court terme (moins de 3 mois)</li> <li>8. Instruction de mise en œuvre des actions correctrices ou de recommandations aux départements concernés</li> <li>9. Mise en œuvre des actions correctrices ou de recommandations</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Service concerné</li> </ul>			

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   124
SECTION. 4	LA GESTION BUDGÉTAIRE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	2/2
<p><b>Suivi et contrôle budgétaire trimestriel</b></p> <p>10. Production du Tableau de bord budgétaire trimestriel pour le suivi analytique et budgétaire</p> <p>11. Analyse budgétaire par activité et par source de financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– comparaison des réalisations aux prévisions</li> <li>– détermination des écarts significatifs</li> <li>– analyse et commentaire des écarts</li> </ul> <p>12. Production des rapports de suivi financier trimestriel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– traitement et analyse des données de suivi financier</li> <li>– suivi des activités de la Fondation</li> <li>– suivi et contrôle de l'exécution des dépenses</li> <li>– élaboration des rapports d'exécution</li> </ul> <p>13. Réunion trimestrielle des responsables de la Direction Exécutive :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– commentaires du niveau d'exécution du budget</li> <li>– discussion sur les actions correctrices</li> </ul> <p>14. Mise en œuvre des actions correctrices ou de recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– réaménagement budgétaire ou budget additionnel (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Direction Exécutive</li> <li>▪ Service concerné</li> </ul>	<pre> graph TD     A1[A1] --&gt; TomPro[(TomPro)]     TomPro -.-&gt; TB[Tableau de bord 10]     TomPro -.-&gt; SF12{Situation Financière 12}     TB --&gt; AB[Analyse budgétaire 11]     AB --&gt; SB[Situation Budgétaire]     SF12 --&gt; SF2[Situation Financière]     SB --&gt; RC[Réunion de concertation 13]     SF2 --&gt; RC     RC --&gt; PV[PV de réunion]     PV --&gt; SR[Suivi des recommandations 14]     SR --&gt; Fin([Fin])   </pre>	

#### 4.4. Réaménagement budgétaire ou budget additionnel

Le circuit de réaménagement budgétaire ou de budget additionnel suit celui de la procédure d'élaboration du budget suivant le niveau de responsabilité ci-après :

Intervenants	Responsabilités
Responsable Financier	– Proposition des réaménagements budgétaires
Chaque Service	– Élaboration des réaménagements budgétaires en collaboration avec le Responsable Financier (RF) suivant les propositions de réaménagements budgétaires
Responsable Financier	– Appui à la révision des budgets suivant les propositions de réaménagements budgétaires – Supervision des travaux de réaménagements budgétaires et des budgets additionnels – Consolidation des budgets révisés en un Budget Général (BG)
Directeur Exécutif	– Approbation des réaménagements budgétaires
Conseil d'Administration	– Validation des réaménagements budgétaires
Bailleur	– Approbation des réaménagements budgétaires (le cas échéant)

**Section 5.**  
**La Gestion Financière**

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   126
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

En rapport avec la gestion budgétaire, cette section a pour but de décrire les procédures de gestion en matière de trésorerie au sein de la Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité à Madagascar.

## 1. Objectifs

Les objectifs en matière de gestion de trésorerie de la Fondation sont :

- la gestion financière saine et rigoureuse des fonds ;
- la sécurité financière des ressources ; et
- la bonne planification financière.

Pour les procédures de gestion financière, les procédures suivantes vont être décrites, et ce conformément à la mission de la Fondation :

- les fonds de dotation ou capital (Endowment fund) ;
- les fonds d’amortissement (Sinking fund) ;et
- les fonctionnements.

## 2. Les fonds de dotation ou capital (Endowment fund)

Il s’agit du Capital de la Fondation provenant des ressources, biens ou droits affectés de manière permanente à la réalisation des objectifs de la Fondation, dont seuls les revenus de la dotation peuvent être utilisés pour financer ses activités. Le fonds de dotation comprend le capital initial et toute donation ultérieure affectée à la dotation.

Deux (2) types de capital sont gérés par la Fondation : le capital en devises, dont la gestion est confiée à une Institution Financière de renommée internationale et le capital en monnaie nationale.

### 2.1. Capital en devises

#### 2.1.1. Règles de gestion et d’organisation

Les règles de gestion et d’organisation applicables pour la gestion du capital en devises sont les suivantes :

- RGO.1. La gestion du Capital en devises sera confiée à une institution financière reconnue internationalement et qui sera recrutée suivant un processus d’Appel d’Offres International (Cf. procédures de gestion des marchés de sélection et d’emploi de consultants).
- RGO.2. Toutes les règles de gestion s’appliquant au Capital sont décrites dans une politique d’investissement dont la mise à jour incombe au Conseil d’Administration, sur recommandations du Comité d’Investissement en collaboration du Directeur Exécutif.
- RGO.3. L’institution gestionnaire des fonds sera soumise à la politique d’investissement de la Fondation. La Direction Exécutive est responsable du suivi quotidien du Capital afin de s’assurer du respect de la politique d’investissement par le gestionnaire des fonds, tandis que le Conseil d’Administration sera responsable vis-à-vis des bailleurs de fonds de la sauvegarde de ce Capital.
- RGO.4. Le Directeur Exécutive doit prévoir une rencontre annuelle avec les gestionnaires de fonds afin de discuter des perspectives et transmettre les préoccupations du Conseil d’Administration.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   127
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### ***2.1.2. Procédures de placement du Capital en devises***

Le capital en devise est soumis à un gestionnaire de fonds de renommée internationale, tel que les statuts de la Fondation l'exige. La Fondation signe un contrat avec le gestionnaire se basant sur la politique d'investissement approuvé par le Conseil d'Administration. Le contrat doit, en outre, mentionner les benchmarks, c'est-à-dire les références pour évaluer la performance de gestion, les règles de rémunération du gestionnaire, les conditions de cessation du contrat et les reporting (type et périodicité).

## **2.2. Capital en monnaie nationale**

### ***2.2.1. Règles de gestion et d'organisation***

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion du capital en monnaie nationale sont les suivantes :

- RGO.5. Le Capital en monnaie nationale (Ariary) doit être déposé dans un compte ouvert auprès d'une banque commerciale (banque primaire) à Antananarivo.
- RGO.6. Suivant les recommandations du Comité d'Investissement, le Conseil d'Administration peut décider de transférer toute ou partie du Capital en monnaie nationale vers le compte géré par le gestionnaire des fonds en devises.
- RGO.7. Le compte Capital en monnaie nationale ne doit pas posséder de chèques et aucun retrait d'espèces n'est autorisé. Aussi, tout mouvement se fera-t-il par ordre de virement :
- soit, pour des placements en Bon de Trésor par Adjudication (BTA) ou Dépôt à termes (DAT) ;
  - soit, en faveur du bénéficiaire de financement de la part de la Fondation ;
  - soit, en faveur du compte courant de la Fondation, pour les prélèvements en fonctionnement.
- Tout autre mouvement de fonds débitant le compte Capital en monnaie nationale doit être expressément autorisé par le Conseil d'Administration.
- RGO.8. Pour l'ouverture du compte bancaire, la Fondation doit envoyer une lettre à la banque précisant les conditions de fonctionnement du compte et rappelant les signataires pour chaque virement à effectuer.
- RGO.9. Tout ordre de virement comportera deux (2) signatures :
- la première signature est celle du Directeur Exécutif ou un membre du Comité Exécutif en cas de non disponibilité du Directeur Exécutif ;
  - la deuxième signature est celle d'un staff ayant un poste à responsabilité.
- RGO.10. Le suivi du mouvement de la trésorerie et du suivi des placements du Capital en monnaie nationale incombent au Responsable Financier.

### ***2.2.2. Procédures de placement du Capital en monnaie nationale***

Le Capital en monnaie nationale de la Fondation est placé, soit en Bon de Trésor par Adjudication (BTA), soit en Dépôt à termes (DAT) en fonction des taux préférentiels de placement :

- Placement en BTA : taux de placement DAT < taux de placement BTA
- Placement en DAT : taux de placement DAT > taux de placement BTA

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   128
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

### 2.2.2.1. Placement en BTA

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document
<p><i>Publication :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publication de calendrier trimestriel d'émission avec annonce du montant des « offres compétitives » pour chaque maturité et un montant des « offres non compétitives »</li> </ol> <p><i>Émission :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Lancement d'appel d'offres deux (2) jours ouvrés avant l'émission<sup>31</sup> en mentionnant les montants à collecter par échéance, les dates d'échéance, l'heure de dépouillement, la date et l'heure limite de réception des offres</li> </ol> <p><i>Au moins 3 jours avant la date de l'adjudication<sup>32</sup> :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Proposition au Directeur Exécutif du taux, de la durée de placement et du montant à soumissionner</li> <li>4. En l'absence d'observation, approbation de la proposition (taux, durée et soumission)</li> <li>5. Établissement de la lettre de soumission au BTA et de l'ordre de virement<sup>33</sup> à titre de dépôt de garantie en faveur de Banky Foiben'i Madagasikara (5% montant nominal de soumission)</li> <li>6. Présentation de la lettre de soumission et de l'ordre de virement au Directeur Exécutif pour signature</li> <li>7. Signature de la lettre de soumission et de l'ordre de virement</li> <li>8. Duplication de la lettre de soumission en 3 ex. et de l'ordre de virement en 2 ex.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trésor</li> <li>▪ Trésor</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> </ul>	

<sup>31</sup> Les émissions se font par quinzaine et tous les mercredis. Si le mercredi n'est pas un jour ouvré, la date d'émission sera le premier jour ouvré précédent.

<sup>32</sup> Généralement, le jour d'adjudication est un vendredi.

<sup>33</sup> Le dépôt de garantie peut être aussi constitué sous forme de chèque à l'ordre de Banky Foiben'i Madagasikara ou de BTA gérés en compte auprès de Banky Foiben'i Madagasikara.

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document <span style="float: right;">2/2</span>
<p>9. Transmission de l'ordre de virement à la banque primaire</p> <p>10. Accuse réception de l'ordre de virement du dépôt de garantie</p> <p>11. Duplication en 2 ex. de l'ordre de virement accusé réception par la banque primaire</p> <p>12. Constitution de l'offre de soumission au BTA :            – lettre de soumission (3 ex.)            – ordre de virement dépôt de garantie (2 ex.)            – copie de la reconnaissance d'utilité publique pour attester de la non-imposition de la Fondation à l'IRCM</p> <p>13. Vérification de la conformité de l'offre de soumission au BTA et autorisation de l'envoi au Banky Foiben'i Madagasikara</p> <p><i>Jour de l'adjudication :</i></p> <p>14. Transmission de l'offre de soumission sous pli fermé au Banky Foiben'i Madagasikara et assistance à l'adjudication (si nécessaire)</p> <p><i>Dès communication du résultat de l'adjudication :</i></p> <p>15. Établissement de l'ordre de placement du montant de la soumission déduit du montant du dépôt de garantie et présentation au Directeur Exécutif pour signature</p> <p>16. Signature de l'ordre de placement</p> <p>17. Duplication de l'ordre de placement en 2 ex.</p> <p>18. Transmission de l'ordre de placement à la banque primaire</p> <p>19. Au retour de l'ordre de virement accusé réception par la banque primaire, enregistrement de l'opération sur le tableau de suivi analytique des opérations en Capital en Ariary</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Banque primaire</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> </ul>	<p>Le diagramme de circulation de document illustre le processus de soumission et de placement. Il commence par un point A1 qui mène à la création d'une 'Lettre de soumission' et d'un 'Ordre de virement' (étape 9). L'ordre de virement est transmis à la 'Banque primaire' (étape 10) et dupliqué (étape 11). Ces documents sont combinés avec une 'Lettre de soumission' (étape 12) et une 'Lettre de non imposition IRCM' pour former une offre qui passe par un 'Visa' (étape 13) et est envoyée au 'Banky Foibe' (étape 14). Le 'Banky Foibe' retourne un 'Résultat' (étape 15) qui sert à établir un 'Ordre de placement' (étape 15), signé par le 'Directeur Exécutif' (étape 16) et dupliqué (étape 17). L'ordre de placement est transmis à la 'Banque primaire' (étape 18) et l'opération est enregistrée sur un 'Tableau de suivi' (étape 19) avant de terminer à 'Fin'.</p>

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   130
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

### 2.2.2.2. Placement en DAT

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document <span style="float: right;">1/1</span>
1. Négociation du taux de placement avec la banque primaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> </ul>	<pre> graph TD     Debut([Début]) --&gt; Banque1[Banque primaire]     Banque1 --&gt; Negociation[Négociation]     Negociation --&gt; Proposition[/Proposition/]     Proposition --&gt; Approuv[/Approuv/]     Approuv --&gt; Ordre1[/Ordre de placement/]     Ordre1 --&gt; Visa[/Visa/]     Visa --&gt; Duplication[Duplication]     Duplication --&gt; Ordre2[/Ordre de placement/]     Ordre2 --&gt; Banque2[Banque primaire]     Ordre2 --&gt; Accusé[Accusé réception]     Banque2 --&gt; Fin([Fin])     Accusé --&gt; Fin     Ordre2 --&gt; Tableau[Tableau de suivi]     Tableau --&gt; Fin     </pre>
2. Soumission du taux, de la durée de placement et du montant à placer au DE pour validation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> </ul>	
3. En l'absence d'observation, approbation du taux, de la durée et du montant à placer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeur Exécutif</li> </ul>	
4. Établissement de l'ordre de placement et soumission au Directeur Exécutif pour signature	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> </ul>	
5. Signature de l'ordre de placement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeur Exécutif</li> <li>▪ Responsable Financier</li> </ul>	
6. Duplication de l'ordre de placement en 2 ex.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> </ul>	
7. Envoi de l'ordre de placement à la banque primaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> </ul>	
8. Enregistrement de l'opération sur le tableau de suivi analytique des opérations en Capital en Ariary	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable Financier</li> </ul>	

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   131
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### 3. Les fonds d'amortissement (Sinking fund)

Il s'agit des fonds dont le principal et les revenus pouvant être générés par son placement sont décaissés pendant une période déterminée.

#### 3.1. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion des fonds d'amortissement sont les suivantes :

- RGO.11. Le sinking fund doit être déposé dans un compte ouvert auprès d'une banque commerciale (banque primaire) à Antananarivo.
- RGO.12. Le mode de fonctionnement du compte sinking fund est le même que pour le compte Capital en monnaie locale (Cf. RGO.7).
- RGO.13. Si le décaissement des fonds en faveur des bénéficiaires se fait par tranche (trimestrielle, semestrielle ou autre), la Direction Exécutive veillera à ce que le reliquat non encore transféré aux bénéficiaires soit placé pour générer des revenus.
- RGO.14. Sauf stipulation contraire et écrite, les revenus générés par le placement des fonds d'amortissement seront automatiquement affectés aux fonctionnements de la Fondation.
- RGO.15. Le suivi du mouvement de la trésorerie, le suivi des placements et de l'utilisation du sinking fund incombent au Responsable Financier.
- RGO.16. Les procédures d'octroi de financement aux bénéficiaires sont décrites dans le manuel de financement de la Fondation. Ce document de base comporte, entre autres, les critères d'évaluation ainsi que le package de dossier de demande de soumission.
- Le package de dossier de demande de soumission comprend :
- la lettre de soumission ;
  - la fiche promoteur (information concernant le demandeur potentiel de financement) ;
  - la fiche de l'Aire Protégée (information relative aux caractéristiques de l'AP) ;
  - la fiche du projet (information concernant le projet) ;
  - le budget par bailleur (apport du demandeur, financement demandé), par catégorie de dépenses (Personnel, Coûts directs, Frais généraux), par activité (investissement et fonctionnement) ;
  - le plan d'exécution et le plan de financement ;
  - les rapports exigibles (rapport financier, tableau d'encours, tableau d'estimation des dépenses à effectuer, rapport technique et plan d'exécution) ; et
  - la liste des documents à fournir (informations permettant l'analyse et l'évaluation du projet).

### 4. Les fonctionnements

Pour la Fondation, la gestion des comptes de fonctionnement exige :

- une bonne organisation de travail pouvant se traduire par un système de contrôle interne ;
- une séparation de la gestion de la caisse à celle de la banque ; et
- un traitement séparé des allocations de fonds et des régularisations de dépenses.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   132
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

#### 4.1. Gestion des comptes bancaires

##### 4.1.1. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour la gestion des comptes bancaires sont les suivantes :

RGO.17. La Fondation peut posséder autant de comptes courants que nécessaire :

- pour des subventions ponctuelles, la Fondation ouvrira, séparément par bailleur et également par accord de subvention, un compte auprès d'une banque commerciale (banque primaire) à Antananarivo.
- les prélèvements sur les intérêts du Capital pour financer le fonctionnement seront détenus dans un compte également séparé et ouvert auprès d'une banque commerciale (banque primaire) à Antananarivo.

RGO.18. L'ouverture et la fermeture de compte bancaire de la Fondation est de la compétence du Directeur Exécutif (DE).

RGO.19. Chaque bailleur doit avoir ses propres comptes bancaires en monnaie locale. Toutefois, la possibilité de création des comptes en devises dépend des besoins et/ou des exigences des bailleurs de fonds. Dans ce cas, le choix dans l'ouverture des comptes en devises est basé sur la monnaie du bailleur pour éviter des pertes de change et faciliter la gestion et l'établissement des rapports financiers.

RGO.20. Le montant du prélèvement sur les intérêts du Capital est défini par le Conseil d'Administration (CA) lors de l'adoption du budget annuel (Budget Général) au début de l'exercice.

RGO.21. La nomination des signataires des comptes tient compte des incompatibilités des tâches pour ne pas porter atteinte au système de contrôle interne. Toute personne ayant accès à la comptabilité ne peut pas être signataire de comptes, sauf exception accordée expressément par le Conseil d'Administration (CA).

RGO.22. Le Directeur Exécutif (DE) est la seule personne habilitée à désigner les signataires des chèques et des ordres de virement, et ce en application de l'article 10 des statuts de la Fondation.

RGO.23. Tout mouvement du compte courant doit comporter deux (2) signatures :

- la première signature est celle du Directeur Exécutif (DE) ou un membre du Comité Exécutif en cas de non disponibilité du premier ;
- la deuxième signature est celle d'un staff ayant un poste à responsabilité.

RGO.24. Les comptes doivent toujours être créditeurs et toute négociation de découvert de quelle forme que ce soit fait l'objet d'une autorisation écrite au préalable par le Directeur Exécutif (DE) pour une circonstance bien déterminée. Le DE assure la négociation des conditions avec les banques.

RGO.25. Le Responsable Financier (RF) autorise directement les dépenses courantes concordant aux rubriques budgétaires validées par le Conseil d'Administration (CA) de la Fondation ainsi que les dépenses justifiées par un contrat. Les dépenses exceptionnelles et/ou dépassant le budget initial voté doivent être approuvées par le Directeur Exécutif (DE).

La liste des dépenses autorisées par le Responsable Financier (RF) peut être les suivantes (liste non exhaustive) : les salaires ; les impôts sur salaire ; les charges sociales ; le loyer ; les dépenses récurrentes (par mois) comme la JIRAMA, la télécommunication, ... ; les achats de fournitures de bureau et informatique ; les consultances, ...

RGO.26. Toute sortie de chèque doit faire l'objet d'une pièce de sortie interne de chèque. Cette pièce doit contenir les éléments suivants :

- date d'émission du chèque ;
- numéro de chèque ;
- motifs de paiement ;
- montant du chèque à établir ;
- références de la Facture à payer ;
- ligne budgétaire ;

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   133
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

- signature du preneur ;
- signature du bénéficiaire ; et
- signature du Responsable Financier.

- RGO.27. La tenue des chèques incombe au Responsable Financier (RF) tandis que le suivi des opérations en banque par des rapprochements bancaires est la responsabilité du Comptable.
- RGO.28. Les chèques doivent être libellés au nom du bénéficiaire (celui avec qui la Fondation a légalement un engagement). Il est à éviter dans la mesure du possible d'établir un chèque au nom d'une personne physique pour le règlement d'une société ou d'une personne morale. En effet, un chèque pour une société auprès de laquelle la Fondation a fait un achat ou doit une prestation doit être obligatoirement et exactement libellé au nom de la société, on ne peut pas le libeller au nom d'un dirigeant de la société, même s'il en est le propriétaire.
- RGO.29. Les chèques émis doivent être préalablement remplis par le Comptable et accompagnés de la pièce de sortie interne avant d'être présentés aux signataires.
- RGO.30. Toute dépense ou tout engagement supérieur à 20.000.000 Ariary doit être communiqué aux membres du Comité Exécutif (CE). Si les membres du CE ne formulent aucune remarque dans les 24 heures, le Directeur Exécutif (DE) peut autoriser l'opération.
- RGO.31. Tout chèque annulé doit porter la mention « ANNULE » en diagonal et être agrafé avec le talon correspondant dans le chéquier.
- RGO.32. Tout compte bancaire ouvert au nom de la Fondation doit faire l'objet de rapprochement bancaire mensuel suivant la monnaie du compte. Il est établi par le Comptable et approuvé par le Responsable Financier (RF).
- RGO.33. En cas de perte d'un chèque par un bénéficiaire, aucune émission de nouveau chèque ne doit être effectuée sans confirmation de la part de la banque de l'expiration de la période d'attente. Les frais bancaires occasionnés par la procédure de déclaration et de blocage du chèque perdu seront à la charge du bénéficiaire et déduits du montant lors de l'émission du chèque de remplacement.

#### **4.1.2. Fonctionnements des comptes bancaires**

##### **4.1.2.1. Les encaissements**

Les encaissements au niveau des comptes bancaires sont constitués des fonds en provenance des bailleurs, des revenus de capital et des agios et intérêts créditeurs. Les encaissements sont enregistrés dès l'émission de l'ordre de virement correspondant ou à défaut de l'avis de crédit de la banque.

##### **4.1.2.2. Les décaissements**

Les décaissements sont constitués des paiements entrant dans le cadre de la mise en œuvre des activités de la Fondation, notamment les dépenses d'activités et les dépenses d'investissements et de fonctionnements.

- *Dépenses d'investissements et de fonctionnements :*

Il existe deux (2) types de dépenses d'investissements et de fonctionnements au sein de la Fondation :

- dépenses demandant l'établissement de Bon de Commande ou de Contrat ; et
- dépenses ne requérant pas de Bon de Commande, ni de contrat, ni de marché.

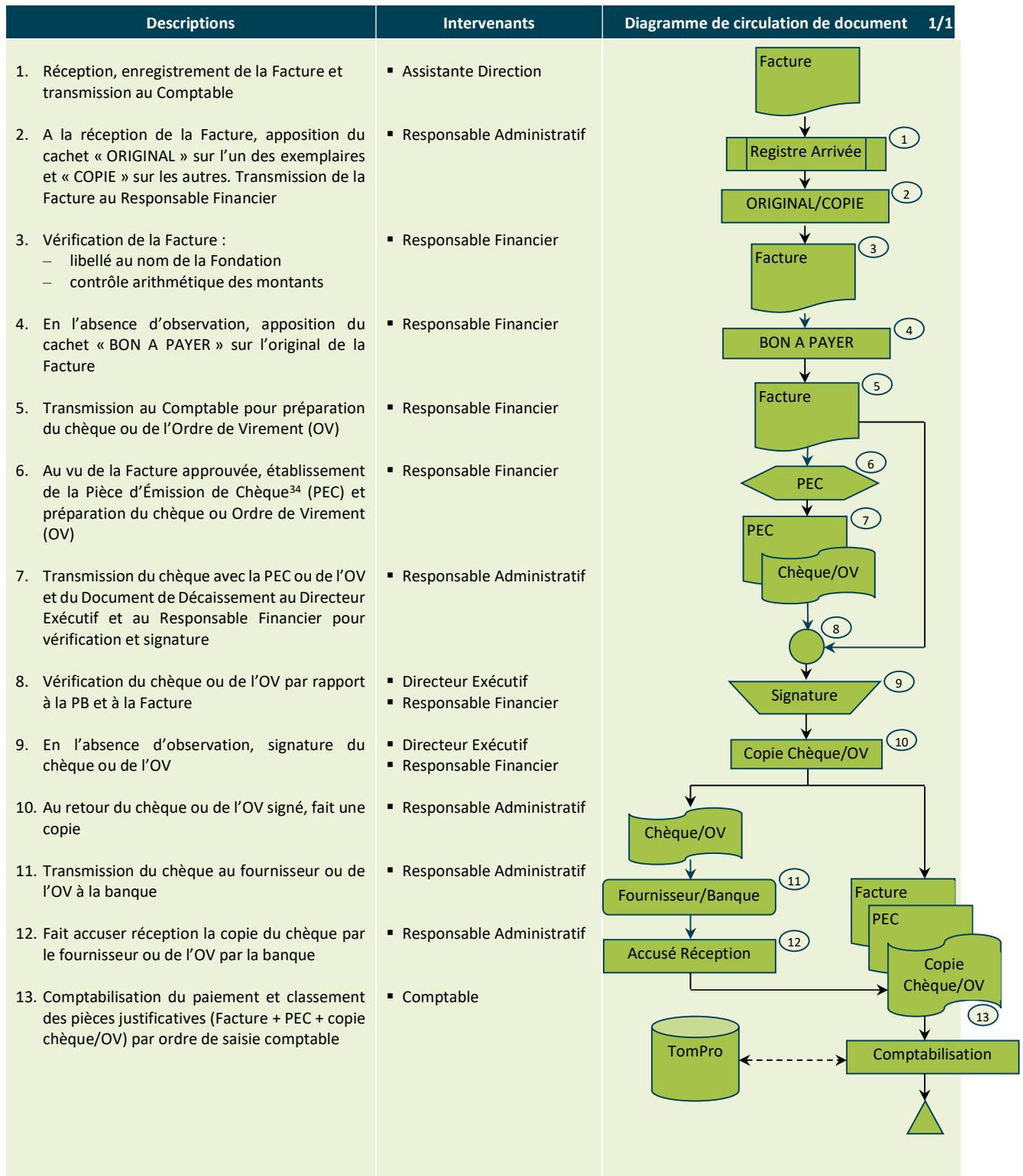
Les procédures de paiement relatives aux dépenses nécessitant l'émission de Bon de commande ou de Contrat ont déjà été présentées dans la Section Gestion des marchés.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   134</b>
<b>SECTION. 5</b>	<b>LA GESTION FINANCIÈRE</b>	<b>Émission : Décembre 2011</b>
		<b>Révision : Décembre 2019</b>

Les dépenses ne requérant pas de Bon de Commande, ni de contrat, ni de marché, concernent, entre autres, les dépenses à caractères fixes comme les paiements de loyer, les consommations en eau et électricité, les frais d'abonnement téléphonique ou internet, ... La signature du contrat de bail pour le cas des dépenses en loyer constitue pour chaque cas un acte d'engagement, l'inscription au registre des abonnés de Telma, ou de la Jirama, la facture en bonne et due forme présente un caractère certain de la dette. Dans ce cas, il y a juste lieu de vérifier si les factures concernent effectivement la Fondation.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   135
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

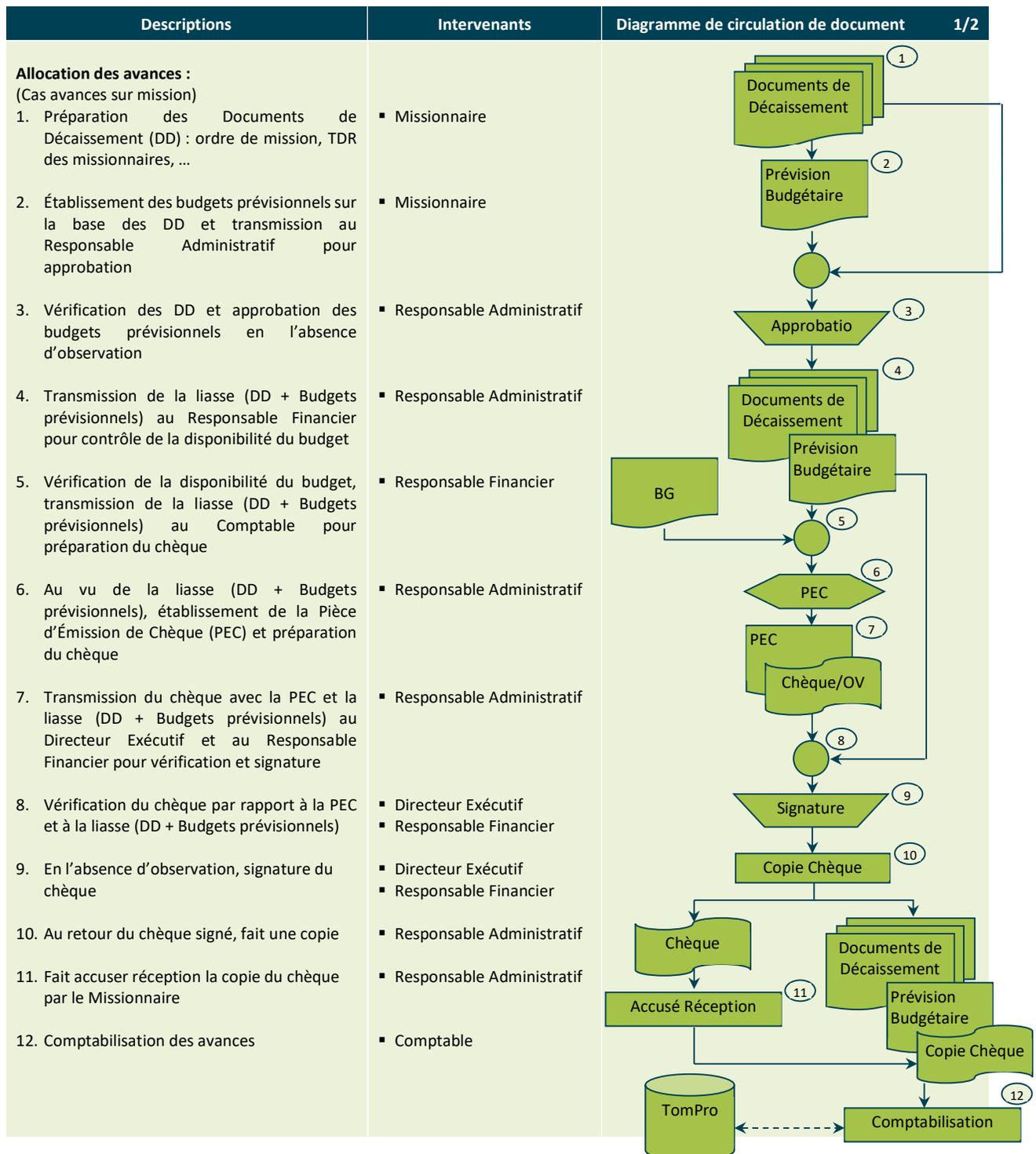
Les procédures de paiement des charges fixes se présentent comme suit :



<sup>34</sup> La Pièce d'Émission de Chèque mentionne la nature et la référence du paiement, les coordonnées du bénéficiaire, la ligne budgétaire, ...

▪ *Dépenses d'activités :*

Les dépenses d'activités concernent essentiellement les frais de missions, les frais de réunion, les frais de formation, ... Dans la pratique, les bases de décaissement sont constituées des budgets prévisionnels d'activités. Les charges ne sont comptabilisées qu'après régularisation des avances de fonds initialement accordées. Les procédures d'allocation des avances de fonds et de régularisation des dépenses sur missions, formations et réunions se présentent comme suit :



FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   137
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document <span style="float: right;">2/2</span>
<p><b>Régularisation des avances sur mission :</b></p> <p>13. Établissement d'un État Récapitulatif de Dépenses (ERD) à partir des Factures, décomptes, états de dépenses divers, ...</p> <p>14. Transmission de l'ERD accompagnée du Rapport Technique au Responsable Financier</p> <p>15. Vérification de l'exhaustivité des pièces justificatives par rapport à l'ERD</p> <p>16. En l'absence d'observation, visa de l'ERD</p> <p>17. Rapprochement des avances de fonds aux dépenses effectivement présentées dans l'ERD</p> <p><i>Allocations de fonds &gt; Dépenses effectives</i></p> <p>18. Encaissement de l'économie de budget</p> <p><i>Allocations de fonds &lt; Dépenses effectives</i></p> <p>19. Versement du surplus de dépenses au missionnaire</p> <p>20. Comptabilisation des dépenses effectives (compte de charges)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Missionnaire</li> <li>▪ Missionnaire</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable Financier</li> <li>▪ Responsable administratif</li> <li>▪ Comptable</li> </ul>	<pre> graph TD     F1[Factures] --&gt; D1[Décomptes]     D1 --&gt; E1[États de dépenses]     E1 -- 13 --&gt; ERD1[ERD]     ERD1 -- 14 --&gt; RT[ERD Rapport Technique]     RT -- 15 --&gt; V[Visa]     PB[Prévision Budgétaire] --&gt; J1(( ))     V --&gt; J1     J1 -- 17 --&gt; AD{Avances sup. à Dépenses}     AD -- Oui --&gt; E18[Encaissements]     AD -- Non --&gt; D19[Décaissements]     E18 --&gt; E18a[Espèces]     D19 --&gt; E19[Espèces]     E18a --&gt; J2(( ))     E19 --&gt; J2     J2 --&gt; F2[Factures]     J2 --&gt; D2[Décomptes]     J2 --&gt; E2[États de dépenses]     J2 --&gt; ERD2[ERD]     F2 --&gt; C[Comptabilisation]     D2 --&gt; C     E2 --&gt; C     ERD2 --&gt; C     C -- 20 --&gt; TP[(TomPro)]     TP -.-&gt; C   </pre>

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   138
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

## 4.2. Gestion de la Caisse

### 4.2.1. Règles de gestion et d'organisation

Conformément au principe de gestion budgétaire, la caisse de la Fondation est destinée uniquement pour les petites dépenses de fonctionnement. Pour la gestion de la caisse, les règles de gestion et d'organisation suivantes doivent être respectées :

- RGO.34. La caisse de la Fondation est tenue en monnaie locale (en Ariary) et en montant fixe, gérée par renflouement suivant la technique de la petite caisse. Ainsi, le montant total des espèces en caisse et des pièces justificatives de paiement doivent toujours être à tout moment égal au montant initial de la caisse fixé à un plafond de 600.000 Ariary.
- RGO.35. La caisse sert uniquement à payer les menues dépenses et le paiement est limité à 200.000 Ariary. Toute dérogation requiert l'autorisation exceptionnelle du Directeur Exécutif (DE).
- RGO.36. Le réapprovisionnement de la caisse est déclenché quand le niveau minimum des espèces disponibles atteint 150.000 Ariary.
- RGO.37. L'Assistante de Direction (AD) assure la fonction de caissier. Il est responsable de la garde et de la gestion des fonds de la Fondation. Il est pécuniairement responsable en cas de manque ou de perte.
- RGO.38. Tout mouvement d'espèces (entrée et sortie) doit faire l'objet d'une pièce de caisse mentionnant :
- la date d'émission ;
  - l'objet ;
  - le montant de la transaction (recettes ou dépenses) ;
  - la signature du remettant (pour une entrée) ;
  - le nom et la signature du bénéficiaire (pour une sortie) ; et
  - la signature du caissier.
- RGO.39. Pour la sécurité de la caisse, les fonds sont gardés dans un petit coffre-fort fermé à clé. La garde de la clé est sous la responsabilité du caissier.
- RGO.40. La tenue du journal de caisse est obligatoire par le caissier.
- RGO.41. Chaque décaissement est à supporter par une demande de paiement en espèce et des pièces justificatives dûment approuvées par le Responsable Financier (RF).
- RGO.42. Le Responsable Administratif (RA) a l'obligation de faire des contrôles inopinés de la situation de la caisse.
- RGO.43. L'arrêté de caisse avec billettage doit être fait de manière hebdomadaire. Un PV de billettage doit être établi à cet effet avec explication des écarts éventuels.
- RGO.44. La décision de fermeture d'une caisse revient au Directeur Exécutif (DE). La fermeture d'une caisse peut se faire à la fin du projet concerné ou si les conditions locales ne permettent plus l'opérationnalisation de la caisse comme le manque de staff pour la gestion et le contrôle, l'insécurité, l'évolution de l'environnement bancaire, ...

### 4.2.2. Fonctionnements de la caisse

#### 4.2.2.1. Procédures d'encaissements

Pour toutes sortes d'encaissements d'argent par chèque, espèces ou virement, un formulaire Pièces de Recettes (PR) est utilisé.

Les encaissements sont constitués :

- des versements de fonds de fonctionnements dans le compte de la Fondation ;
- des reliquats de frais de mission, de réunion ou de formation ; et
- des régularisations de prêt.

Dans ces cas, le formulaire PR numéroté par ordre séquentiel en double exemplaire est :

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   139
SECTION. 5	LA GESTION FINANCIÈRE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

- établi par le Caissier ;
- signé par la personne ayant effectué le versement ;
- visé par le Responsable Financier :
  - l'original sert de pièce justificative interne, et
  - le double remis au remettant.

Dans le cas des encaissements par chèque, ce dernier est directement reversé au compte bancaire de la Fondation le lendemain de son encaissement. Pour le cas des espèces, la somme doit transiter par la caisse avant reversement en banque.

#### **4.2.2.2. Procédures de décaissements**

Pour toutes sortes de décaissements d'argent en espèces ou virement, un formulaire Pièces de Dépenses (PD) est utilisé.

Les décaissements sont constitués :

- des paiements des menues petites dépenses de fonctionnement de moins de 100.000 Ariary (taxi, affranchissements, ...) ;
- des paiements de surplus de frais de mission, de réunion ou de formation ; et
- des remboursements de prêt.

Dans ces cas, le formulaire PD numéroté par ordre séquentiel en double exemplaire est :

- établi par le Caissier ;
- signé par la personne ayant reçu le paiement ;
- visé par le Responsable Financier :
  - l'original sert de pièce justificative interne, et
  - le double remis au bénéficiaire.

## **5. Gestion des projets**

La FAPBM joue également le rôle de gestionnaire de projets. Elle mènera les projets à bon terme et peut coordonner tous les acteurs concernés, que ce soit par sa réalisation ou ses livrables.

Dans certains cas, la FAPBM gère également les impacts du projet pendant sa réalisation et après sa finalisation.

En contrepartie, la FAPBM prélèvera 5 à 7% des fonds reçus à titre de frais de gestion. Sur ces coûts, 4% seront alloués au personnel.

**Section 6.**  
**La Gestion Comptable**

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   141
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

Cette section a été élaborée afin de permettre à la Fondation de disposer d'un outil de traitement comptable fondé sur les principes et conventions comptables de base en vigueur et répondant aux normes comptables généralement admises à Madagascar, ainsi que d'un système d'information financière et comptable fiable, efficace, adapté à ses activités, compris et maîtrisé par les utilisateurs. Il se rapporte au système de suivi des opérations comptables réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des activités de la Fondation.

Le présent Manuel est conçu de manière à rendre opérationnelle toutes les modalités pratiques d'exécution des tâches confiées au personnel comptable.

Il constituera, par ailleurs un outil de référence standard et un modèle de formation efficace, tant pour le personnel comptable que pour les nouveaux agents à former.

## 1. Les normes comptables

### 1.1. Principes comptables

Les principes comptables reposent sur le postulat de la reconnaissance universelle de l'utilité de l'information financière pour l'organisme. Ces principes sont constitués des règles morales auxquelles la profession comptable est attachée et des caractéristiques de l'information financière publiée. Il s'agit de :

- **la neutralité (ou l'équité) :**

L'information financière doit, autant que faire peut, répondre aux besoins de tous les utilisateurs. Par conséquent, lorsqu'il s'agit de déterminer s'il faut ou non divulguer une information, opter pour un traitement comptable ou un mode de présentation particulier, ce choix ne doit pas être orienté par une idée préconçue. La comptabilité doit être équitable pour tous, l'information financière ne doit pas favoriser un groupe d'utilisateur au détriment d'un autre.

- **la véracité et l'honnêteté :**

La véracité est la qualité de ce qui est vrai mais également de ce que l'on croit être vrai. Aussi, est-elle liée à l'honnêteté. En comptabilité, l'honnêteté se traduit par la capacité de présenter l'information financière sans parti pris. La reddition des comptes incombe à la Direction de l'organisme. Celle-ci imposera des mécanismes de contrôle afin de garantir que les chiffres figurant dans ses états financiers reflètent la réalité économique.

- **la possibilité de quantifier :**

La comptabilité vise à mesurer et à présenter les activités économiques de l'organisme. On peut, de façon générale, définir la mesure comme étant une évaluation par rapport à une valeur constante, c'est-à-dire une unité de mesure. Pour le cas de la Fondation, l'unité de mesure est l'unité monétaire : l'Ariary.

- **la vérifiabilité et l'objectivité :**

Les utilisateurs des états financiers prennent des décisions économiques en fonction de l'information présentée : ils doivent donc pouvoir s'y fier. Une information financière fiable est une information objective qui repose sur des faits vérifiables. La vérifiabilité est la possibilité d'obtenir des preuves assez évidentes pour que différentes personnes arrivent aux mêmes conclusions à la suite de l'examen des mêmes documents. Quant à l'objectivité, elle consiste à juger avec impartialité, avec un souci de vérité. Lorsque la possibilité de preuve (vérifiabilité) à l'appui des chiffres que l'on veut inscrire dans les états financiers est inexistante, on tentera d'obtenir des estimations aussi objectives que possible.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   142
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

- **la prudence :**

La comptabilité est au service de divers utilisateurs ayant des intérêts divergents. Ainsi, la Direction de l'organisme dresse des états financiers afin de rendre compte de sa situation financière et de ses résultats d'exploitation. Le principe de prudence vise à éviter que les états financiers ne soient faussés par des estimations trop optimistes. Par cette attitude prudente, la profession comptable entend protéger les utilisateurs externes contre les risques d'abus de la part des dirigeants d'organisme.

- **l'importance relative :**

Lorsque l'on convertit les activités économiques d'un organisme en information financière, on obtient une quantité énorme de données qui, sous leur forme brute, ne sont pas toutes pertinentes pour les utilisateurs. Puisque la qualité première des états financiers réside dans leur utilité, il ne sert à rien de submerger les utilisateurs d'une masse de renseignements qu'ils doivent analyser pour ne garder que ceux qu'ils jugent importants. De façon générale, le principe de l'importance relative est un critère de choix selon lequel une information est essentielle lorsque sa publication dans les états financiers peut influencer sur les décisions des utilisateurs, particulièrement les bailleurs de fonds.

- **la comparabilité :**

L'analyse des états financiers sur diverses périodes permet de dégager des tendances afin d'évaluer les risques et le rendement liés à l'investissement dans un organisme donné. Cette analyse n'est valable que si les données financières sont comparables d'un exercice à l'autre. La comparabilité entre les exercices est possible si les traitements comptables employés et le mode de présentation sont identiques d'un exercice à l'autre. La profession comptable a donc édicté la règle de la permanence dans le choix et l'application des méthodes comptables, de telle sorte qu'un organisme qui choisit une méthode (par exemple, l'amortissement linéaire) la conserve d'un exercice à l'autre.

- **la présentation complète de l'information :**

L'information complète est le principe général selon lequel on présente dans les états financiers tous les renseignements nécessaires à leur bonne interprétation. La disposition des données financières doit permettre de saisir d'emblée les renseignements essentiels. L'usage de notes explicatives annexées aux états financiers évite de les surcharger.

*Ces principes sont des guides qu'il faut constamment garder à l'esprit pour bien saisir les concepts qui sous-tendent la formulation des normes comptables.*

## 1.2. Hypothèses comptables

- **l'identité fondamentale :**

L'identité fondamentale répond à un besoin d'information qui, jusqu'à nouvel ordre, est toujours d'actualité. Puisque l'acquisition de biens se fait à même les sources de financements obtenus, le modèle comptable est fondé sur le maintien constant de l'équilibre entre la provenance des sources de financement et leur utilisation. Afin de maintenir l'égalité des deux (2) membres de l'équation, on a fait appel à un mécanisme connu sous le nom de comptabilité en double partie.

- **la personnalité de l'institution :**

L'hypothèse de la personnalité de l'organisme s'inscrit dans un courant de pensée qui favorise l'intérêt de ses propriétaires actuels et futurs. Ceux-ci ont besoin d'une information financière qui les aide à juger de l'efficacité de la Direction et à évaluer le rendement qu'ils obtiennent de leur investissement.

- **la continuité de l'exploitation :**

L'hypothèse de la continuité de l'exploitation signifie que l'on suppose que l'organisme continuera indéfiniment son exploitation et les états financiers sont dressés en conséquence.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   143
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

- **le nominalisme :**

La comptabilité pour fonction principale de quantifier, c'est-à-dire de mesurer, les échanges économiques entre l'organisme et les autres intervenants. Depuis plusieurs siècles, la monnaie est l'instrument d'évaluation des biens et des services. Elle est donc l'étalon de mesure retenu en comptabilité. Or, certains postes des états financiers sont touchés par les fluctuations du pouvoir d'achat de la monnaie (inflation ou déflation). L'hypothèse du nominalisme contourne ce problème en supposant que le pouvoir d'achat de la monnaie ne varie pas. Implicitement, tous les utilisateurs d'états financiers tiennent compte des effets de l'inflation dans leurs interprétations des données financières.

### 1.3. Conventions comptables

Les conventions comptables ont été créées dans le but de produire une information financière uniforme et acceptée de tous. Ces conventions découlent des hypothèses comptables et s'inscrivent naturellement dans le cadre des principes comptables. Rappelons que les choix de traitement et de présentation de l'information financière doivent toujours être effectués dans le respect des principes comptables et dans un but d'utilité. Ces conventions comptables sont :

- **le coût historique :**

L'hypothèse de la continuité de l'exploitation débouche sur une autre hypothèse : l'organisme ne peut pas se défaire de ses actifs sans nuire à ses activités. Dès lors, si la valeur courante des actifs est supérieure ou inférieure au prix payé antérieurement par l'organisme pour les acquérir, cette augmentation ou cette diminution de valeur, que l'on désigne respectivement sous les noms de plus-value et de moins-value, ne sera jamais matérialisée puisque les actifs en question ne seront jamais vendus. Les actifs doivent donc être inscrits dans le bilan à leur coût d'acquisition et cette valeur ne doit pas être modifiée par la suite, sauf lors de réorganisation, de fusion ou de liquidation.

- **la spécialisation des exercices :**

La comparaison du bilan d'un exercice à l'autre permet de juger de la croissance ou de la diminution de l'actif net de l'organisme. De plus, les utilisateurs des états financiers ont besoin de comparer la rentabilité de différents organismes. Pour répondre à ses demandes, la vie de l'organisme est découpée en période d'égale longueur, et le bénéfice net est calculé à la fin de chaque période. Par convention, cette période étalon a été fixée à un an et est désignée sous le nom d'exercice financier et on considère que chaque exercice est indépendant des autres.

- **la constatation des produits :**

Les produits résultent des activités courantes de l'entité et proviennent habituellement de la vente de biens, de la prestation de services ou de l'utilisation de certaines ressources de l'organisme par des tiers moyennant un loyer, des intérêts, des redevances, ou des dividendes. En vertu de la convention de la spécialisation des exercices de l'organisme, un produit doit être comptabilisé dans l'exercice au cours duquel il est gagné.

- **le rapprochement des produits et des charges :**

Le principe de la spécialisation des exercices nous amène à isoler les charges et les produits liés à un exercice donné sachant qu'une charge représente le coût des efforts nécessaires pour obtenir un revenu. En conséquence, lorsque les charges sont associées à l'acquisition de biens, on doit s'efforcer de les comptabiliser dans l'exercice où les produits correspondants ont été gagnés ou dans celui où les biens ont été utilisés. Lorsque les charges résultent de l'obtention de services, on doit les comptabiliser dans l'exercice durant lequel ces services ont été rendus.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   144
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

▪ **la primauté de la substance sur la forme :**

Le principe de la primauté de la substance sur la forme a pour objectif de présenter dans les états financiers les opérations en fonction de leur réalité économique plutôt qu'en fonction de leur forme légale.

## 2. Le système comptable

### 2.1. Objectifs

Le système comptable mis en place au sein de la Fondation est conçu pour atteindre les objectifs suivants :

- assurer de façon exhaustive l'enregistrement comptable de toutes les opérations liées aux activités, afin de :
  - permettre la tenue de la comptabilité des opérations suivant le principe de la comptabilité en partie double ;
  - se conformer aux normes et principes comptables fondamentaux ;
  - optimiser le délai de traitement des informations comptables et financières ;
  - produire les outils de gestion nécessaires à la prise de décision.
- mettre à la disposition du Conseil d'Administration et de la Direction Exécutive les états financiers et/ou documents de synthèse permettant :
  - d'exercer le contrôle et le suivi appropriés de la gestion ;
  - de disposer d'une image fidèle de la situation financière et comptable ;
  - d'effectuer des analyses économiques et financières, notamment des résultats obtenus par rapport au budget.
- être au niveau de l'évolution de la technologie.

### 2.2. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation appliquées dans le système comptable de la Fondation sont :

RGO.1. La comptabilité doit être tenue selon les normes et principes comptables généralement admis.

RGO.2. La tenue de la comptabilité doit se référer à l'exercice comptable de la Fondation, soit du 01<sup>er</sup> Janvier au 31 Décembre, toutefois les impératifs des bailleurs de fonds par rapport au décalage des périodes suivant le principe de l'indépendance des exercices et celui de l'intangibilité du bilan d'ouverture doivent être tenus en considération.

RGO.3. Le système comptable de la Fondation doit tenir compte de :

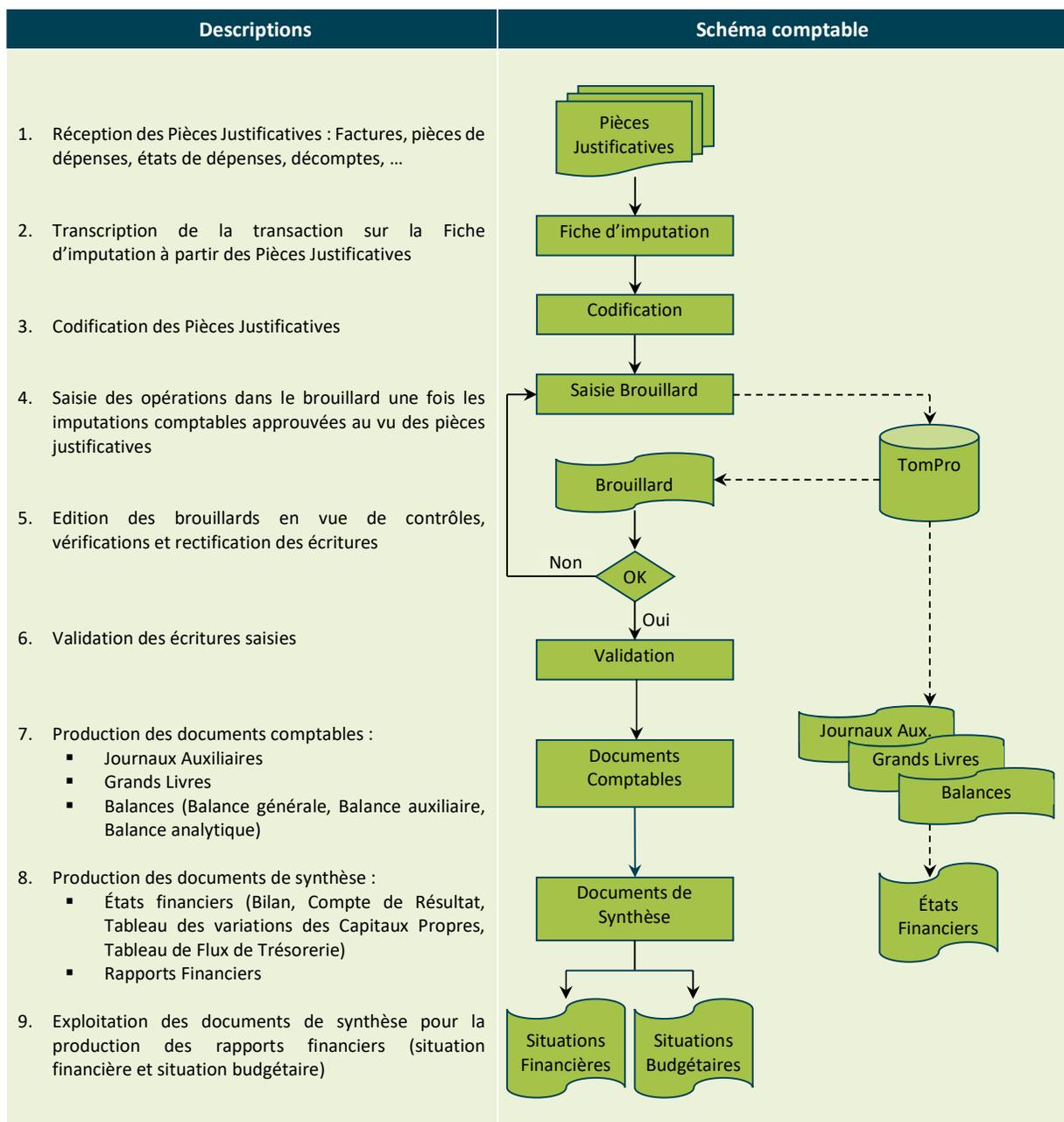
- l'utilisation d'une nomenclature de compte unique ;
- la gestion comptable, financière et budgétaire informatisée de toutes les activités ;
- l'utilisation des tableaux référentiels de codes budgétaires par activité (en conformité avec les impératifs des bailleurs de fonds) ;
- l'utilisation d'un système de codification par axes stratégiques des outils et pièces justificatives de dépenses ;
- l'utilisation d'un système de classement et d'archivage adéquat ; et
- la production des états financiers trimestriels, semestriels et annuels.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   145
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### 2.3. Schéma général du système comptable

La procédure d'enregistrement des pièces comptables se déroule en cinq (5) étapes comme le montre le schéma ci-dessus :

- réception et enregistrement des factures et pièces justificatives ;
- vérification et approbation ;
- imputation et saisie comptables ;
- classement ; et
- édition des documents comptables.



FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   146
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

## 2.4. Caractéristiques du système comptable

### 2.4.1. Logiciel comptable

Etant donnée la spécificité de la Fondation, le système comptable est construit autour d'une comptabilité générale et analytique traité sous le logiciel TOMPRO géré par l'interface TOMPORTAIL de la Société TOMATE et paramétré suivant les exigences du Plan Comptable Général 2005.

Ce logiciel permet pour la Fondation :

- une création de plan comptable ;
- une gestion de la comptabilité générale ;
- une gestion de la comptabilité des tiers ;
- une gestion de la comptabilité analytique ;
- une gestion du reporting ;
- une gestion budgétaire ;
- une gestion des devises ;
- un règlement des tiers ;
- un rapprochement bancaire ;
- un transfert de données venant/vers d'autres logiciels/progiciels ;
- une recherche d'écritures et gestion d'écritures ;
- une édition des états comptables, ...

L'utilisation des journaux auxiliaires permet, d'une part de centraliser dans un même journal les opérations similaires, et d'une part de suivre l'évolution des divers comptes.

L'édition du brouillard de saisie constitue un élément de contrôle de tous les mouvements de comptes et une base fiable pour l'établissement ou l'édition des États Comptables et États de Synthèse.

Le système utilise comme supports principaux les documents suivants :

- *à l'entrée* :
  - fiches d'imputation par le biais d'un tampon apposé directement sur les pièces comptables ;
  - journaux auxiliaires : achat, trésorerie, paie, opérations diverses, ...
- *à la sortie* :
  - journaux auxiliaires : achat, trésorerie, paie, opérations diverses, ...
  - grand livre général ;
  - balances (balance générale, balance analytique, balance auxiliaire) ; et
  - autres documents de gestion : rapprochement bancaire, prévision d'investissements, prévision de charges, prévision de trésorerie, ...

Le système nécessite l'utilisation de journaux auxiliaires pour les différents types d'opérations.

Les opérations saisies dans les fichiers de journaux auxiliaires seront ensuite prises dans les comptes de grand livre général suivant leur nature et suivant les comptes du Plan Comptable Général (PCG 2005). Les opérations retranscrites dans les comptes de grand livre seront récapitulées périodiquement dans les balances (balance générale et balance auxiliaire). Les opérations retranscrites dans les comptes auxiliaires de tiers (fournisseurs, personnel, ...) seront récapitulées dans les comptes généraux.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   147
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

## 2.4.2. Codification des opérations comptables

### 2.4.2.1. Objectifs

La codification des opérations comptables a pour objectifs de :

- identifier et comptabiliser toutes les dépenses pour chacun des niveaux du Plan comptable et budgétaire ce qui permettra de contrôler l'évolution des coûts par rapport au Budget Général ; et
- produire rapidement leurs rapports de gestion et comptes administratifs qui doivent contenir des informations précises et à jour.

### 2.4.2.2. Identification et conception de la structure de codification

Le Plan Comptable Général comporte trois (3) niveaux se décomposant en classes, sous classes et comptes auxiliaires, soit six (6) positions pour les comptes et quatre (4) positions pour les comptes auxiliaires (en cas éventuel). Le plan comptable des comptes généraux est conforme à la nomenclature applicable. Les adaptations nécessaires sont réalisées au fur et à mesure des besoins.

- Classe 1 : Comptes de capitaux
- Classe 2 : Comptes d'immobilisations
- Classe 3 : Comptes des stocks et en-cours
- Classe 4 : Comptes des tiers
- Classe 5 : Comptes financiers
- Classe 6 : Comptes des charges
- Classe 7 : Comptes des produits

Le plan comptable doit tenir compte du contexte, des activités, et du système comptable en vigueur. Le plan comptable énuméré en annexe n'est pas exhaustif et doit être mis à jour au fur et à mesure de l'évolution et de l'expansion des activités de la Fondation

### 2.4.3. Codification des pièces justificatives

Les pièces justificatives de dépenses de la Fondation sont codifiées selon le schéma suivant :

X	/	X X	/	X X	/	X X X
J		M		A		N

J : pour les outils (journaux)

- A. Achat
- B. Banque
- C. Caisse
- P. Paie
- O. Opérations diverses

M : pour le mois

A : pour l'année

N : représente le numéro de l'outil

### 2.4.4. Système de classement des pièces justificatives

Les documents et pièces comptables de la Fondation sont classés :

- par nature de document,
- suivant l'ordre séquentiel des numéros et/ou l'ordre chronologique,
- par nature d'activité.

Nota : Toutes les pièces justificatives doivent comporter des numéros de références alphanumériques à la comptabilisation afin de faciliter les suivis et contrôles.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   148
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### 2.4.5. Les principaux schémas des écritures comptables

Les schémas des écritures comptables décrits dans cette partie concernent la retranscription comptable des principales opérations de la Fondation.

Pour faciliter la présentation des schémas d'écritures, les opérations comptables seront regroupées par nature :

- les opérations d'achat ;
- les opérations relatives à la paie du personnel ; et
- les opérations diverses.

Les écritures comptables concernant chaque type d'opération sont données sous forme de journal classique comprenant les indications suivantes :

- le stade de l'opération ;
- le journal auxiliaire de comptabilisation ;
- le libellé de l'opération ;
- les pièces comptables de base ; et
- les comptes mouvementés (Débit et Crédit).

#### 2.4.5.1. Les opérations d'achats

Nature des opérations	Journal	Schéma d'écriture
<b>1. Constatation de l'achat</b> L'achat est constaté lorsque les conditions ci-après sont remplies : (i) certitude de la dette et de son montant (ii) service fait et/ou fourniture des biens et services	Achat	<b>D : 60XXXX. Achats (à ventiler)</b> <b>4456XX. État, TVA déductible</b> <b>C : 401XXX. Fournisseurs</b> Au vu de la facture visée VÉRIFIÉ ou ATTESTATION SERVICE FAIT
<b>2. Règlement de la facture</b> Le règlement de la facture est constaté une fois que les pièces de paiements (copie chèque, ...) sont accusées réception par le fournisseur	Banque	<b>D : 401XXX. Fournisseurs Malagasy</b> <b>C : 512XXX. Banques</b> Au vu de la facture visée BON A PAYER et pièces de paiements (copie de chèque, ...)

Pour les achats au comptant, il convient de les comptabiliser directement au débit du compte de charge par nature au crédit du compte de trésorerie correspondant :

Nature des opérations	Journal	Schéma d'écriture
<b>3. Constatation et règlement de l'achat</b> L'achat est constaté lorsque les factures sont acquittées	Banque	<b>D : 60XXXX. Achats (à ventiler)</b> <b>4456XX. État, TVA déductible</b> <b>C : 512XXX. Banques</b> Au vu de la copie de chèque et de la facture ou
	Caisse	<b>D : 60XXXX. Achats (à ventiler)</b> <b>4456XX. État, TVA déductible</b> <b>C : 513XXX. Caisse</b> Au vu de la pièce de caisse et de la facture

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   149
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

#### 2.4.5.2. Les opérations relatives à la paie du personnel

Les charges de personnel sont enregistrées dans le journal de paie à partir des états de paie selon le schéma comptable suivant :

Nature des opérations	Journal	Schéma d'écriture
<b>1. Constatations charges de personnel</b> Les charges de personnel sont constatées lorsque l'état de paie est visé par le Directeur Exécutif	Paie	<b>D : 641XXX. Charges de personnel (à ventiler)</b> <b>C : 421XXX. Personnel, rémunérations dues</b> 431XXX. CNaPS 432XXX. OSTIE 446XXX. État, IRSA Au vu de l'état de la paie du mois
<b>2. Paiements</b> Règlement des salaires nets à payer, versement des cotisations sociales et impôts	Banque ou Caisse	<b>D : 421XXX. Personnel, rémunérations dues</b> 431XXX. CNaPS 432XXX. OSTIE 446XXX. État, IRSA <b>C : 512XXX. Banques</b> 513XXX. Caisse Au vu des pièces justificatives de paiement

#### 2.4.5.3. Les opérations diverses

Les opérations diverses regroupent l'ensemble des opérations, dont l'enregistrement comptable n'est pas retracé dans les autres journaux auxiliaires. La comptabilisation des opérations diverses comprend notamment les opérations d'inventaire :

- régularisation des charges et des produits,
- les amortissements.

▪ **Transactions engagées mais non encore facturées et/ou non encore liquidées à la clôture de l'exercice :**  
 Il s'agit des opérations (acquisition d'immobilisation ou consommation de charges) engagées au cours de l'exercice mais dont les factures des fournisseurs n'ont pas encore été reçues à la clôture de l'exercice.

Il s'agit par exemple des biens ou services fournis au cours de l'exercice, ou de la consommation d'eau et électricité du dernier mois de l'exercice mais dont les factures ne seront reçues que sur l'exercice suivant.

Ces opérations doivent être enregistrées dans les comptes selon le schéma comptable suivant :

Nature des opérations	Journal	Schéma d'écriture
<b>1. Acquisition d'immobilisation</b> Facture non encore parvenue	OD	<b>D : 21XXXX. Immobilisations Corporelles (à ventiler)</b> <b>C : 408XXX. Fournisseurs, factures non parvenues</b> Constatation des acquisitions non encore facturées à la date de clôture
<b>2. Consommation de charges</b> Facture non encore parvenue	OD	<b>D : 6XXXXX. Charges par nature (à ventiler)</b> <b>C : 408XXX. Fournisseurs, factures non parvenues</b> Constatation des charges consommées non encore facturées à la date de clôture

Les montants comptabilisés dans les comptes « Fournisseurs, factures non parvenues » doivent être reclassés dans les comptes fournisseurs concernés lors de la réception des factures.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   150
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

▪ **Charges constatées d'avance :**

Il s'agit des charges comptabilisées mais dont la consommation n'a pas eu lieu pour leur intégralité. La quote-part des charges non consommées (exemple : stocks au 31 Décembre N) pour leur montant hors TVA doit être extournée selon le schéma comptable suivant :

Nature des opérations	Journal	Schéma d'écriture
1. <b>Charges constatées d'avance</b> Quote-part des charges non consommées	OD	<b>D : 4861XX. Charges constatées d'avance</b> <b>C : 6XXXXX. Charges par nature (à ventiler)</b> Constatation des acquisitions non encore facturées à la date de clôture

L'écriture ci-dessus est notamment recommandée pour les achats stockés des fournitures de bureau.

▪ **Amortissements et pertes de valeur :**

A la clôture de l'exercice, l'écriture à passer pour constater les dotations aux amortissements au vu de tableau des amortissements est la suivante :

Nature des opérations	Journal	Schéma d'écriture
1. <b>Dotation aux amortissements</b>	OD	<b>D : 681XXX. Dotations, actifs non courants</b> <b>C : 281XXX. Amortissements immob. (à ventiler)</b> Dotation de l'exercice au vu du tableau d'amortissement

Si la valeur recouvrable d'une immobilisation est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur est à constater de manière à ce que la valeur comptable s'ajuste sur la valeur recouvrable :

Nature des opérations	Journal	Schéma d'écriture
2. <b>Perte de valeur</b>	OD	<b>D : 681XXX. Dotations, actifs non courants</b> <b>C : 291XXX. Perte de valeur</b> Perte de valeur de l'immobilisation

Si au cours de l'exercice suivant, la valeur recouvrable redevient supérieure à sa valeur comptable, la valeur comptable est alors augmentée à hauteur de sa valeur recouvrable sans dépasser la valeur comptable nette d'amortissement :

Nature des opérations	Journal	Schéma d'écriture
3. <b>Reprise de perte de valeur</b>	OD	<b>D : 291XXX. Perte de valeur</b> <b>C : 781XXX. Reprise perte de valeur</b> Reprise perte de valeur de l'immobilisation

▪ **Cessions et mise hors service d'immobilisation :**

Une immobilisation doit être sortie de la comptabilité lorsque la Fondation n'attend plus d'avantages économiques futurs de son usage.

Les profits ou pertes provenant de la mise hors service ou de la sortie d'une immobilisation sont déterminés par la différence entre les produits de sortie nets et la valeur comptable de l'immobilisation.

Nature des opérations	Journal	Schéma d'écriture
1. <b>Sortie de l'immobilisation</b> Pour sortir l'immobilisation et annuler les amortissements cumulés	OD	<b>D : 281XXX. Amortissements immob. (à ventiler)</b> <b>D : 652XXX. Moins-value sur cession</b> <b>C : 21XXXX. Immobilisations Corporelles (à ventiler)</b>

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   151
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

Nature des opérations	Journal	Schéma d'écriture
<b>2. Constatation de la vente</b> Comptabilisation du prix de vente de l'immobilisation	OD	<b>D : 462XXX. Créances sur cession d'immobilisation</b> <b>C : 752XXX. Plus-value sur cession</b>
<b>3. Constatation de la plus ou moins-value</b> Pour solder le compte 652 si plus-value de cession ou 752 si moins-value de cession	OD	<b>D : 752XXX. Plus-value sur cession</b> <b>C : 652XXX. Moins-value sur cession</b>

### 3. Les livres comptables

#### 3.1. Les documents comptables

##### 3.1.1. Journaux auxiliaires

Les opérations sont enregistrées chronologiquement dans les journaux en fonction de leur nature. Ainsi, le système comptable de la Fondation comprend les journaux suivants :

- Journal des achats pour l'enregistrement des factures ou décomptes,
- Journal de banque ouvert pour chaque compte bancaire pour l'enregistrement des encaissements et des décaissements de fonds,
- Journal de caisse pour l'enregistrement des transactions d'espèces,
- Journal de paie pour l'enregistrement de la prise en charge et du paiement des salaires,
- Journal des opérations diverses pour l'enregistrement des opérations qui ne peuvent pas être traitées sur l'un des journaux précités, notamment les écritures de redressement des comptes, les écritures d'ajustement des provisions décidées par la Direction Exécutive, les écritures sur certaines opérations inter projet, par exemple les prêts ou les emprunts, les écritures d'inventaires, ...

##### 3.1.2. Grands livres

Les grands livres reprennent une à une les opérations saisies dans les journaux auxiliaires et qui sont tenus, d'une part suivant la nature des opérations, et d'autre part suivant la nomenclature des comptes du Plan Comptable Général (PCG 2005).

##### 3.1.3. Balance

Il existe trois (3) types de balance au sein de la Fondation : la Balance Générale des comptes, la Balance Auxiliaire (comptes des tiers, comptes du personnel, ...) et la Balance Analytique permettant l'établissement des documents de synthèse.

#### 3.2. Les documents de synthèse ou états financiers

Les documents de synthèse ou États Financiers de la Fondation sont établis à partir des informations saisies dans les journaux auxiliaires.

Pour chaque fin d'exercice ou à la demande, la Fondation arrête une situation générale qui comprend, outre la balance des opérations, les documents suivants :

- le Bilan général ;
- le Compte de résultat ;
- le Tableau de variations des Capitaux Propres ;
- le Tableau de flux de trésorerie ;

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   152
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

- les Annexes aux états financiers (explications nécessaires pour une meilleure compréhension du bilan et du compte de résultat et complète autant que de besoin les informations utiles aux utilisateurs des états financiers : liste des immobilisations, ...).

### 3.2.1. Le Bilan Général

Le bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de la Fondation à la date de clôture des comptes et se présente comme suit :

#### BILAN ACTIF

Exercice clos le .....

Unité monétaire : Ariary

ACTIF	Note annexe	Année (N)			Année (N-1)
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
<b>Immobilisations Incorporelles</b>					
Frais de développement					
Logiciels					
Autres Immobilisations Incorporelles					
<b>Immobilisations Corporelles</b>					
Terrains					
Agencements, aménagements, installations					
Constructions					
Matériels et outillages					
Autres immobilisations corporelles					
<b>Immobilisations en cours</b>					
Constructions					
Autres immobilisations corporelles					
<b>Immobilisations Financières</b>					
Titres de participation					
Dépôt à terme					
<b>SOUS-TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>					
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
<b>Stocks et en cours</b>					
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients et autres débiteurs					
Autres créances et actifs assimilés					
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>					
Placements et autres équivalents de trésorerie					
Banques					
Caisse					
<b>SOUS-TOTAL ACTIFS COURANTS</b>					
<b>TOTAL ACTIF</b>					

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   153</b>
<b>SECTION. 6</b>	<b>LA GESTION COMPTABLE</b>	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

### BILAN PASSIF

Exercice clos le .....

Unité monétaire : Ariary

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>	<b>Note annexe</b>	<b>Année (N)</b>	<b>Année (N-1)</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Fonds Associatifs			
Report à nouveau			
Résultat de l'exercice			
<b>SOUS-TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>			
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Subventions d'investissement			
Emprunts et dettes financières			
Provisions et Produits constatés d'avance			
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS NON-COURANTS</b>			
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Dettes court terme - partie CT			
Fournisseurs et comptes rattachés			
Provisions et Produits constatés d'avance			
Autres dettes			
Comptes de trésorerie (découverts)			
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS COURANTS</b>			
<b>TOTAL PASSIF</b>			

Aucune compensation n'est possible entre un élément d'actif et un élément de passif du bilan, à l'exception où, soit, la compensation est effectuée sur des bases légales ou contractuelles, soit, dès l'origine, il est prévu de réaliser ces éléments d'actif et de passif simultanément ou sur une base nette.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   154</b>
<b>SECTION. 6</b>	<b>LA GESTION COMPTABLE</b>	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### 3.2.2. Le Compte de Résultat

Les éléments directement liés à l'évaluation du résultat sont les produits et les charges. Le compte de résultat de la Fondation se présente comme suit :

#### COMPTE DE RÉSULTAT

(par nature)

Période du ..... au .....

Unité monétaire : Ariary

	Note annexe	Année (N)	Année (N-1)
Chiffre d'affaires			
Production stockée			
Production immobilisée			
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>			
Achats consommés			
Services extérieurs et autres consommations			
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>			
<b>III - VALEUR AJOUTÉE ( I - II )</b>			
Subvention d'exploitation			
Charges du personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
<b>IV - EXCÈDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements et provisions			
Reprise sur provisions et pertes de valeurs			
<b>V - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>			
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI - RÉSULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII - RÉSULTAT AVANT IMPÔTS ( V + VI )</b>			
Impôts exigibles sur résultats			
Impôts différés (Variations)			
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>			
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>			
<b>VIII - RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>			
Produits extraordinaires			
Charges extraordinaires			
<b>IX - RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X - RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			

Le résultat (Excédent ou Insuffisance de produits sur les charges) doit tenir compte des charges ou des produits qui ont pris naissance au cours de l'exercice ou au cours d'un exercice antérieur, même s'ils sont connus entre la date de clôture de l'exercice et celle de l'établissement des états financiers.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   155
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### 3.2.3. Le Tableau de variation des Capitaux Propres

Le tableau de variation des capitaux propres se présente comme suit :

#### ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Unité monétaire : Ariary

	Note annexe	Fonds propres	Résultat en instance d'affectation	Résultat de l'exercice	Total
<b>Solde au 31 décembre (N-2)</b>					
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs					
Autres produits et charges					
Affectation du résultat (N-2)					
Opérations en capital					
Résultat net exercice (N-1)					
<b>Solde au 31 décembre (N-1)</b>					
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs					
Autres produits et charges					
Affectation du résultat (N-1)					
Opérations en capital					
Résultat net exercice (N)					
<b>Solde au 31 décembre (N)</b>					

Le tableau de variation des capitaux propres procède à une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de la Fondation au cours de l'exercice.

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>Page   156</b>
<b>SECTION. 6</b>	<b>LA GESTION COMPTABLE</b>	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

### 3.2.4. Le Tableau de Flux de Trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie se présente comme suit :

#### TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

Période du ..... au .....

Unité monétaire : Ariary

RUBRIQUES	Note annexe	(N)	(N-1)	
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIES A L'ACTIVITÉ</b>				
Résultat net de l'exercice				
Ajustement pour :				
Amortissements et provisions				
Variation des impôts différés				
Variation des stocks				
Variation des clients et autres créances				
Variation des fournisseurs et autres dettes				
Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts				
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité</b>				
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIES AUX INVESTISSEMENTS</b>				
Décaissements sur acquisition d'immobilisations				
Encaissements sur cession d'immobilisations				
Intérêts encaissés sur placements financiers				
Dividendes et quote-part de résultats reçus				
Incidence des variations de périmètre				
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>				
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIES AUX FINANCEMENTS</b>				
Dividendes versés aux actionnaires				
Augmentation de capital en numéraire				
Émission d'emprunt				
Remboursement d'emprunt				
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>				
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE DE LA PÉRIODE</b>				
Trésorerie d'ouverture				
Trésorerie de clôture				
Incidence des variations de cours des devises				
<b>Variation de trésorerie</b>				
<b>TRÉSORERIE</b>		<b>(N)</b>	<b>(N-1)</b>	<b>Variation</b>
Disponibles				
Découverts bancaires				
<b>Trésorerie nette</b>				

<b>FAPBM</b>	<b>MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	Page   157
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### **3.2.5. Notes annexes et informations complémentaires**

L'Annexe est un document composant les états financiers. Elle fournit les explications nécessaires pour une meilleure compréhension du bilan et du compte de résultat et complète autant que de besoin les informations utiles aux utilisateurs des états financiers.

L'Annexe comporte des informations portant sur les points suivants, dès lors que ces informations présentent un caractère significatif ou sont utiles pour la compréhension des opérations figurant dans les états financiers :

- *Informations obligatoires :*
  - règles et méthodes comptables adoptées pour la tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers,
  - détails des postes du bilan et du compte de résultat,
  - compléments d'informations nécessaires à une bonne compréhension du bilan, du compte de résultat, du tableau de variation des capitaux propres et du tableau de flux de trésorerie.
- *Informations à caractère pertinentes ou d'importance relative :*
  - méthodes d'évaluation retenues,
  - méthodes de calcul des amortissements ou des pertes de valeur,
  - éventualités et événements survenus après la clôture de l'exercice, ...

### **3.3. Tableau de passage des comptes aux postes**

Le passage de la balance générale aux états financiers rend nécessaire un tableau de correspondance entre postes des états financiers et comptes du grand livre.

Les tableaux suivants indiquent et permettent d'établir successivement :

- les postes de l'actif ;
- les postes du passif et des capitaux propres ;
- les postes de compte de résultat par nature.

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   158
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

### 3.3.1. Postes de l'Actif

ACTIF	Comptes	
	Montants bruts	Amortissements Perte de valeur
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		
<b>Immobilisations Incorporelles</b>		
Frais de développement	203	2803
Logiciels	204	2804
Autres Immobilisations Incorporelles	208	2808
<b>Immobilisations Corporelles</b>		
Terrains	211	2811
Agencements, aménagements, installations	212	2812 - 2912
Constructions	213	2813 - 2913
Matériels et outillages	215	2815 - 2915
Autres immobilisations corporelles	218	2818 - 2918
<b>Immobilisations en cours</b>		
Constructions	233	2933
Autres immobilisations corporelles	238	2938
<b>Immobilisations Financières</b>		
Titres de participation	261	2961
Dépôt à terme	27	297
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		
<b>ACTIFS COURANTS</b>		
<b>Stocks et en cours</b>	31 - 32 - 35 - 37 - 38	391 - 392 - 395 - 397 - 398
<b>Créances et emplois assimilés</b>		
Clients et autres débiteurs	409 - 411 - 413 - 416 - 417 - 418	491
Autres créances et actifs assimilés	422(D) - 425 - 4287 - 441 - 442(D) 443(D) - 445(D) - 4487 - 451(D) 456(D) - 458(D) - 462 - 465 467(D) - 4687 - 486	495 - 496
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		
Placements et autres équivalents de trésorerie	50	59
Banques	51	
Caisse	53	
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		
<b>TOTAL ACTIF</b>		

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   159
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011 Révision : Décembre 2019

### 3.3.2. Postes du Passif et des Capitaux Propres

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Comptes	
	Éléments additifs	Éléments soustractifs
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Fonds propres	101 - 108(C)	108(D) - 109
Report à nouveau	110(C)	110(D)
Résultat de l'exercice	120(C)	129(D)
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Subventions d'investissement	131 - 132	
Emprunts et dettes financières	16 - 17	
Provisions et Produits constatés d'avance	15	
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS</b>		
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Dettes court terme - Partie CT	516 - 16	
Fournisseurs et comptes rattachés	401 - 403 - 408 - 419 - 521 - 422(C) 426 - 427 - 4286 - 431 - 432 - 438 444 - 445(C) - 446 - 447 - 4486 451(C) - 455 - 456(C) - 457 - 458(C) 464 - 467(C) - 4686	
Provisions et Produits constatés d'avance	481 - 487	
Autres dettes	404 - 405	
Comptes de trésorerie (découverts)	519	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		
<b>TOTAL PASSIF</b>		

FAPBM	MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Page   160
SECTION. 6	LA GESTION COMPTABLE	Émission : Décembre 2011
		Révision : Décembre 2019

### 3.3.3. Poste de Compte de Résultat (par nature)

POSTES	Comptes	
	Éléments additifs	Éléments soustractifs
Chiffre d'affaires	701 - 702 - 703 - 704 - 705 - 706 707 - 708	7091 - 7092 - 7093 - 7094 7095 - 7096 - 7097 - 7098
Production stockée	713(C) - 714	713(D)
Production immobilisée	721 - 722	
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		
Achats consommés	601 - 602 - 603(D) - 604 - 605 606 - 607 - 608	603(C) - 6091 - 6092 - 6094 6095 - 6096 - 6097 - 6098
Services extérieurs et autres consommations	611 - 612 - 613 - 614 - 615 - 616 617 - 618 - 621 - 622 - 623 - 624 625 - 626 - 627 - 628	6191 - 6192 - 6193 - 6194 6195 - 6196 - 6197 - 6198 6291 - 6292 - 6293 - 6294 6295 - 6296 - 6297 - 6298
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		
<b>III - VALEUR AJOUTÉE ( I - II )</b>		
Subvention d'exploitation	741 - 748	
Charges du personnel	641 - 644 - 645 - 646 - 647 - 448	
Impôts, taxes et versements assimilés	631 - 635 - 638	
<b>IV - EXCÈDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		
Autres produits opérationnels	751 - 752 - 753 - 754 - 755 - 756 757 - 758	
Autres charges opérationnelles	651 - 652 - 653 - 654 - 655 - 656 657 - 658	
Dotations aux amortissements et provisions	681 - 685	
Reprise sur provisions et pertes de valeurs	781 - 785	
<b>V - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		
Produits financiers	761 - 762 - 763 - 764 - 765 - 766 767 - 768 - 786	
Charges financières	661 - 663 - 664 - 665 - 666 - 667 668 - 686	
<b>VI - RÉSULTAT FINANCIER</b>		
<b>VII - RÉSULTAT AVANT IMPÔTS ( V + VI )</b>		
Impôts exigibles sur résultats	695 - 698	
Impôts différés (Variations)	692 - 693(variation)	
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>		
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>		
<b>VIII - RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>		
Produits extraordinaires	77	
Charges extraordinaires	67	
<b>IX - RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X - RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		

**Annexes**





FONDATION POUR LES AIRES PROTÉGÉES ET LA BIODIVERSITÉ DE MADAGASCAR  
(FAPBM)

FICHE DE STOCK

Code : ..... (1)  
 Fourniture : ..... (2)  
 Unité : ..... (3)

Folio : ..... (4)

Date	N° Pièce (12)	Objet	Quantité			Bénéficiaire	Émargement
			Entrée	Sortie	Stock		
		Report			(5)		
	(6)		(7)	(8)		(9)	(10)
		A reporter			(11)		

Date	N° Pièce (12)	Objet	Quantité			Bénéficiaire	Émargement
			Entrée	Sortie	Stock		
		Report					
		A reporter					

Modalité de remplissage :

- (1) Code de l'article (Alphanumérique)
- (2) Désignation de l'article
- (3) Unité de mesure
- (4) Numéro de page
- (5) Quantité reporté de la page précédente
- (6) Objet du mouvement

- (7) Quantité entrée en stock
- (8) Quantité sortie en stock
- (9) Nom du demandeur ou du bénéficiaire
- (10) Signature du demandeur ou du bénéficiaire
- (11) Quantité à reporter
- (12) Bon d'entrée (Bon de livraison) ou Bon de Sortie



FONDATION POUR LES AIRES PROTÉGÉES ET LA BIODIVERSITÉ DE MADAGASCAR  
(FAPBM)

DEMANDE DE  PERMISSION (1)  
 CONGE (2)  
 RÉCUPÉRATION

---

Nom et Prénoms : ..... (3)

Fonction : .....

---

A la date du ..... (4) Solde congé à jour : ..... (5)

Visa du Responsable (6)

---

Demande du ..... (7) au ..... (8) , soit ..... (9) Jours

Motif : .....

Lieu de jouissance (adresse exacte) : ..... (10)

Date : ..... (11)

Signature

---

Décision de la Direction Exécutive (12)

---

Modalité de remplissage :

- |   |  |
|---|--|
| (1) Cocher « X » si évènements familiaux à ne pas déduire du congé annuel | (7) Date de début de congé                         |
| (2) Cocher « X » si à déduire sur congé annuel                            | (8) Date de fin de congé                           |
| (3) A remplir par le demandeur  | (9) Nombre de jours entre début et fin de congé    |
| (4) A remplir par le responsable chargé de la gestion du personnel        | (10) Adresse exacte du lieu de jouissance de congé |
| (5) Solde de congé conformément au solde de la Fiche de suivi congé       | (11) Date de la demande et signature du demandeur  |
| (6) Signature du responsable chargé de la gestion du personnel            | (12) Observations du Directeur Exécutif            |



**FONDATION POUR LES AIRES PROTÉGÉES ET LA BIODIVERSITÉ DE MADAGASCAR  
(FAPBM)**

**FICHE DE SUIVI CONGÉ**

Nom et Prénoms : ..... (1) .....

Fonction : .....

Libellé	Droit	Demande	Solde
Report			(2)
	(3)		
		(4)	
A reporter			

Modalité de remplissage :

- (1) A remplir par le responsable chargé de la gestion du personnel
- (2) Solde de congé à jour à reporter de la page précédente
- (3) 2 jours par mois effectif de travail
- (4) Nombre de jour demandé conformément à la demande de congé



**FICHE D'IMMOBILISATION**

Modalité de remplissage :

- |   |  |
|---|--|
| (1) Nom de l'immobilisation                                       | (14) Numéro de référence du Bon de Livraison           |
| (2) Marque de l'immobilisation                                    | (15) Date d'émission du Bon de Livraison               |
| (3) Description éventuelle de l'immobilisation                    | (16) Frais accessoires sur achats de l'immobilisation  |
| (4) Numéro de série du constructeur                               | (17) Montant total d'acquisition de l'immobilisation   |
| (5) Code du bailleur source de financement de l'immobilisation    | (18) Date de mise en service (ou fonctionnement)       |
| (6) Codification suivant le système de codification à 7 positions | (19) Date d'affectation de l'immobilisation            |
| (7) Nom du fournisseur de l'immobilisation                        | (20) Nom de l'utilisateur ou du détenteur              |
| (8) Montant total toute taxe comprise dans la facture d'achat     | (21) Signature de l'utilisateur ou du détenteur        |
| (9) Monnaie de la facture (ex. MGA, EUR, USD,...)                 | (22) Date de réparation de l'immobilisation            |
| (10) Numéro de référence de la facture                            | (23) Objet de la réparation de l'immobilisation        |
| (11) Date d'émission de la facture                                | (24) Date de l'inventaire physique de l'immobilisation |
| (12) Numéro de référence du Bon de Commande                       | (25) État du matériel lors de l'inventaire physique    |
| (13) Date d'émission du Bon de Commande                           | (26) Nom et signature du vérificateur                  |







FONDATION POUR LES AIRES PROTÉGÉES ET LA BIODIVERSITÉ DE MADAGASCAR  
(FAPBM)

ORDRE DE MISSION N° .....(1)...../2011

Date de départ : ..... (2) .....  
 Date d'arrivée : ..... (3) .....  
 Nombre de jour : ..... (4) .....  
 Lieu : ..... (5) .....  
 Objet de la mission : ..... (6) .....

Missionnaires	Fonctions
(7)	(8)

Déplacement : Avion   
 Voiture   
 Autres  à préciser : ..... (9) .....

Vu au départ de : ..... (10) ..... le : ..... (11) ..... Visé par : ..... (12) .....	Antananarivo, le ..... (20) .....
Vu au passage à : ..... (13) ..... du : ..... (14) ..... au ..... (15) ..... Visé par : ..... (16) .....	
Vu au passage à : ..... du : ..... au ..... Visé par : .....	
Vu au retour à : ..... (17) ..... le : ..... (18) ..... Visé par : ..... (19) .....	

**ORDRE DE MISSION**

Modalité de remplissage :

- |   |   |
|---|---|
| (1) Numéro d'ordre séquentiel de l'Ordre de mission | (11) Date de départ effectif                              |
| (2) Date de départ prévu                            | (12) Signature du responsable au départ des missionnaires |
| (3) Date d'arrivée prévu                            | (13) Lieu de passage                                      |
| (4) Nombre de jour prévu                            | (14) Date d'arrivée du lieu de passage                    |
| (5) Lieu de destination                             | (15) Date de départ du lieu de passage                    |
| (6) Objet du déplacement                            | (16) Signature de l'autorité du lieu de passage           |
| (7) Nom et prénoms des missionnaires                | (17) Lieu d'arrivée (idem au lieu de départ)              |
| (8) Fonctions des missionnaires                     | (18) Date de retour effectif                              |
| (9) Autres moyens de déplacement à préciser         | (19) Signature du responsable au retour des missionnaires |
| (10) Lieu de départ                                 | (20) Date d'émission de l'Ordre de mission                |



**FONDATION POUR LES AIRES PROTÉGÉES ET LA BIODIVERSITÉ DE MADAGASCAR  
(FAPBM)**

**ÉTAT RÉCAPITULATIF DES DÉPENSES**

Date : .....

Missionnaires : ..... (1)  
 .....  
 .....  
 Réf. OM : ..... (2)  
 Lieu de la mission : ..... (3)  
 Objet de la mission : ..... (3)  
 Du : ..... (3) au ..... (3)  
 Code Budgétaire : ..... (4)  
 Bailleur/Code Bailleur : ..... (5)

Avances reçues [A]		(6)
Dépenses [B]		(7)
	(8)	
Solde = [A] – [B]		(9)

Arrêté à la somme de : ..... (10)  
 .....

Le Missionnaire, (11)

Le Responsable Administratif et Comptable, (12)

Modalité de remplissage :

- |  |   |
|--|---|
| (1) Nom et prénoms des missionnaires inscrits dans l'OM    | (7) Montant total des dépenses effectives conformément aux PJ |
| (2) Numéro de l'Ordre de mission                           | (8) Montant détaillé des dépenses                             |
| (3) Informations inscrites dans l'Ordre de mission         | (9) Reliquat de l'avance par rapport aux dépenses             |
| (4) Codification budgétaire conformément au PTA            | (10) Somme en toutes lettres                                  |
| (5) Codification du bailleur conformément au PTA           | (11) Signature du Chef de mission                             |
| (6) Montant des avances sur mission conformément au budget | (12) Visa du responsable chargé de la comptabilité            |





	<b>Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar</b> <b>FAPBM</b>		
	<b>PIÈCE DE CAISSE - DÉPENSES</b>		
	N°	(1)	/2011
	<b>Montant facturé en Ar</b>	(2)	
Nom du demandeur	:	(3)	
Désignation articles	:	(4)	
Montant en lettres	:	(5)	
Motif	:	(6)	
Date	:	(7)	
Demandé par	:	(8)	
Autorisé par	:	(9)	
Payé par	:	(10)	
Montant de l'avance	:	(11)	Ar
Montant retourné	:	(12)	Ar

Modalité de remplissage :

- |   |   |
|---|---|
| (1) Numéro d'ordre séquentiel de la pièce de caisse | (7) Date de la demande  |
| (2) Montant en chiffres                             | (8) Signature du demandeur                                    |
| (3) Nom du bénéficiaire                             | (9) Signature du responsable chargé de la comptabilité        |
| (4) Nature de la dépense                            | (10) Signature du caissier                                    |
| (5) Montant en toutes lettres                       | (11) Montant de l'avance de caisse                            |
| (6) Motif de la demande                             | (12) Reliquat de l'avance par rapport aux dépenses effectives |

	<b>Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar FAPBM</b>
<b>PIÈCE DE CAISSE - RECETTES</b>	
	N° _____ (1) /2011
	<b>Montant en Ar</b> _____ (2)
Reçu de :	_____ (3)
Montant en lettres :	_____ (4)
En règlement de :	_____ (5)
	_____
	_____
Date :	_____ (6)
	Signature (7)

Modalité de remplissage :

- (1) Numéro d'ordre séquentiel de la pièce de caisse
- (2) Montant en chiffres
- (3) Nom du remettant
- (4) Montant en toutes lettres

- (5) Nature de la recette
- (6) Date de l'encaissement
- (7) Signature du caissier

	<b>Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar FAPBM</b>
<b>COURSES EN VILLE</b>	<input type="checkbox"/> TAXI
	<input type="checkbox"/> TAXI-BE
	Montant en Ar _____ (1)
Nom du demandeur :	_____ (2)
Trajet :	_____ (3)
Montant en lettres :	_____ (4)
Motif :	_____ (5)
Date :	_____ (6)
Signature du demandeur (7)	

Modalité de remplissage :

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| (1) Montant en chiffres                | (5) Objet du déplacement   |
| (2) Nom du demandeur                   | (6) Date du déplacement    |
| (3) Description du trajet aller-retour | (7) Signature du demandeur |
| (4) Montant en toutes lettres          |                            |

Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar <b>FAPBM</b>		<b>FICHE D'ACCOMPAGNEMENT (Routing Slip)</b>			
Date :		Date :			
De :		à :			
<input type="checkbox"/>	A traiter	<input type="checkbox"/>	Pour compte rendu	<input type="checkbox"/>	Pour information
<input type="checkbox"/>	Pour avis/Commentaire	<input type="checkbox"/>	Pour suite à donner	<input type="checkbox"/>	Communication tournante
<input type="checkbox"/>	Pour signature	<input type="checkbox"/>	Suite à votre demande	<input type="checkbox"/>	Pour classement

	<b>Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar FAPBM</b>	
	<b>MESSAGES</b>	
Date	:	_____
De	:	_____ à _____
Pendant votre absence, Mme/Mlle/Mr _____		
<input type="checkbox"/>	à appelé	
<input type="checkbox"/>	est venu vous voir	
Le	:	_____ vers _____
Messages	:	_____
		_____
		_____



FONDATION POUR LES AIRES PROTEGEES  
ET LA BIODIVERSITE DE MADAGASCAR

**RAPPORT DE MISSION**

*(Pour les suivis au niveau des gestionnaires)*

Date de la mission :

Ville :

Répondants (Nom et Fonction) :

- 
- 
- 

Dénomination du gestionnaire :

Domaine d'intervention :

1. Étendue de la vérification
2. Objectif général
3. Constatations

Constatation n°	Intitulé :
Problème de conformité	Niveau de risque
Description de la constatation	
Priorité de recommandation :	

4. Réalisations du site
5. Recommandations

CONSTATATIONS	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	SUIVI

Annexes