

ORGANISME INTERGOUVERNEMENTAL



UNIVERSITE DE YAOUNDE II

IFORD

**INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE DEMOGRAPHIQUES**

*Lauréat du Prix des Nations Unies pour la Population 2011*

# **MANUEL DE PROCÉDURES ADMINISTRATIVES, COMPTABLES ET FINANCIERES**

**Juin 2018**



## Table des matières

1	<b>CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION ET MISE A JOUR DU MANUEL DE PROCÉDURES</b> .....	7
	1.1 <b>OBJECTIFS DU MANUEL</b> .....	7
	1.2 <b>MISE A JOUR DU MANUEL</b> .....	7
2	<b>CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE L'IFORD</b> .....	10
	2.1 <b>DESCRIPTION DE L'IFORD</b> .....	10
	2.2 <b>LES AXES STRATEGIQUES DE L'IFORD ET LEURS COMPOSANTES</b> .....	11
	2.3 <b>VISION ET AXES STRATÉGIQUES</b> .....	13
	2.4 <b>ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE L'IFORD</b> .....	15
	2.5 <b>ATTRIBUTION DES TACHES ET FONCTIONNEMENT</b> .....	16
3	<b>CHAPITRE 3 : GESTION DU COURRIER</b> .....	23
	3.1 <b>GENERALITES SUR LA GESTION DU COURRIER</b> .....	23
	3.2 <b>TRAITEMENT DU COURRIER AU DEPART</b> .....	26
	3.3 <b>TRAITEMENT DU COURRIER À L'ARRIVÉE</b> .....	28
	3.4 <b>TRAITEMENT DU COURRIER INTERNE</b> .....	30
	3.5 <b>TRAITEMENT DU COURRIER CONFIDENTIEL</b> .....	31
	3.6 <b>TRAITEMENT DU COURRIER ÉLECTRONIQUE</b> .....	33
	3.7 <b>GESTION DE LA TÉLÉCOPIE ET DU TÉLÉPHONE</b> .....	35
4	<b>CHAPITRE 4 : GESTION ADMINISTRATIVE DES ETUDIANTS</b> .....	37
	4.1 <b>ACCUEIL ET INTEGRATION DES ETUDIANTS</b> .....	37
	4.2 <b>GESTION DU CENTRE DE DOCUMENTATION ALBERT TEKO</b> .....	40
5	<b>CHAPITRE 5 : PROCÉDURES DE PASSATION DES MARCHES</b> .....	44
	5.1 <b>Généralités sur la passation des marchés</b> .....	44
	5.2 <b>TYPES DE MARCHÉS</b> .....	46
	5.3 <b>DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE PASSATION DES MARCHES</b> .....	51
	5.4 <b>PAIEMENT DES FACTURES</b> .....	62
6	<b>CHAPITRE 6 : GESTION DES PROJETS</b> .....	64
	6.1 <b>GENERALITES</b> .....	64
	6.2 <b>LES AUTRES PROJETS</b> .....	66
	6.3 <b>CAS DES PROJETS LIÉS A LA FORMATION CONTINUE</b> .....	67
7	<b>CHAPITRE 7 : GESTION DU PATRIMOINE</b> .....	71
	7.1 <b>GESTION DES IMMOBILISATIONS</b> .....	71
	7.2 <b>GESTION DU PARC AUTOMOBILE</b> .....	75
	7.3 <b>LE DÉPANNAGE DES VEHICULES</b> .....	77
	7.4 <b>CAS DES ORDINATEURS DESTINÉS AUX ÉTUDIANTS</b> .....	78
	7.5 <b>GESTION DES STOCKS</b> .....	79
	7.6 <b>INVENTAIRE DES IMMOBILISATIONS</b> .....	80
8	<b>CHAPITRE 8 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	84
	8.1 <b>GÉNÉRALITÉS</b> .....	84
	8.2 <b>LE RECRUTEMENT</b> .....	86
	8.3 <b>GESTION DE LA RÉMUNRATION ET DE LA PAIE</b> .....	97
	8.4 <b>GESTION DES ABSENCES</b> .....	100
	8.5 <b>CONGÉS</b> .....	101
	8.6 <b>RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL – RETRAITE</b> .....	104
	8.7 <b>RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL - DÉCÈS</b> .....	108
	8.8 <b>RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL - AUTRES</b> .....	111
	8.9 <b>GESTION DES MISSIONS</b> .....	112



## PRESENTATION DU MANUEL

8.10	ÉVALUATION DU PERSONNEL.....	116
8.11	AVANCEMENT DU PERSONNEL.....	118
8.12	GESTION DES PROMOTIONS.....	119
9	CHAPITRE 9 : PROCÉDURES DE GESTION FINANCIERE.....	122
9.1	ORGANISATION DE LA GESTION FINANCIERE.....	122
9.2	TRAITEMENT DES RECETTES ET SUBVENTIONS.....	122
9.3	CAS SPECIFIQUE DE LA GESTION DES BOURSES.....	124
9.4	GESTION DES OPERATIONS BANCAIRES.....	129
9.5	GESTION DES OPERATIONS DE CAISSE.....	134
9.6	RÉGIE ET BON À JUSTIFIER.....	138
9.7	GESTION DE LA TRÉSORERIE.....	138
10	CHAPITRE 10 : PROCÉDURES DE GESTION BUDGETAIRE.....	142
10.1	LE CADRE BUDGETAIRE DE L'IFORD.....	142
10.2	L'ELABORATION DU BUDGET.....	145
10.3	L'EXÉCUTION DU BUDGET.....	147
10.4	LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE.....	154
10.5	Révision budgétaire.....	156
11	CHAPITRE 11 : ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE.....	158
11.1	OBJECTIFS DU SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE.....	158
11.2	ORGANISATION ET GESTION DU SYSTÈME.....	158
11.3	PRÉSENTATION DES JOURNAUX DE SAISIE.....	161
11.4	PROCÉDURES DE CODIFICATION DES COMPTES.....	162
12	CHAPITRE 12 : PROCÉDURES DE GESTION QUALITE.....	180
12.1	PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	180
12.2	MAITRISE DES DOCUMENTS.....	183
12.3	MAITRISE DES ENREGISTREMENTS.....	186
12.4	MAITRISER LE CONTRÔLE ET L'AUDIT INTERNE.....	188
12.5	MAITRISER LES REVUES DE DIRECTION.....	190
12.6	MAITRISER LES ACTIONS CORRECTIVES ET PREVENTIVES.....	192
13	Chapitre 13 MANAGEMENT DE LA COMMUNICATION ET DE LA VISIBILITE.....	195
13.1	GÉNÉRALITÉS SUR LA COMMUNICATION ET LA VISIBILITÉ.....	195
14	ANNEXES.....	199

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 4/250
	<b>PRESENTATION DU MANUEL</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **SIGLES & ABREVIATION**

ACBF	African Capacity Building Foundation
AD	Assistante (e) de Direction
BC	Bon de Commande
BICEC	Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit
BL	Bon (ou Bordereau) de Livraison
CA	Conseil d'Administration
CAC	Centimes Additionnels Communaux
CAT	Cadre Administratif et Technique
CDIT	Centre de Documentation et d'Information TEKO
CE	Classe Exceptionnelle
CEA	Commission Economique pour l'Afrique
CEC	Classe des Enseignants Chercheurs
CF	Comptabilité et Finances
CFC	Crédit Foncier du Cameroun
CGI	Code Général des Impôts
CI	Cellule Informatique
CIM	Commission Interne de Marché
CMD	Chargé(e) de Missions Diplomatiques
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
DA	Demande d'Achat
DAC	Demande d'Approvisionnement Caisse
DAF	Direction de l'Administration et des Finances
DAT	Dépôt A Terme
DE	Directeur (trice) Exécutif (tive)
DEA	Directeur (trice) Exécutif (tive) Adjoint(e)
DED	Direction de l'École Doctorale en Science de la Population
DEF	Direction des Etudes et Formation
DRCAT	Direction de la Recherche, de la Coopération et l'Appui Technique
FEB	Fiche d'Expression des Besoins
FNE	Fonds National de l'Emploi
HAO	Hors Activités Ordinaires
IRPP	Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques
CD	Chargé des Approvisionnements
LMD	Licence – Master – Doctorat
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONU	Organisation des Nations Unies
PBD	Pièce Banque Dépense
PBR	Pièce Banque Recette
PCD	Pièce de Caisse Dépense
PSMT	Plan Stratégique à Moyen Terme

**PRESENTATION DU MANUEL**

PV	Procès-Verbal
PVE	Pièce de Ventilation de l'Encaissement
RAV	Redevance AudioVisuelle
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SC	Situation de Caisse
SCB	Société Camerounaise de Banque
SCB	Standard Chartered Bank
SISS	Système d'Information de Statistiques Sociodémographiques
TC	Taxe Communale
UNFPA	United Nations Funds For Population
UY2	Université de Yaoundé II



# PRÉSENTATION ET MISE A JOUR DU MANUEL DE PROCÉDURES

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 7/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

# **1 CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION ET MISE A JOUR DU MANUEL DE PROCÉDURES**

## **1.1 OBJECTIFS DU MANUEL**

### **1.1.1 Objectif général**

D'une manière générale, le manuel de procédures a pour but de fournir un cadre formel des pratiques de bonne gouvernance garantissant la transparence, l'objectivité, la fluidité de l'information dans la gestion et la décision.

### **1.1.2 Objectifs spécifiques**

De façon spécifique, le présent manuel de procédures formalise les principales procédures de gestion administrative, financière et comptable de l'IFORD. Il a pour objectifs de :

- fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable ;
- décrire l'organisation administrative, financière et comptable de l'IFORD ;
- décrire les procédures d'exécution des dépenses dans des conditions garantissant un contrôle interne efficace, en fournissant les contrôles à effectuer au sein de la structure et en définissant les responsables de ceux-ci à chaque étape du circuit des documents ;
- décrire les procédures à mettre en œuvre par l'ensemble du personnel comptable et administratif ainsi que les tâches qui lui incombent ;
- utiliser de façon optimale, pour une meilleure efficacité des actions engagées, l'ensemble des moyens mis en œuvre tels que :
  - le personnel,
  - le matériel,
  - les ressources financières ;
- maîtriser la connaissance des actions engagées et par conséquent comparer les moyens mis en œuvre aux résultats techniques obtenus ;
- former à cette discipline non seulement le personnel directement engagé dans l'exécution des tâches quotidiennes mais aussi l'ensemble des bénéficiaires des prestations ;
- améliorer la productivité du personnel impliqué dans la gestion de l'IFORD ;
- faciliter le redéploiement du personnel sans compromettre leurs efficacité et efficience ;
- assurer la continuité du service en cas d'absence prolongée ou de vacance de poste.

## **1.2 MISE A JOUR DU MANUEL**

### **1.2.1 Motifs de mise à jour du manuel**

La mise à jour du présent manuel est aussi importante que sa mise en place. S'il n'est pas mis à jour régulièrement, il perd son efficacité. Une liste des responsables utilisateurs du manuel sera maintenue par le/la DE de l'IFORD pour permettre une modification de tous les exemplaires chaque fois qu'une mise à jour sera opérée.

La mise à jour du manuel peut être motivée par :

- des changements dans la structure ou les activités de l'IFORD suivant les décisions des autorités de tutelle ;
- des changements rendus nécessaires par l'application des textes et décrets concernant les lois et règles comptables en vigueur au Cameroun ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 8/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- des modifications en ce qui concerne l'affectation du personnel ou des tâches lui incombant ;
- des modifications rendues nécessaires par un souci d'efficacité.

### **1.2.2 Responsabilité de la tenue et de la mise à jour du manuel**

La responsabilité de la tenue et de la mise à jour du manuel de procédures incombe au conseil d'Administration ou à la Direction Exécutive de l'IFORD qui décide en outre des copies à mettre à la disposition du personnel et des partenaires.

### **1.2.3 Méthodologie de mise à jour du manuel**

Lorsque la décision de modification des procédures existantes est envisagée, la Direction Exécutive convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les responsables, fonctionnaires et agents concernés par ces modifications.

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

A l'issue de cette réunion un procès-verbal est établi indiquant les éléments suivants :

- la procédure existante devant être modifiée ;
- les raisons pour lesquelles une modification est demandée ;
- les principales modifications à apporter.

La personne chargée de la mise à jour du manuel de procédures le soumet à la Direction Exécutive de l'IFORD qui y apporte les amendements éventuels qu'elle juge nécessaire avant la publication de la version modernisée.

### **1.2.4 Distribution des procédures modifiées**

Après adoption du texte définitif portant sur les modifications apportées au manuel, la DE se charge de distribuer les nouvelles sections du manuel aux utilisateurs.

La Direction Exécutive tient un registre permettant de suivre la mise à jour de chaque copie du manuel.

La personne chargée de la distribution des nouvelles sections du manuel note dans le registre la date de transmission de la nouvelle section aux utilisateurs ainsi que les références correspondantes. Ceux-ci rendent les pages périmées correspondantes au moment de la réception des nouvelles sections.

Le responsable de la distribution classe chronologiquement, par copie, les pages périmées dans un classeur intitulé « **Manuel de Procédures Administratives, Financières et Comptables – Sections Périmées** ».



**PRESENTATION DE L'IFORD**

**PRESENTATION DE L'IFORD**

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 10/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **2 CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE L'IFORD**

### **2.1 DESCRIPTION DE L'IFORD**

L'Institut de Formation et de Recherche Démographiques en abrégé « IFORD » a été créé à Yaoundé en vertu de l'Accord du 09 novembre 1971 entre l'Organisation des Nations Unies et le Gouvernement de la République du Cameroun.

Jusqu'au 30 juin 1982, l'IFORD était financé et administré conjointement par les Nations Unies et le Gouvernement camerounais. La régionalisation de l'Institut, intervenue le 1<sup>er</sup> juillet 1982, fut amorcée par la décentralisation de la gestion de l'IFORD au profit de la CEA et s'est achevée avec l'élargissement du Conseil d'Administration à l'ensemble des 26 pays desservis et la mise en application des nouveaux statuts suite à une résolution de la Conférence des Ministres de la CEA entérinée par la résolution 37/444 du 21 décembre 1982 de l'Assemblée Générale de l'Organisation des Nations Unies.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, l'IFORD est une institution intergouvernementale. L'organe suprême est le conseil des ministres des Etats membres présidé par un de ses membres élu en son sein. Un conseil d'administration suit régulièrement les activités de l'IFORD et en rend compte au conseil des ministres par la voix de son président.

Au terme des nouveaux textes organiques de 2014, l'IFORD dessert prioritairement les 23 pays africains pour lesquels le français est la langue officielle de travail, y compris la Guinée équatoriale dont l'Espagnol est la langue officielle sur les 26 de 1982, après le départ de l'Ile Maurice, des Seychelles et de la Tunisie. Au 31 Décembre 2016, seuls 22 pays restent membres après le retrait du Rwanda.

La liste des Etats membres actuels se présente comme suit :

Algérie	Comores	Guinée	
Bénin	Congo	Guinée Equatoriale	Niger
Burkina-Faso	Congo (RDC)	Madagascar	
Burundi	Côte d'Ivoire	Mali	Sénégal
Cameroun	Djibouti	Maroc	Togo
Centrafrique	Gabon	Mauritanie	Tchad

Sur le plan académique, l'IFORD est rattaché à l'Université de Yaoundé depuis juillet 1992 et à l'Université de Yaoundé II Soa depuis Janvier 1993. En outre, le 31 décembre 1999, l'UNFPA, jusqu'à cette date principal bailleur de l'Institut, a arrêté son financement direct.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 11/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 2.2 LES AXES STRATEGIQUES DE L'IFORD ET LEURS COMPOSANTES

Les axes stratégiques de l'IFORD et leurs composantes sont issus du plan stratégique à moyen terme (PSMT) de l'IFORD 2014-2018.

### 2.2.1 Missions de l'IFORD dans le cadre du PSMT 2014-2018

Ces missions découlent des trois missions fondamentales dévolues à l'IFORD dès sa création et son ouverture en novembre 1972 : (1) formation des cadres supérieurs en démographie ressortissants des pays desservis, (2) réalisation des travaux de recherche en population en Afrique et publication des résultats de ces recherches, et (3) appui technique aux Etats membres.

Dans le cadre du PSMT 2014-2018, les missions ci-après sont assignées à l'IFORD :

- a) Formation de cadres supérieurs en sciences de la population pour le développement ;
- b) Promotion de la recherche en sciences de la population pour le développement dans les pays membres ;
- c) Appui technique aux pays membres et partenaires au développement dans le champ de compétence de l'IFORD.

### 2.2.2 Fonctions et Valeurs fondamentales

#### 2.2.2.1 Fonctions fondamentales

En rapport avec les trois missions définies précédemment, quatre fonctions fondamentales sont assignées à l'IFORD :

- a) **Fonction Scientifique.** L'IFORD est un centre d'expertise et d'excellence scientifique, tourné vers la pratique professionnelle qui associe formation initiale, formation continue, formation doctorale, production du savoir par une recherche appliquée et le développement de méthodes.
- b) **Fonction instrumentale.** L'IFORD est un prestataire fiable et réactif au service des Etats et partenaires pour leurs politiques de population et développement. Il réalise pour eux, non seulement des prestations méthodologiques et des analyses, mais aussi des enquêtes de terrain dans leur pays ou zone d'intervention.
- c) **Fonction communicante.** L'IFORD est un vecteur d'information sur les questions de population en Afrique : enjeux, projets, actualité, etc. Cette fonction peut être assurée par plusieurs moyens complémentaires : les rencontres scientifiques, l'animation d'un site Web de référence et d'actualité, le journal d'information, l'accueil de programme spéciaux, la gestion de lieux de rencontres et de débats, etc.
- d) **Fonction identitaire.** S'appuyant sur sa réputation, son réseau d'anciens IFORDIA, son fonds documentaire, l'IFORD contribue à entretenir la mémoire de la démographie africaine et consolide la communauté des démographes africains francophones. Il contribue ainsi indirectement à renforcer la prise en compte des questions de population par les acteurs sociaux et politiques.

Ces quatre fonctions synthétisent les différentes attentes que peuvent avoir les parties prenantes : États, partenaires au développement, société civile, démographes à l'égard du devenir de l'IFORD. On peut les considérer comme quatre scénarios à condition de remarquer que ces scénarios ont certaines relations entre eux. Parmi ces relations, on peut noter que :

- Les fonctions scientifique et communicante contribuent directement au renforcement des capacités.
- Les fonctions instrumentale et communicante situent l'IFORD dans un lien étroit avec les bailleurs de fonds, les partenaires et les Etats membres, tandis que les deux autres fonctions sont centrées sur les communautés scientifique et professionnelle.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 12/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- Les fonctions instrumentale et identitaire impliquent l'enracinement sur le continent, tandis que les fonctions scientifique et communicante sont partagées avec des institutions distantes, internationales et d'autres continents.

#### **2.2.2.2 Valeurs fondamentales**

- a) Intégrité et transparence ;
- b) Respect mutuel ;
- c) Responsabilité ;
- d) Égalité des chances pour tous ;
- e) Esprit d'équipe.

#### **2.2.3 Principes de base**

1. L'IFORD a une obligation de service public vis-à-vis de tous les États membres et de leurs partenaires au développement.
2. L'IFORD doit en permanence s'adapter pour être en mesure de répondre aux besoins des États et des organismes partenaires, améliorer et diversifier son offre de service. Il doit donc en permanence anticiper et concevoir des programmes d'activités utiles, efficaces, réalistes, opérationnels et « porteurs d'avenir ».
3. L'IFORD déploie ses activités avec l'objectif constant de renforcer les capacités des États et des institutions partenaires. Ceci s'applique aux trois missions de base de l'IFORD, y compris aux services d'appui technique où l'Institut ne doit pas « faire à la place de », mais doit « faire avec » et « enseigner à faire ».
4. L'IFORD doit être un modèle de bonne gouvernance interne en adoptant les meilleures pratiques d'organisation et de fonctionnement et en optimisant l'usage pertinent des technologies d'information et de communication (TIC).
5. Afin d'asseoir sa visibilité internationale, l'IFORD doit appuyer ses activités sur une stratégie de communication efficace s'appuyant sur les TIC.

Le PSMT 2014-2018 s'appuie sur cinq axes fondamentaux identifiés comme secteurs porteurs pour un IFORD institution d'excellence, de référence, pérenne et capable de s'autofinancer. Chaque axe est organisé en composantes qui sont chacune décrite par les 10 éléments suivants : les domaines principaux d'intervention ; l'objectif général ; les objectifs spécifiques ; une brève description de la composante ; les résultats attendus ; les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la composante ; l'entité chargée de la coordination de la composante ; les partenaires techniques potentiels ; les sources possibles de financement et la période d'exécution. Ces cinq axes tournent autour d'une vision globale, vers laquelle tendent toutes les activités de l'Institut au cours des cinq prochaines années.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 13/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 2.3 VISION ET AXES STRATÉGIQUES

### 2.3.1 Vision globale

La vision globale qui guide le PSMT 2014-2018 est de faire de l'« IFORD un Centre d'excellence et de référence en Sciences de la Population pour le Développement de l'Afrique ».

Cette vision déjà ancrée est réaffirmée ici à la lumière du bilan des quarante ans de fonctionnement, la mise œuvre de l'IFORD du précédent plan stratégique (PSMT 2007-2011) et le Prix des Nations Unies pour la Population 2011 décerné à l'IFORD en mars de cette année.

### 2.3.2 Axes stratégiques

#### *2.3.2.1 Axe stratégique 1 : L'IFORD est un centre d'excellence en formation professionnelle et théorique en sciences de la population.*

- Composante 1.1. : Formation initiale en Sciences de la Population niveau Master ;
- Composante 1.2. : Promotion de l'excellence au sein des étudiants de l'IFORD ;
- Composante 1.3. : Formation à distance ;
- Composante 1.4. : Développement des filières professionnelles en population et développement, et en statistiques sociales.
- Composante 1.5. : Développement des observatoires sociodémographiques dans les pays membres.

#### *2.3.2.2 Axe stratégique 2 : L'IFORD est un centre de référence en recherche en Sciences de la Population.*

- Composante 2.1. : Mise en œuvre du programme quinquennal de recherche 2014-2018 ;
- Composante 2.2. : Développement du centre de documentation et d'information des publications ;
- Composante 2.3. : Information du centre de documentation et d'information ;
- Composante 2.4. : Développement des projets de recherche en partenariat avec des institutions du Nord et du Sud ;
- Composante 2.5. : Développement des observatoires sociodémographiques dans les pays membres ;

#### *2.3.2.3 Axe stratégique 3 : L'IFORD est un centre de référence en appui aux Etats membres et aux partenaires sur les questions en population et développement.*

- Composante 3.1. : Recensements et enquêtes démographiques ;
- Composante 3.2. : Développement des partenariats ;
- Composante 3.3. : Etat civil, statistiques sanitaires et statistiques scolaires ;
- Composante 3.4. : Décentralisation et développement local.

#### *2.3.2.4 Axe stratégique 4 : L'IFORD est un centre de référence en renforcement des capacités dans ses domaines de référence.*

- Composante 4.1. : Développement des formations continues et stages ;
- Composante 4.2. : Renforcement des capacités des pays en déficit de cadres ;
- Composante 4.3. : Gestion des bases de données centralisées ;
- Composante 4.4. : Statistiques sociodémographiques et sociales.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 14/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### **2.3.2.5 Axe stratégique 5 : L'IFORD est un centre de référence en expertise dans ses domaines de compétence.**

- Composante 4.1. : Développement d'un centre de consultance en population et développement et statistiques démographiques et sociales ;
- Composante 4.2. : Compétition aux appels à consultance ;
- Composante 4.3. : Développement des coopérations.

### **2.3.3 Outils de gouvernance**

La réalisation de tous ces axes stratégiques au cours de la période considérée nécessitera la mise en place des outils de gouvernance d'accompagnement, notamment ceux relatifs à la communication, à la gestion et au suivi-évaluation.

*Communication et Relations publiques* : Un poste de Chargé de la Communication et des Relations Publiques a été créée à l'IFORD pour promouvoir la circulation de l'information tant à l'interne qu'à l'externe ainsi que la visibilité nationale et internationale de l'Institut.

*Informatique* : deux postes chargés des questions liées à l'Informatique ont été créés pour appuyer les activités de l'IFORD sur le plan de l'accès aux équipements informatiques et à internet en même temps qu'il assure l'administration du site web de l'Institut, sa vitrine de visibilité.

### **2.3.4 Structure de gouvernance interne**

*Structure organisationnelle* : L'IFORD s'est doté d'un nouvel organigramme et de nouvelles structures de gouvernance interne qui assure une plus grande délégation de responsabilités de la Direction Exécutive vers les autres entités décisionnelles composées de trois directions et sept services.

#### **2.3.4.1 Directions**

La Direction Exécutive de l'IFORD est structurée en trois directions que sont, par ordre protocolaire :

- la Direction des Etudes et Formations (DEF),
- la Direction de la Recherche, de la Coopération et de l'Appui Technique (DRCAT)
- la Direction de l'Administration et des Finances (DAF).

Chacune des trois directions est structurée en services répartis comme suit :

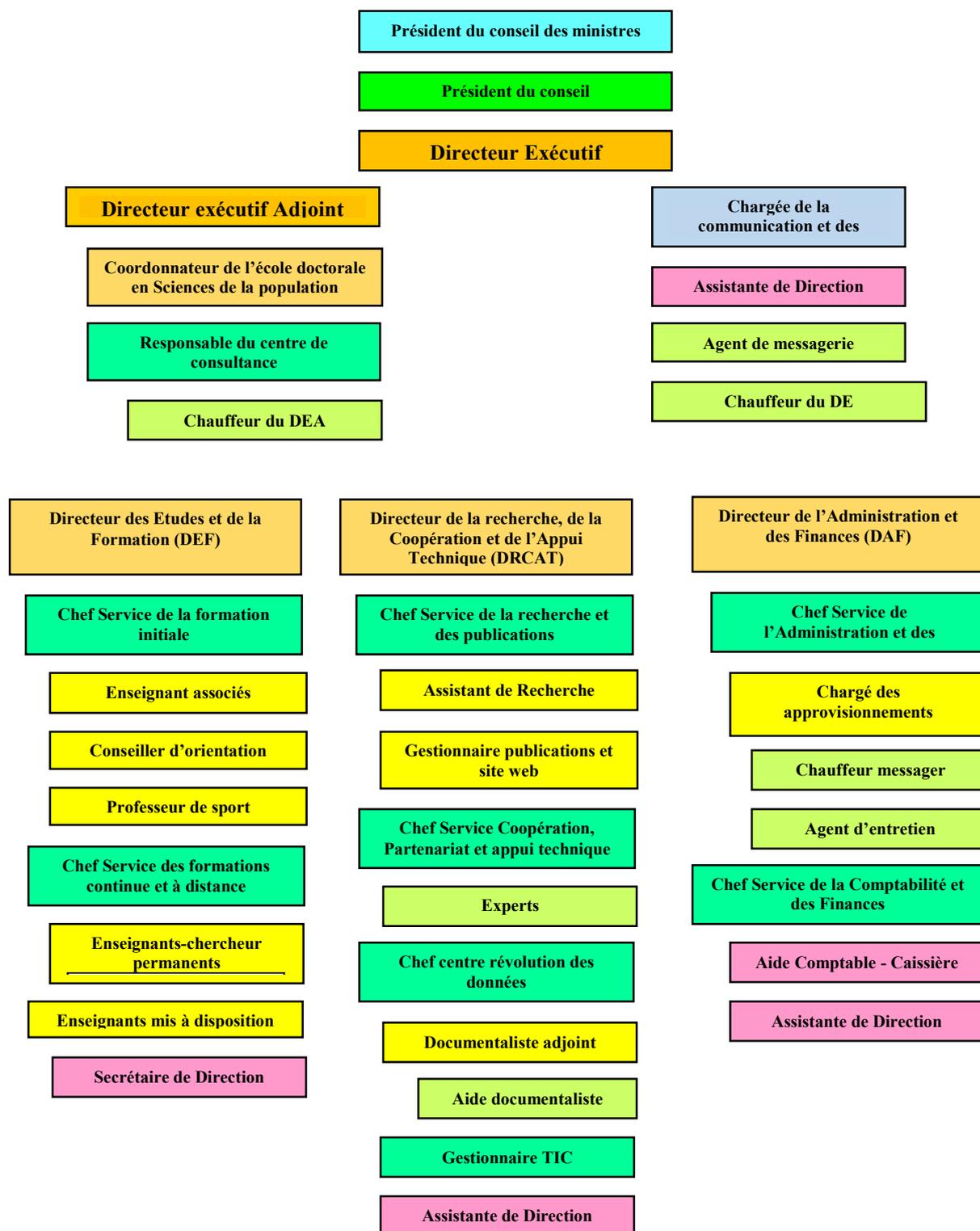
- Direction des Etudes et Formations (DEF) :
  - Service de la formation initiale (SFI) ;
  - Service des formations continue et à distance (SFCD) ;
- Direction de la Recherche, de la Coopération et de l'Appui Technique (DRCAT) :
  - Service de la recherche et des publications (SRP) ;
  - Service de la coopération, des partenariats et de l'appui technique (SCPAP) ;
  - Service chargé du centre de révolution des données (SCRD) ;
- Direction de l'Administration et des Finances (DAF) :
  - Service de l'administration et des approvisionnements (SAA) ;
  - Service de la comptabilité et des finances (SCF).

Deux structures à caractère spécial sont placées sous la coordination directe de la Direction Exécutive. Il s'agit : (1) de l'Ecole doctorale en sciences de la population (EDSP) et (2) du Centre de la Consultance (CC)



PRESENTATION DE L'IFORD

2.4 ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE L'IFORD



	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 16/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 2.5 ATTRIBUTION DES TACHES ET FONCTIONNEMENT

### 2.5.1 Du fonctionnement de la Direction Exécutive de l'IFORD

La Direction Exécutive est placée sous la responsabilité d'un Directeur Exécutif, assisté par un Directeur Exécutif Adjoint en charge des questions de formation et de recherche. Elle s'appuie sur les directions travaillant sous sa supervision directe.

Deux structures à caractère spécial sont également placées sous la coordination directe de la Direction Exécutive qui en détermine les conditions de fonctionnement, conformément aux textes organiques de l'IFORD et à la réglementation en vigueur à l'Université de Yaoundé II, université de rattachement académique de l'IFORD. Il s'agit : (1) de l'Ecole Doctorale en Sciences de la Population (EDSP) et (2) du Centre de la Consultance (CC).

La coordination des activités d'une direction est placée sous l'autorité d'un Directeur nommé par le Directeur Exécutif après approbation du Conseil d'Administration.

Chaque direction est structurée en services. La coordination des activités d'un service est assurée par un chef de service placé sous l'autorité directe du directeur et nommé par le Directeur Exécutif.

#### 2.5.1.1 Des missions de la Direction Exécutive de l'IFORD

Les missions de la Direction Exécutive sont celles définies par les dispositions de l'article 15 des Statuts de l'IFORD. Les missions des structures de la Direction Exécutive se présentent comme suit :

### 2.5.2 La Direction des Etudes et Formations (DEF)

La DEF assure la coordination des activités de formation initiale dans les domaines des sciences de la population, des formations continues et des formations à distance. Elle s'appuie à cet effet sur deux services opérationnels dont elle supervise les activités : le Service de la formation initiale (SFI) et le Service des formations continue et à distance (SFCD).

Les missions ci-après relèvent directement de la DEF

- Le suivi de l'administration académique ;
- le suivi et la consolidation du système LMD ;
- la gestion de la carrière des enseignants ;
- le suivi et la gestion des étudiants ;
- l'élaboration des programmes d'études des filières initiales niveau Master
- l'élaboration des programmes des formations intermédiaires ;
- l'élaboration des programmes des formations à distance ;
- le suivi de l'exécution des programmes d'enseignement ;
- la programmation des formations à distance ;
- la programmation des jurys des examens ;
- l'établissement des diplômes et le suivi du processus de leur signature ;
- l'évaluation des besoins des Etats membres en formation continue ;
- l'organisation des concours d'entrée ;
- le suivi des anciens diplômés et des stagiaires ;
- l'animation du réseau des anciens de l'IFORD dénommé « IFORDIA » ;
- la supervision des activités des services rattachés ;
- le suivi de l'accord de rattachement académique de l'Institut avec l'Université de Yaoundé II SOA en matière d'enseignement ;
- toute autre activité d'intérêt académique ou de formations initiale, continue ou à distance à elle confiée par le Directeur Exécutif ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 17/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### **2.5.2.1 Le Service de la Formation Initiale (SFI)**

Les missions dévolues au service de la formation initiale (SFI) sont :

- la programmation des enseignements et des examens ;
- le respect du calendrier académique ;
- le respect de la discipline et de la déontologie ;
- l'évaluation des enseignements à la fin de chaque cours ;
- la conception, l'élaboration et le suivi des emplois de temps ;
- la gestion des salles et du matériel pédagogique ;
- l'encadrement pédagogique des étudiants et le suivi du respect de la discipline ;
- le suivi du respect de la programmation des cours par les enseignants ;
- l'organisation de l'encadrement, du suivi et des soutenances des mémoires ;
- l'établissement et l'archivage des procès-verbaux des jurys d'examen ;
- l'organisation et le suivi du stage intégré des étudiants ;
- l'organisation matérielle des jurys des examens ;
- l'organisation matérielle des concours ;
- les contacts avec les enseignants associés ;
- toute autre activité d'intérêt académique ou de formation initiale à lui confiée par le Directeur des Etudes et Formations ;

### **2.5.2.2 Le Service des formations continue et à distance (SFCD)**

Le Service des formations continue et à distance assure les activités suivantes :

- la préparation des programmes annuels ou pluriannuels de formation continue assortis des conditions financières contingentes ;
- l'organisation des formations continues aussi bien à l'Institut qu'en dehors de l'Institut ;
- la sensibilisation des Etats membres et des partenaires sur les formations continue et à distance de l'Institut ;
- l'organisation des ateliers spécifiques de renforcement des capacités à la demande des Etats membres et/ou des partenaires ;
- L'organisation de l'accueil des stagiaires ;
- l'organisation des formations à distance ;
- la production des outils et des manuels de formations continue et à distance ;
- la recherche des partenariats ;
- toute autre activité de formation continue ou à distance à lui confiée par le Directeur des Etudes et Formations.

### **2.5.3 Direction de la Recherche, de la Coopération et de l'Appui Technique (DRCAT)**

La mission fondamentale de la DRCAT est de générer, à travers ses activités, des fonds pour le bénéfice de l'Institut et d'apporter un appui technique conséquent aux Etats membres et partenaires de l'IFORD. Elle s'appuie dans l'exécution de sa mission sur les trois services ci-après : le Service de la recherche et des publications (SRP), le Service de la coopération, des partenariats et de l'appui technique (SCPAP) et le Service chargé du centre de révolution des données (SCRD).

Sont de la compétence de la Direction de la Recherche, de la Coopération et de l'Appui Technique :

- l'élaboration de programmes pluriannuels de recherche de l'institut ;
- la recherche de financement pour la mise en œuvre du programme de recherche de l'IFORD ;
- l'élaboration des projets de recherche ;
- l'évaluation des assistants de recherche (assistants-chercheurs) ;
- la coordination et le suivi des publications de l'Institut ;
- la constitution des comités de lecture ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 18/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- la recherche et l'établissement de partenariats scientifique et technique ;
- l'élaboration des stratégies de recherche de partenariats extérieurs ;
- le suivi de l'accord de rattachement académique de l'Institut avec l'Université de Yaoundé II SOA en matière de recherche, de coopération et de partenariat ;
- l'évaluation des besoins des Etats membres en appui technique dans le domaine des compétences techniques et scientifiques de l'institut ;
- le suivi des accords de coopération et de partenariat ;
- le suivi des activités d'appui techniques ;
- le suivi des activités de la Réunion des Partenaires de l'IFORD au Cameroun ;
- la promotion de l'image et de la visibilité internationale de l'Institut ;
- la préparation des offres annuelles ou pluriannuelles des appuis techniques ;
- la supervision des activités des services rattachés ;
- toute autre activité relevant de la compétence de la DRCAT à lui confiée par le Directeur Exécutif.

#### ***2.5.3.1 Service de la recherche et des publications (SRP)***

Le Service de la recherche et des publications est chargé des missions ci-après :

- l'organisation et le suivi de l'exécution des projets de recherche de l'Institut ;
- le suivi de l'exécution des projets de recherches individuels ou collectifs des enseignants et chercheurs ;
- l'élaboration des dossiers de candidatures de l'IFORD aux projets régionaux ou internationaux de recherche ;
- l'évaluation des rapports de recherches ;
- l'organisation des colloques, conférences, séminaires scientifiques ;
- la production des publications de l'Institut ;
- la vulgarisation des travaux de recherches de l'Institut ;
- l'entretien de l'éveil scientifique sur les recherches émergentes ;
- la conception, l'administration et la gestion du site web ;
- la coordination des activités du comité web ;
- toute autre activité de recherche, de publication à lui confiée par le Directeur de la Recherche, de la Coopération et de l'Appui Technique.

#### ***2.5.3.2 Service de la coopération, des partenariats et de l'appui technique (SCPAT)***

Les missions ci-après sont dévolues au Service de la coopération, des partenariats et de l'appui technique :

##### **1. En matière de coopération et de partenariat :**

- l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de coopération avec l'extérieur ;
- la mise en œuvre des accords de partenariat entre l'institut et les Etats membres ;
- le suivi des partenariats extérieurs ;
- le suivi des activités de la Réunion des Partenaires de l'IFORD au Cameroun ;
- la promotion de l'image et de la visibilité internationale de l'Institut ;
- toute autre activité de coopération ou de partenariat à lui confiée par le Directeur Exécutif.

##### **2. En matière d'appui technique :**

- l'évaluation des besoins des Etats membres en appui technique dans les domaines de compétences techniques et scientifiques de l'institut ;
- l'élaboration des termes de référence (TDR) des appuis techniques ;
- la mise en œuvre des appuis techniques aux Etats membres et aux partenaires ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 19/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- la recherche des experts dans les domaines non couverts ;
- toute autre activité relative aux appuis techniques à lui confiée par le Directeur de la Recherche, de la Coopération et de l'Appui Technique.

### **2.5.3.3 Service en charge du centre de révolution des données (SCRD)**

Sont du ressort du Service en charge du centre de révolution des données (SCRD) les missions ci-après :

- la gestion et la sécurité du parc informatique ;
- l'actualisation des logiciels ;
- l'administration des réseaux informatiques ;
- la gestion de la sécurité numérique et de la messagerie ;
- la formation des étudiants et du personnel ;
- le développement des applications de gestion interne ;
- le suivi des activités du centre de documentation et l'information (CDI) Albert Teko ;
- la veille scientifique à l'Institut ;
- l'appui technique aux autres structures de l'Institut ;
- la gestion de la messagerie ;
- la gestion de la sécurité numérique ;
- le filtrage et le cloisonnement du réseau ;
- la création et la gestion des bases de données ;
- la gestion courante du CDI ;
- l'abonnement aux revues scientifiques et autres systèmes et réseaux documentaires ;
- l'achat et la vente des documents pédagogiques ;
- la création et la gestion des portails et systèmes documentaires ;
- la numérisation des collections des ressources documentaires du CDI ;
- la diffusion et la promotion des publications de l'IFORD ;
- toute autre activité d'information et de documentation à lui confiée par le Directeur de la Recherche, de la Coopération et de l'Appui Technique.

### **2.5.4 La Direction de l'Administration et des Finances (DAF)**

La Direction de l'Administration et des Finances a en charge le suivi de toutes les activités liées à l'administration quotidienne de l'Institut, aux questions financières et comptables, y compris la gestion des bourses et de l'hébergement des étudiants. Dans l'exécution de ses missions elle s'appuie sur les deux services ci-après : le Service de l'administration et des approvisionnements et le Service de la comptabilité et des finances.

- Les missions de la Direction de l'Administration et des Finances sont :
- l'élaboration des procédures administratives et financières de l'Institut ;
- la préparation et l'élaboration du budget programme de l'Institut ;
- le suivi de l'exécution du budget programme ;
- le suivi de la comptabilité de l'Institut ;
- le suivi du paiement des contributions et des créances de l'Institut par les Etats membres et les partenaires ;
- le suivi du respect des procédures administratives et financières ;
- l'élaboration des termes de références de poste de travail à l'Institut ;
- le suivi des contrats des personnels de l'Institut ;
- le lancement et le suivi des appels d'offres pour les marchés de l'Institut ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 20/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- l'organisation des commissions des marchés après avis du Directeur Exécutif ;
- le suivi de la mise en œuvre des recommandations du contrôleur interne ;
- le suivi du financement des études des étudiants ;
- le lancement des contrôles de l'audit externe ;
- le suivi de la mise en application des recommandations de l'audit externe ;
- le suivi de l'exécution des budgets des projets ;
- toute autre activité relative à l'administration et/ou aux finances à elle confiée par le Directeur Exécutif.

#### ***2.5.4.1 Le Service de l'Administration et des Approvisionnements (SAA)***

Les missions ci-après relèvent du Service de l'administration et des approvisionnements :

- la préparation et l'exécution des contrats des personnels de l'Institut ;
- la préparation des termes de référence des personnels temporaires des services généraux ;
- la préparation et l'exécution des contrats des personnels de l'Institut ;
- le suivi des dossiers du personnel et des agents ;
- la préparation et l'exécution des contrats du personnel des projets ;
- l'entretien du patrimoine mobilier et immobilier de l'Institut ;
- la préparation et le paiement des salaires ;
- la planification et le suivi des congés du personnel ;
- la gestion de l'hébergement des étudiants ;
- la préparation de l'évaluation du personnel ;
- la préparation des ordres de mission ;
- toute autre activité relative à l'administration et/ou aux finances à lui confiée par le Directeur de l'Administration et des Finances.

#### ***2.5.4.2 Le Service de la comptabilité et des finances (SCF)***

Les missions du Service de la comptabilité et des finances (SCF).

- l'exécution de la comptabilité de l'Institut ;
- la préparation des contrôles d'audits ;
- le paiement des bourses d'études des étudiants ;
- la gestion du transport des étudiants ;
- l'exécution des budgets des projets ;
- le paiement des contributions et des engagements de l'Institut ;
- l'exécution du budget programme ;
- l'exécution de la comptabilité de l'Institut ;
- le suivi des comptes bancaires de l'Institut ;
- l'inventaire, la traçabilité du patrimoine mobilier et immobilier de l'Institut ;
- toute autre activité relative à l'administration et/ou aux finances à lui confiée par le Directeur de l'Administration et des Finances.

#### **2.5.5 L'École Doctorale en Sciences de Population (EDSP)**

Les missions de l'École Doctorale en Sciences de Population (EDSP) se rapportent aux aspects ci-après :

- la préparation du programme d'études doctorales de l'Institut ;
- l'organisation des séminaires scientifiques ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 21/250
	<b>PRESENTATION DE L'IFORD</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- l'animation des journées scientifiques ;
- l'organisation et la participation à des colloques scientifiques collégalement avec la Direction de la Recherche et des Publications ;
- l'organisation des soutenances des thèses suivant la réglementation en vigueur à l'Université de rattachement ;
- l'organisation des formations en alternance ;
- l'organisation des études post-doctorales ;
- l'organisation du HDR en sciences de la population ;
- l'organisation de l'accueil des doctorants venant des institutions partenaires ;
- toute autre activité relative à la formation doctorale à elle confiée par le Directeur Exécutif.

#### **2.5.5.1 Le Centre de Consultance (CC)**

La mission fondamentale du Centre de Consultance (CC) est de générer des fonds au bénéfice de l'Institut à travers des activités sous contrats. A cet effet, le Centre de Consultance transige avec les soumissionnaires aux appels d'offres des pays membres, des partenaires au développement ou de tout autre organisme dans le domaine des compétences de l'Institut. Sans être exhaustif, il est chargé de :

- la confection des dossiers de soumission aux appels d'offres dans les domaines de compétence de l'IFORD ;
- l'évaluation de l'effectivité de la réalisation des projets suivant les termes de référence des organes de financement ;
- la promotion de ses activités ;
- l'élaboration des termes de référence des personnels du Centre de Consultance ;
- la confection d'un répertoire des consultants du centre dans les pays membres ;
- l'organisation des formations de renforcement des capacités des personnels du centre sur les procédures de soumission et d'exécution des projets à appels d'offres des partenaires ;
- toute autre activité relevant de la consultance à lui confiée par le Directeur Exécutif.



# PROCÉDURES DE GESTION DU COURRIER

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 23/250
	<b>GESTION DU COURRIER</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **3 CHAPITRE 3 : GESTION DU COURRIER**

### **3.1 GENERALITES SUR LA GESTION DU COURRIER**

#### **3.1.1 Objet de la procédure**

La procédure a pour objet de préciser les règles de réception, d'enregistrement, de traitement et de classement des correspondances et documents de toutes natures, à l'arrivée et au départ de l'IFORD.

Elle vise à garantir la traçabilité des échanges entre l'IFORD et les pays partenaires d'une part, l'IFORD et les acteurs externes d'autre part. L'Assistante de direction du/de la DE assume, sous la supervision du/de la DE, la responsabilité du traitement du courrier et de l'organisation de son archivage.

Les procédures qui suivent assurent ces différentes attributions tout en permettant de rationaliser le coût de gestion du courrier. Elles visent à :

- Restituer aux utilisateurs, et dans des délais suffisamment réduits, l'information en fonction des besoins exprimés.
- Diriger, dans des délais suffisamment réduits, les informations reçues de l'extérieur vers les différents services et directions de l'IFORD.
- Assurer à l'IFORD la sécurisation de l'information interne et externe.
- Mettre en place des outils de gestion efficiente de la correspondance administrative, ces outils sont entre autres les registres, le poste téléphonique, l'ordinateur, les moyens d'affranchissement, le web etc.

#### **3.1.2 Instruments de gestion du courrier**

##### **3.1.2.1 Les paniers de bureau**

Les paniers de bureau servent au rangement transitoire de la correspondance administrative. Chaque panier porte une mention qui renvoie à son utilité. On distingue :

##### *3.1.2.1.1 Le panier « Arrivée »*

Ce panier contient les correspondances reçues et en instance de transmission au/à la DE.

##### *3.1.2.1.2 Le panier « À ventiler »*

Ce panier contient les correspondances retournées du/de la DE et en attente de transmission vers les services concernés.

##### *3.1.2.1.3 Le panier « Instances »*

Ce panier contient les correspondances destinées au secrétariat et dont le traitement est en cours.

##### *3.1.2.1.4 Le panier « À classer »*

Ce panier contient les correspondances traitées, mais qui attendent d'être archivées dans les chronos correspondants.

##### **3.1.2.2 Les parapheurs**

Les parapheurs permettent le rangement ordonné et le transport sécurisé des documents du secrétariat vers un responsable hiérarchique (DE, DAE, DEF, DRCAT, DAF, DEDSP, CS) ou du responsable hiérarchique vers le/la DE.

Les parapheurs sont tenus par l'Assistant(e) de Direction.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 24/250
	<b>GESTION DU COURRIER</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### 3.1.2.3 Les chronos

Les chronos servent à ranger chronologiquement les correspondances internes selon leur nature.

Chaque service tient des chronos pour le classement des correspondances internes au service.

Les chronos sont en général ouverts en même temps que les registres et contiennent les informations dans l'ordre et la numérotation portée sur ceux-ci.

### 3.1.2.4 Les chemises à sangle

Les chemises à sangle, encore appelées « dossiers », servent au classement des informations d'un certain volume et dont la nature appelle à un classement individuel.

### 3.1.2.5 Le registre

Encore appelé « main courante », le registre permet de lister de façon chronologique l'historique des correspondances internes et autres documents reçus ou adressés au personnel ou aux tiers.

Chaque service tient des registres pour l'enregistrement de ses informations.

Le registre des courriers doit porter au moins les renseignements suivants :

- date d'expédition,
- numéro d'ordre,
- destinataire,
- objet.

### 3.1.2.6 Les cachets

Outils indispensables dans la gestion du courrier, les cachets sont de diverses formes et de divers ordres. On distingue :

#### 3.1.2.6.1 Le « cachet-décharge »

C'est un outil en bois ou en métal permettant d'officialiser la réception du courrier par l'IFORD. Le cachet-décharge contient les informations suivantes :

- le nom de l'IFORD ;
- un espace pour la date d'arrivée du courrier ;
- un espace pour le numéro d'ordre ;
- un espace pour le visa de l'agent réceptionniste.

#### 3.1.2.6.2 Le cachet d'authentification

Encore appelé « cachet rond », ce cachet permet d'authentifier la correspondance de l'IFORD. Le cachet rond est détenu par le secrétariat de la Direction exécutive. En cas de délégation il convient de prévoir les cachets ronds nominatifs par service concerné.

#### 3.1.2.6.3 Le cachet nominatif

Ce cachet permet de renseigner sur le signataire de la correspondance ainsi que son titre au sein de l'IFORD. Il est utilisé soit par le/la DE, soit par une personne déléguée.

#### 3.1.2.6.4 Le cachet « certification » ou « certifié conforme »

Ce cachet est destiné à la certification conforme à l'original des éléments de diplomation des étudiants.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 25/250
	<b>GESTION DU COURRIER</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

#### 3.1.2.6.5 *Les cachets « copie » et/ou « duplicata »*

Un cachet « copie » et/ou « duplicata » peut aussi être fait pour être apposé sur les copies des documents élaborés en plusieurs exemplaires.

#### 3.1.2.6.6 *Le meuble de rangement*

Le meuble de rangement est une armoire servant au rangement des archives de l'IFORD. Il doit contenir des compartiments disposant des serrures et des clés pour assurer l'entière sécurité de certaines informations sensibles ou stratégiques.

L'accès au meuble de rangement est prohibé à toute personne étrangère au Service, et certains compartiments sont exclusivement gérés par l'Assistant(e) de Direction ou les différents responsables des directions ou services.

#### **3.1.2.7 *Le cahier de transmission :***

C'est un registre à colonnes contenant les indications sur :

- la nature du courrier envoyé,
- le destinataire,
- la date d'envoi et le réceptionnaire,
- la colonne émargement destinée à recevoir la signature du destinataire.



## 3.2 TRAITEMENT DU COURRIER AU DEPART

### 3.2.1 Objet

La procédure de traitement du courrier au départ permet de codifier les expéditions de courrier du Projet. Elle assure la formalisation de l'ensemble des tâches afférentes à cette opération. Les différents documents supports permettent l'archivage adéquat du courrier envoyé.

### 3.2.2 Principe d'application

Aucun courrier ne doit être envoyé sans l'accord du responsable de programme et/ou du Coordonnateur du Projet. Celui-ci mentionne son accord par la signature de tous les courriers à envoyer.

En son absence, il désigne par note de service le responsable qui aura la délégation de pouvoir. Le champ de cette délégation est précisé par note de service.

### 3.2.3 Règles de gestion

1. Le numéro d'ordre d'un courrier au départ est unique.
2. Un numéro d'ordre attribué à un courrier est immédiatement enregistré dans le registre et ne peut plus être attribué à un autre courrier.
3. Le numéro d'ordre de tout courrier doit être attribué et confirmé par l'Assistante DE.

### 3.2.4 Description de la procédure

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	L'initiateur	— Saisit le courrier ; — Transmet le courrier au secrétariat de sa direction ou de son service pour mise en forme.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
2	L'assistant(e) de direction	— Effectue la mise en forme du courrier, — Transmet à l'initiateur pour visa	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
3	L'initiateur	— Relie le courrier et y apporte éventuellement quelques observations sur le courrier, — Transmet le courrier au directeur hiérarchique via l'assistante de direction	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
4	Le Directeur Hiérarchique	— Emet éventuellement quelques observations sur le courrier, — Vise le courrier, — Transmet le courrier auprès du secrétariat du/de la DE via son assistant(e) de direction.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
5	L'assistant(e) de direction DE	— Prend connaissance du courrier — Transmet le courrier au/à la DE pour observations.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier



## GESTION DU COURRIER

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
6	Le/La DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance du courrier</li></ul> <b>S'il y a des observations</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Retourne le courrier à l'assistante pour correction des faiblesses relevées</li></ul> <b>Sinon,</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Marque son <b>OK</b> et transmet le courrier à l'assistant(e) pour la mise sur papier entête.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
7	L'assistant(e) de direction	<ul style="list-style-type: none"><li>— Imprime le courrier sur papier entête,</li><li>— Transmet au/à la de pour signature.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
8	Le/ La DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Signe le courrier,</li><li>— Retourne le courrier signé à l'assistant(e) de direction.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
9	L'Assistante	<ul style="list-style-type: none"><li>— Appose sur la correspondance ainsi que sur les copies, les cachets rond et nominatif ;</li><li>— Remplit le registre « courrier départ » ;</li><li>— Remplit la correspondance et les copies qui l'accompagnent, à l'aide d'un stylo à bille rouge, d'une référence (numéro d'ordre chronologique) portée sur le registre « courrier départ » ; <i>Exemple : (réf : 2017, n°---iford/de/daf/initiale secrétaire) ;</i></li><li>— Inscrit en caractère d'imprimerie l'adresse du destinataire sur l'enveloppe ;</li><li>— Introduit l'original de la correspondance, y compris les documents complémentaires, le cas échéant, à l'intérieur de l'enveloppe ;</li><li>— Enregistre le courrier dans le registre de transmission extérieure ;</li><li>— Conserve une copie dans le parapheur ;</li><li>— Scelle l'enveloppe ;</li><li>— Insère l'enveloppe dans le registre de transmission « courrier départ » ;</li><li>— Remet le courrier à l'agent chargé de la ventilation du courrier ;</li><li>— Retire la copie qu'elle classe dans le chrono courrier départ ;</li><li>— Dépose le parapheur à l'endroit indiqué.</li><li>— Envoie une copie à l'initiateur pour son classement</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier Cachet Parapheur
10	Le coursier	<ul style="list-style-type: none"><li>— Achemine le courrier au lieu indiqué ;</li><li>— Fait signer par le correspondant une décharge (sur la page de garde du cahier de transmission ou une copie de la lettre) ;</li><li>— Joint le PV de transmission 'ok' au courrier s'il s'agit d'un fax ;</li><li>— Retourne la décharge et/ou le registre de transmission à l'assistante.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier Cahier de transmission
11	L'Assistante	<ul style="list-style-type: none"><li>— Reçoit le cahier ;</li><li>— S'assure de l'existence de la décharge et de sa conformité ;</li><li>— Classe la décharge et / ou le cahier de transmission.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 28/250
	<b>GESTION DU COURRIER</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### 3.3 TRAITEMENT DU COURRIER À L'ARRIVÉE

#### 3.3.1 Objet de la procédure

La réception du courrier en provenance de l'extérieur se fait selon une procédure qui simplifie les tâches exécutées tout en maintenant les contrôles indispensables permettant de sécuriser cette opération.

La procédure formalise les tâches, précise le rôle de chaque acteur et codifie les étapes de manière à permettre le suivi de l'opération.

#### 3.3.2 Principe d'application

Le courrier reçu est d'abord soumis à la lecture du/de la DE qui décide ensuite de la transmission aux membres du personnel pour information ou traitement.

En cas d'absence, il délègue les pouvoirs à un autre agent habilité par note de service. La durée de cette délégation est également précisée dans la note.

Tout courrier reçu est archivé au secrétariat en plus du second archivage par la personne traitant le dossier.

Tous les courriers entrent à l'IFORD par l'Assistant(e) de la Direction Exécutive.

L'Assistant(e) de Direction vérifie tout le courrier à la réception, excepté le courrier confidentiel, et s'assure qu'il appartient bel et bien à l'IFORD. Trois cas peuvent se présenter :

#### 3.3.3 Description de la procédure

Trois cas de figure peuvent se présenter :

##### 3.3.3.1 *La correspondance n'appartient pas à l'IFORD*

L'Assistant(e) de Direction :

- retourne au porteur ;
- n'en fait aucune mention sur le registre.

##### 3.3.3.2 *La correspondance est personnelle à un employé de l'IFORD*

L'Assistant(e) de Direction :

- dispose dans un coin de la table de travail ;
- ventile dans les casiers du personnel destinés à cet effet ;
- convie le concerné à la retirer, par tout moyen (téléphone, message) en sa possession ;

##### 3.3.3.3 *La correspondance appartient à l'IFORD*

L'Assistant(e) de Direction :

- ouvre l'enveloppe, le cas échéant ;
- appose sur la correspondance, le cachet « Courrier arrivée » ;
- consulte le registre « Courrier arrivée » ;
- mentionne à l'aide d'un stylo à bille bleu la date et le numéro d'ordre sur l'original et la copie, le cas échéant ;
- vise sur la copie ou le cahier de transmission détenu par le porteur, le cas échéant ;
- remplit le registre « Courrier arrivée » ;
- dépose le courrier sur le panier « Arrivée » ;
- l'insère dans le parapheur du/de la DE ;
- dépose le parapheur dans le bureau du/de la DE.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 29/250
	<b>GESTION DU COURRIER</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

Ce dernier retourne les courriers avec les observations et les noms des destinataires pour traitement.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 30/250
	<b>GESTION DU COURRIER</b>	
		Ver N° 01 Mars. 2017

## **3.4 TRAITEMENT DU COURRIER INTERNE**

### **3.4.1 Règles de gestion**

Tous les courriers internes « arrivée » comme « départ » sont traités par l'Assistante de direction en étroite collaboration avec les services concernés.

A cet effet, chaque service devra gérer en son sein ses propres registres courrier interne «Arrivée» et courrier interne «départ».

### **3.4.2 Arrivée des correspondances et dépouillement**

#### *3.4.2.1 Les courriers destinés au/à la DE,*

L'Assistant(e) de Direction :

- reçoit la correspondance du service concerné (mémo, note de services, ordre de mission) ;
- remplit le registre interservices « Courrier arrivée » ;
- vise sur le registre de transmission ou sur la copie détenue par le service porteur ;
- retire le parapheur du service porteur du courrier ;
- prend connaissance de la correspondance et l'insère dans le parapheur ;
- dépose le parapheur au bureau du/de la DE.

#### *3.4.2.2 Les courriers destinés à une Direction, à un Service ou à une Coordination,*

Le/la Responsable du Service, de la Coordination ou le/la Directeur(trice) :

- reçoit la correspondance du service porteur ;
- remplit le registre « Courrier arrivée » ;
- vise sur le registre de transmission du service porteur ;
- mentionne à l'aide d'un stylo à bille rouge, et en gros caractère, le numéro d'ordre du registre sur la correspondance ;
- procède au traitement de la correspondance.

### **3.4.3 Départ de la correspondance interne**

Pour les courriers venant du/de la DE, l'Assistant(e) de Direction :

- retire le parapheur du bureau du/de la DE ;
- appose sur la correspondance ainsi que sur les copies, les cachets rond et nominatif ;
- remplit le registre interservices « Courrier départ » ;
- porte sur l'original ainsi que les copies de la correspondance, à l'aide d'un stylo à bille rouge, la référence (numéro d'ordre chronologique) portée sur le registre « Courrier départ » ;
- l'insère dans le registre de transmission « Courrier départ » ;
- transmet la correspondance à l'Assistant(e) de la direction concernée ;
- fait décharger sur le registre de transmission (Courrier départ) et sur la copie ;
- retire la copie qu'elle classe dans les chronos réservés à cet effet ;
- dépose le parapheur à l'endroit indiqué.

### **3.4.4 Expédition par la poste**

Toutes les expéditions par la poste se font dans un cahier d'expédition portant les mentions suivantes :

- date d'expédition ;
- destinataire ;
- nombre de plis ;
- coût de l'expédition ;
- nom(s) et prénom(s) du porteur de pli à la poste.

L'envoi de fax et e-mail suit la même procédure de traitement que le courrier simple.

### 3.5 TRAITEMENT DU COURRIER CONFIDENTIEL

#### 3.5.1 Objet de la procédure

Le courrier confidentiel eu égard à sa particularité, subit un traitement spécifique. La présente procédure permet de codifier les principales tâches exécutées en la matière.

#### 3.5.2 Principe d'application

- le/la DE est seul(e) habilité à ouvrir le courrier confidentiel ou,
- à défaut, il désignera par note de service l'agent chargé de le suppléer,
- il décide de la suite à donner au traitement du courrier,
- il assure personnellement le classement du courrier confidentiel reçu,
- il a la faculté de confier à son Assistant(e) de direction la préparation du courrier confidentiel à expédier.

#### 3.5.3 Description de la procédure

La procédure comporte deux tâches à savoir le traitement au départ, et le traitement à l'arrivée.

##### 3.5.3.1 Traitement au départ

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	<b>Le/La DE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Définit le caractère confidentiel du courrier ;</li> <li>— Enregistre le courrier sur son registre courrier confidentiel au départ ;</li> <li>— Effectue deux copies du courrier ;</li> <li>— Classe une copie dans son classeur de courrier confidentiel au départ ;</li> <li>— Dépose auprès de l'initiateur une copie pour ses archives ;</li> <li>— Prépare l'expédition de l'original au moyen d'enveloppe, plis ou colis adéquats ;</li> <li>— Appose la mention « confidentiel » sur le courrier apprêté ;</li> <li>— Transmet le courrier à l'assistante de direction pour la préparation de l'expédition.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
2	<b>L'assistant(e) de Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reçoit le courrier ;</li> <li>— L'enregistre dans son registre en indiquant la mention « confidentiel » ;</li> <li>— Diligente l'expédition selon la procédure au départ,</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier

### 3.5.3.2 Traitement du courrier confidentiel à l'arrivée

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	<b>L'assistant(e) de direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reçoit le courrier confidentiel ;</li> <li>— Enregistre le courrier comme confidentiel dans son registre ;</li> <li>— Transmet le courrier fermé au/à la de ou à son remplaçant désigné.</li> </ul>	<b>Délai :</b> A l'arrivée <b>Support :</b> Courrier
2	<b>Le/La DE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Procède à son ouverture ;</li> <li>— Enregistre dans son registre de courrier confidentiel reçu ;</li> <li>— Traite le courrier conformément à la procédure courrier arrivée ;</li> <li>— Décide de son imputation ;</li> <li>— Effectue une copie ;</li> <li>— Classe l'original</li> <li>— Impute la copie au destinataire pour le traitement.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier



### 3.6 TRAITEMENT DU COURRIER ÉLECTRONIQUE

#### 3.6.1 Objet de la procédure

Le courrier électronique est l'un des moyens les plus utilisés pour les échanges d'information ou de correspondance. Les procédures qui suivent visent à formaliser les différentes étapes dans le traitement de ce type de courrier.

Le traitement du courrier électronique, tant à la réception qu'à l'envoi se fait selon les procédures adéquates permettant un niveau de contrôle indispensable et fiable assurant la sécurité des opérations.

La procédure formalise les tâches, précise le rôle de chaque acteur et codifie les étapes de manière à permettre le suivi de l'opération.

#### 3.6.2 Principe d'application

1. Le traitement du courrier électronique se fait suivant les mêmes procédures décrites en 3.2 et 3.3, à l'exception des courriers reçus ou envoyés directement par un personnel à partir de son adresse électronique professionnelle.
2. Chaque employé de l'IFORD a une adresse électronique pour les échanges de correspondances professionnelles.
3. Chaque agent est responsable des courriers qui viennent directement à partir de son adresse.
4. Il est tenu de procéder à un classement à son niveau.
5. Au cas où la correspondance concerne un autre collaborateur ou la Direction Exécutive, une copie lui est transmise contre une décharge ou accusé de réception.
6. Le courrier électronique envoyé au nom de l'Institut est préalablement validé par le DE qui marque son accord par tout moyen laissant trace écrite.

#### 3.6.3 Traitement du courrier électronique au départ

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	L'initiateur	— Saisit le projet de courrier ; — Envoie le projet de courrier par email au DE en mettant éventuellement son Directeur hiérarchique en copie ;	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
2	Le/La DE	— Prend connaissance du courrier ; — Effectue éventuellement ses observations ; — Marque son accord ; — Retourne le courrier à l'initiateur.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
3	L'initiateur	— Prend connaissance des observations du DE ; — Envoie le courrier au destinataire en mettant éventuellement le DE, l'AD/DE et l'Assistante de sa Direction en copie.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
4	L'Assistante	— Imprime le courrier ; — Classement le courrier dans le chrono réservé à cet effet.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier

### 3.6.4 Traitement du courrier électronique à l'arrivée

1. La réception des courriers électroniques en provenance de l'extérieur se fait selon une procédure qui simplifie les tâches exécutées tout en maintenant les contrôles indispensables permettant de sécuriser cette opération.
2. La procédure formalise les tâches, précise le rôle de chaque acteur et codifie les étapes de manière à permettre le suivi de l'opération.
3. L'Assistante de Direction consulte dès son arrivée, chaque matin, la boîte de réception des messages et transmet la copie au/ à la DE.
4. Le courrier reçu est d'abord examiné par le/la DE qui en assure ensuite l'imputation aux membres du personnel.
5. En cas d'absence, le/la DE délègue par note de service, les pouvoirs à un agent habilité. La durée de cette délégation est également précisée dans la note.
6. Tout courrier reçu est archivé au secrétariat du/ de la DE en plus du second archivage par la personne traitant le dossier.
7. Toutefois, les courriers reçus par les chefs de service à partir de leur adresse professionnelle ou personnelle sont traités directement par eux. Au cas où la correspondance concerne un autre collaborateur ou la Direction exécutive, une copie lui est remise avec **accusé de réception**.
8. Pour les courriers engageant l'IFORD, l'avis du DE est requis avant toute action de traitement.

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
<b>1</b>	<b>L'Assistante de Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Consulte la boîte de réception des messages ;</li> <li>— Edite tous les messages à caractère professionnel reçus ;</li> <li>— Mentionne la date de réception au moyen d'un cachet dateur ;</li> <li>— Classe le courrier dans le trieur réservé à cet effet ;</li> <li>— Dépose le trieur sur le bureau du/de la DE.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
<b>2</b>	<b>Le DE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reçoit le courrier ;</li> <li>— Impute le courrier au destinataire.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
<b>3</b>	<b>L'assistant(e) de direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reçoit le courrier avec les consignes d'imputation ;</li> <li>— Fait une copie du courrier ;</li> <li>— Classe l'original dans le chrono « arrivée » ;</li> <li>— Transmet la copie du courrier au destinataire contre décharge.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
<b>4</b>	<b>L'assistant(e)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reçoit le courrier ;</li> <li>— Enregistre le courrier dans son cahier ;</li> <li>— Transmet le courrier au responsable du service, qui l'imputera à la personne chargée du dossier.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
<b>5</b>	<b>Le chargé du dossier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— reçoit la copie du courrier ;</li> <li>— diligente le traitement approprié ;</li> <li>— transmet ses conclusions à son supérieur hiérarchique qui l'examine, l'approuve par son visa et le transmet au/à la DE.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 35/250
	<b>GESTION DU COURRIER</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 3.7 GESTION DE LA TÉLÉCOPIE ET DU TÉLÉPHONE

### 3.7.1 Objet de la procédure

En dehors de l'email, la télécopie et le téléphone sont fréquemment utilisés dans les relations avec l'extérieur. La codification de ces outils permet d'assurer leur maîtrise et de réduire les dysfonctionnements de gestion

### 3.7.2 Principe d'application

1. Les communications avec l'extérieur par voie de télécopie doivent être gérées avec efficacité.
2. Les originaux des messages expédiés doivent être classés par ordre chronologique dans un dossier spécifique «Fax envoyés» et doivent être traités conformément aux procédures des courriers «départs».
3. Les messages reçus par télécopie doivent être classés dans un dossier spécifique « Fax Reçus» et doivent être traités conformément aux procédures des courriers à l'arrivée.
4. Le/La DE établit une règle d'accès aux communications téléphoniques.
5. Cette règle permet d'établir les conditions d'appel urbain, interurbain et international. La mise en place de ces règles est essentielle en vue de limiter au minimum le coût des communications téléphoniques.
6. La personne chargée de gérer les communications téléphoniques utilise un registre des appels.
7. Le modèle de ce registre est joint en annexe.

### 3.7.3 Description de la procédure

#### 3.7.3.1 Communication téléphonique entrante

**L'Assistant(e) de Direction :**

— reçoit l'appel ;

**Cas 1 : l'appel nécessite une information, un renseignement sans que cela n'implique une tierce personne :**

— Fournit l'information et met fin à la communication

**Cas 2 : l'appel nécessite l'implication d'une tierce personne :**

— transfère directement au destinataire final,

**Cas 3 : la personne sollicitée est absente :**

— prend le message sur la fiche des réceptions des communications téléphoniques ;

— remet la fiche à l'intéressé dès son retour.

#### 3.7.3.2 Communication téléphonique sortante

**L'employé :**

— demande au standard un numéro d'appel,

**L'Assistant(e) de Direction**

— compose le numéro ;

— passe la communication à l'intéressé ;

— renseigne le registre des communications sortantes (heure d'appel, numéro d'appel, destinataire, le nom de l'intéressé ayant demandé l'appel).



# **GESTION ADMINISTRATIVE DES ETUDIANTS**



## 4 CHAPITRE 4 : GESTION ADMINISTRATIVE DES ETUDIANTS

### 4.1 ACCUEIL ET INTEGRATION DES ETUDIANTS

#### 4.1.1 Objectif de la procédure :

La présente procédure administrative relative à la scolarité à l'IFORD a pour objectif de retracer les différentes étapes qui vont de la publication des résultats du concours organisé par les pays membres de l'IFORD jusqu'à l'ouverture d'un dossier étudiant.

#### 4.1.2 Règles de gestion

La/le DEF et son Assistante sont en copie des échanges électroniques entre l'IFORD et les nouveaux étudiants.

Le CSAA prend toutes les dispositions nécessaires pour l'hébergement de **tous** les nouveaux étudiants de l'Institut.

La lettre de félicitation adressée à l'étudiant admis doit être accompagnée de l'ensemble des formalités administratives pour son installation au Cameroun.

Le livret de l'étudiant (comportant toutes les informations et formalités administratives et académiques) est envoyé à l'étudiant en même temps que la lettre de félicitation

#### 4.1.3 Description de la procédure

##### 4.1.3.1 Les lettres de félicitations envoyées aux nouveaux étudiants

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Chaque Pays	— Reçoit de l'IFORD la liste des candidats admis au concours ; — Communique la liste des candidats bénéficiant d'une bourse suivant les procédures administratives du pays.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Communiqué
2	L'Assistante DE	— Réceptionne la liste des candidats bénéficiant d'une bourse suivant la procédure de gestion du courrier « arrivée » ; — Transmet la liste au DE.	<b>Délai :</b> Immédiatement <b>Support :</b> Communiqué
3	Le DE	— Prend connaissance du courrier ; — Instruit la DEF pour préparation des lettres de félicitation (LF).	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Communiqué
4	La DEF	— Prépare les lettres de félicitations destinées à tous les futurs étudiants ; — Paraphe les pages de la lettre ; — Transmet l'ensemble des lettres au DE pour signature via l'AD/DE.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> LF
5	L'AD/DE	— S'assure que chaque lettre est paraphée du DEF ; — Soumet les lettres de félicitations à la signature du DE.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> LF



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
6	Le DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Signe les lettres de félicitations</li><li>— Remet l'ensemble des lettres à l'Assistante DE pour expédition</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> LF
7	L'Assistante DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Assure l'expédition des lettres par voie électronique avec accusé de réception, et postale suivant la procédure de courrier au départ. Le/la DEF et son Assistante sont en copie du courrier électronique envoyé à l'étudiant.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> LF

#### 4.1.3.2 Préparation de l'arrivée de l'étudiant au Cameroun

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	L'Assistante DEF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de l'accusé de réception de la lettre envoyée au nouvel étudiant</li><li>— Echange avec les candidats sur les modalités de voyage et de séjour d'une part, et sur la disponibilité de la bourse d'autre part ;</li><li>— Communique toute les informations nécessaires à l'étudiant</li><li>— Reçoit le plan de vol de l'étudiant</li><li>— Communique le plan de vol à la DAF pour modalité d'accueil</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Plan de vol
2	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend toutes les dispositions pratiques pour l'accueil et l'installation des nouveaux étudiants ;</li><li>— Installe les étudiants dans les résidences réservées à cet effet ;</li><li>— Introduit les nouveaux étudiants chez le/la DAF.</li></ul>	<b>Délai :</b> A la rentrée <b>Support :</b> Plan de vol
3	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Reçoit les étudiants et les modalités de prise en charge à travers la bourse ;</li></ul> <p><b>Si non conformité aux modalités,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Délivre un quitus sous réserve n'excédant pas une durée d'un (01) mois ;</li></ul> <p><b>Si conforme aux modalités,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Délivre un quitus d'accès en classe ;</li><li>— Envoie l'original du quitus à la DEF ;</li><li>— Coordonne l'établissement des cartes de séjour pour les étudiants étrangers.</li></ul>	<b>Délai :</b> A la rentrée <b>Support :</b> Quitus Bourse
4	L'Assistante DEF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Ouvre un dossier de l'étudiant qui doit contenir au moins les informations suivantes :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ le quitus d'accès en classe ;</li><li>▪ une photocopie du passeport pour les étrangers et une CNI pour les étudiants nationaux ;</li><li>▪ une photocopie du diplôme présenté au concours ;</li><li>▪ les résultats de l'examen de la radiologie des poumons ;</li><li>▪ une photo 4x4</li><li>▪ tout autre document jugé nécessaire par le service de la scolarité</li></ul></li><li>— Renseigne les éléments liés au cursus académique de l'étudiant pendant son séjour à l'IFORD</li></ul>	<b>Délai :</b> A la rentrée <b>Support :</b> Dossier étudiant

#### 4.1.3.3 Fin formation et diplomation d'un étudiant de l'IFORD

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	L'Assistante	<ul style="list-style-type: none"><li>— S'assure que toutes les obligations académiques de l'étudiant</li></ul>	<b>Délai :</b>



	<b>DEF</b>	<p>ont été respectées ;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— S'assure que les quitus de la DAF et du CDI sont émis ;</li><li>— Engage la procédure de diplomation de l'étudiant suivant la procédure en vigueur ;</li><li>— Classe définitivement le dossier de l'étudiant dans les archives de la promotion.</li></ul>	Fin de formation <b>Support :</b> Dossier académique
	<b>La DAF</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Coordonne les formalités de retour des étudiants étrangers dans leurs pays d'origine.</li><li>— Clôture le compte de l'étudiant à la comptabilité.</li></ul>	

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 40/250
	<b>GESTION ADMINISTRATIVE DES ETUDIANTS</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **4.2 GESTION DU CENTRE DE DOCUMENTATION ALBERT TEKO**

### **4.2.1 Objectif de la procédure**

La présente procédure encadre les activités du Centre de Documentation et de l'Information Albert TEKO.

### **4.2.2 Types d'usagers**

Deux types d'usagers peuvent avoir accès au centre de documentation : les usagers internes et les usagers externes.

Dans le cadre de cette procédure, est considéré comme usager interne tout enseignant-chercheur, tout personnel administratif et tout étudiant en cours de formation à l'Institut.

Est considéré comme usager externe, tout individu qui n'entre pas dans les trois catégories présentées ci-dessus.

### **4.2.3 Règles de gestion**

1. Le centre met à la disposition des usagers de la documentation et du matériel de consultation et de reproduction.
2. L'usage du mobilier mis à la disposition des usagers doit respecter la fonction pour laquelle il est mis à leur disposition.
3. Une fiche de suivi est ouverte au nom de chaque étudiant ou enseignant emprunteur de document à la bibliothèque.
4. Les usagers ont l'entière responsabilité de remettre leurs documents à la bibliothèque ou de renouveler l'emprunt une seule fois dans les délais prescrits par la Direction exécutive (2 ou 4 semaines).
5. Un(e) usager(e) qui retourne un document après plus de dix (10) jours ouvrables de retard ne peut effectuer le renouvellement de son document et doit le remettre à la bibliothèque.
6. Les étudiants dont le compte « emprunt » est déficitaire n'entreront pas en possession de quitus CDI, et par conséquent ne bénéficieront pas de leurs éléments de diplomation.
7. Tout membre du personnel qui cesse d'être employé par l'IFORD, doit attester de la mise en ordre de son dossier d'emprunt. Les retraités de l'IFORD maintiennent leurs privilèges d'emprunt.
8. Tout document perdu doit être remplacé par la personne qui l'a emprunté à la bibliothèque.
9. Les documents empruntés ne sont pas cessibles entre les emprunteurs. Seul l'emprunteur identifié à la bibliothèque est responsable du document.
10. Le remplacement d'un document de la collection par un document identique est accepté. Il en va de même pour tous les documents perdus et retrouvés, s'ils sont rapportés au centre dans les trente (30) jours qui suivent la facturation.



11. Pour tout document dont deux exemplaires sont à la bibliothèque, un exemplaire sera conservé permanemment comme « fond documentaire » et marqué comme tel.
12. La consultation des documents marqué « fond documentaire » se fait sur place. Le document retourne à la bibliothèque le même jour.
13. Lorsqu'un emprunteur (étudiant ou enseignant) a dépassé le délai légal de possession d'un document, un mail de relance lui est envoyé par le responsable du CDI chaque Vendredi.
14. Un service de permanence est mis en place dans les délais convenus par note de la Direction Exécutive pour servir les étudiants en dehors des heures de travail de l'Institut

#### 4.2.4 Description de la procédure

Cette procédure concerne les étudiants, les enseignants de l'IFORD et les personnes extérieures à l'IFORD.

##### 4.2.4.1 Cas des usagers internes

###### 4.2.4.1.1 Sortie des documents

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	L'utilisateur interne	<ul style="list-style-type: none"><li>— Consulte le fond documentaire en ligne ;</li><li>— Réserve les documents sollicités dans la plateforme destinée à cet effet ;</li><li>— Se présente à la bibliothèque avec sa pièce d'identité ;</li><li>— Emet le besoin d'emprunt du/des livre(s) au responsable du CDI.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Carte d'étudiant
2	Le CDI	<ul style="list-style-type: none"><li>— Identifie l'utilisateur interne par tout moyen attestant de sa qualité d'utilisateur interne à l'IFORD ;</li><li>— Cherche le/les document(s) physique(s) ;</li><li><b>S'ils ne sont pas disponibles,</b></li><li>— Informe l'étudiant que le document n'est pas disponible ;</li><li><b>Si le document est disponible,</b></li><li>— Remplit la fiche d'emprunteur en fonction de la disponibilité du nombre ;</li><li>— Donne le(s) livre(s) à l'étudiant ;</li><li>— Remet la fiche à l'étudiant pour signature ;</li><li>— Classe la fiche dans l'espace destiné à cet effet.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Carte d'étudiant Fiche emprunteur

###### 4.2.4.1.2 Retour des documents

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	L'utilisateur interne	<ul style="list-style-type: none"><li>— Remet les documents au responsable du CDI.</li></ul>	<b>Délai :</b> 02 semaines <b>Support :</b> Documents
2	Le CDI	<ul style="list-style-type: none"><li>— S'assure que le document retourné correspond au document emprunté ;</li><li>— Marque sur la fiche d'emprunt que les documents ont été retournés en y précisant la date de retour ;</li></ul>	<b>Délai :</b> 02 semaines <b>Support :</b> Documents



		— S'assure du bon état des documents ; — Classe les documents dans les rayons appropriés.	
--	--	--	--

#### 4.2.4.2 Cas des usagers externes à l'IFORD

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	L'utilisateur externe	— Se présente à la guérite ; — Décrit l'objet de sa visite.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> CNI
2	La Guérite	— Enregistre le visiteur dans le registre réservé à cet effet ; — Remet la CNI à son propriétaire ; — Conduit le visiteur au CDI.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> CNI
3	Le CDI	— Identifie le demandeur au travers de sa carte nationale d'Identité ; — Demande au visiteur de remplir le registre de suivi de la bibliothèque ; — Recueille ses besoins en documentation du visiteur ; — Cherche le/les document(s) physique(s) ; <b>Si le document n'est pas disponible</b> — Informe le demandeur de l'indisponibilité des documents ; — Prend congé du Demandeur ; <b>Si les documents sont disponibles,</b> — Remet les documents au Demandeur ; — Relève sur un registre les titres des documents remis ainsi que le nom du demandeur ; — Oriente le demandeur vers la salle de lecture ; — L'informe de l'heure de fermeture de la bibliothèque pour les visiteurs ; <b>Au retour du demandeur de la salle de lecture</b> — Récupère les documents ; — S'assure qu'ils correspondent à ce qui est écrit sur le registre ; — Remet la carte nationale d'identité du demandeur ; — Range le document à l'endroit indiqué.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> CNI



# PROCÉDURES DE PASSATION DES MARCHES

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 44/250
	<b>PASSATION DES MARCHES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **5 CHAPITRE 5 : PROCÉDURES DE PASSATION DES MARCHES**

### **5.1 Généralités sur la passation des marchés**

#### **5.1.1 Cadre réglementaire de référence de la passation des marchés**

Le cadre réglementaire de la passation de marchés à l'IFORD est régi par les dispositions :

- des statuts adoptés par son Conseil des Ministres le 31 décembre 2014 ;
- l'arrêté N°2015-001/IFORD/PCA/DE portant organisation, fonctionnement et missions de la Direction Exécutive.

#### **5.1.2 Objet des procédures de passation des marchés**

L'objet des procédures de passation de marchés est de définir les critères d'acquisition des biens, des services et des travaux au sein de l'IFORD.

#### **5.1.3 Règle de gestion**

1. Les achats des biens et services doivent se faire par référence au budget approuvé par le Conseil d'Administration, d'un cahier de douzièmes provisoires, d'une décision de remaniement budgétaire ou du virement de crédits, ou selon le budget approuvé par les bailleurs de fonds en ce qui les concerne.
2. Les approvisionnements se font auprès des fournisseurs offrant les meilleures conditions : qualité, prix, délai de livraison, délai de règlement et service après-vente pour ce qui concerne le matériel.
3. Chaque Responsable de programme établit conjointement avec la DAF (qui dispose de la situation de la trésorerie) son plan de passation de marchés.
4. Les achats d'un montant inférieur ou égal à F CFA 500 000 s'effectuent de gré à gré.
5. Les achats d'un montant supérieur à F CFA 500 000 et inférieur ou égal à F CFA 5 000 000 s'effectuent par bon de commande après consultation d'au moins trois fournisseurs.
6. Les achats d'un montant supérieur à F CFA 5 000 000 et inférieur à F CFA 25 000 000 s'effectuent par appel d'offres restreint.
7. Les achats d'un montant supérieur à F CFA 25 000 000 s'effectuent par appel d'offres national ou international.

#### **5.1.4 Les principaux intervenants du processus de marché**

Les principaux acteurs intervenant dans le système de passation des marchés de l'IFORD sont les suivants :

- la /le Directeur Exécutif en tant qu'ordonnateur des dépenses ;
- la Commission interne des marchés ;
- la DAF ;
- le Service de l'Administration et des Approvisionnements.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 45/250
	<b>PASSATION DES MARCHES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### **5.1.5 Annonce et publicité des marchés**

Par principe, les marchés supérieurs à 5 000 000 F CFA, il est essentiel d'annoncer en temps opportun la possibilité de soumissionner afin de garantir le respect des exigences de transparence et de concurrence.

La Direction Exécutive s'assurera que les appels sont publiés dans le site internet de l'Institut.

### **5.1.6 Plan de passation des marchés**

#### **5.1.6.1 Exigences conventionnelles**

Sous la supervision du/de la DAF, le CSAA devra préparer conjointement avec chaque Responsable de Programme, et communiquer à la DE pour approbation, un Plan de Passation des Marchés qui énoncera :

- les marchés particuliers de services de consultants, de fournitures et de travaux requis pour réaliser les activités de l'exercice budgétaire ;
- les méthodes proposées pour la sélection des prestataires.

Le CSAA actualisera le Plan de Passation des Marchés (PPM) tous les trimestres ou selon que de besoin pendant l'année.

La DAF mettra en œuvre le Plan de passation des marchés tel qu'il aura été approuvé par la Direction Exécutive.

#### **5.1.6.2 Conflits d'Intérêts**

Toute entreprise qui participe à une procédure de passation de marchés financés par l'IFORD ne doit pas se trouver en situation de conflits d'intérêts.

Toute entreprise qui s'avérerait être en situation de conflit d'intérêts ne pourra obtenir un marché.

#### **5.1.6.3 Fraude et Corruption**

Est coupable de « corruption » quiconque :

- offre, donne, sollicite ou accepte, directement ou indirectement, un quelconque avantage en vue d'influer indûment l'action d'une autre personne ou entité ;
- se livre à des «manœuvres frauduleuses» quiconque agit ou s'abstient d'agir, ou dénature des faits, délibérément ou par imprudence intentionnelle, ou tente d'induire en erreur une personne ou une entité afin d'en retirer un avantage financier ou de toute autre nature, ou se dérober à une obligation;
- se livrent à des « manœuvres collusoires » les personnes ou entités qui s'entendent afin d'atteindre un objectif illicite, notamment en influant indûment sur l'action d'autres personnes ou entités;
- se livre à des « manœuvres coercitives » quiconque nuit ou porte préjudice, ou menace de nuire ou de porter préjudice, directement ou indirectement, à une personne ou à ses biens en vue d'en influencer indûment les actions.



## 5.2 TYPES DE MARCHÉS

### 5.2.1 Généralités

Les marchés passés par l'IFORD porteront essentiellement sur :

- les services de consultant,
- les fournitures (l'acquisition et l'installation d'équipements),
- les travaux.

**Avant de soumettre une opération à la procédure de passation de marchés, le Responsable du Programme doit préalablement se rassurer :**

- qu'elle est inscrite au budget dûment approuvé pour l'exercice en cours,
- que le bien, le service ou les travaux concernés sont éligibles,
- que le financement est disponible.

### 5.2.2 Services de Consultants

L'IFORD mobilise les prestations des consultants pour la réalisation de certaines activités comme les études de faisabilité, les audits financiers, l'évaluation des programmes de formation, d'actualisation d'études sectorielles, d'enquêtes démographiques, etc.

Les méthodes suivantes peuvent être retenues pour la sélection de consultants :

- sélection Fondée sur les Qualifications des Consultants ;
- sélection Fondée sur la Qualité ;
- sélection au Moins disant ;
- sélection dans le cadre d'un budget déterminé ;
- Entente Directe ;
- Recrutement de Consultants Individuels.

Chacune de ces méthodes est présentée de manière détaillée ci-dessous.

#### 5.2.2.1 Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants (QC).

Ce mode de sélection des Consultants peut être utilisé pour des marchés de faible montant pour lesquels il n'est pas justifié de faire établir et d'évaluer des propositions concurrentes. Le montant est décidé au cas par cas et précisé dans le Plan de Passation des Marchés du Programme concerné, mais doit être inférieur à l'équivalent de F CFA 25 000 000.

Dans ce cas, la DE en collaboration avec le Responsable du Programme (RP) et la DAF :

- établit les termes de référence ;
- invite les consultants intéressés à se faire connaître et à fournir des informations sur leurs expériences et leurs compétences en rapport avec la nature de la mission ;
- établit une liste restreinte ;
- choisit le Consultant ayant les qualifications et les références les plus adéquates pour la mission.

Le Consultant retenu doit être invité à remettre une proposition technique et financière, puis à négocier le marché.

#### 5.2.2.2 Sélection Fondée sur la Qualité (SFQ)

Cette méthode de sélection s'applique particulièrement aux missions :

- complexes ou très spécialisées pour lesquelles il est difficile de définir de manière précise les termes de référence des consultants ;
- dont l'impact pour la suite est très importante et qui requièrent par conséquent de mobiliser les meilleurs experts du domaine ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 47/250
	<b>PASSATION DES MARCHES</b>	
		Ver N° 01 Mars. 2017

— dont les réalisations pourraient être presque équivalentes, ce qui rend difficile l'évaluation objective de propositions techniques comparables.

Pour cette méthode, il peut être demandé aux consultants de présenter une proposition technique et /ou une proposition financière. Il reste entendu que la Direction Exécutive et le Consultant retenu négocient et finalisent les propositions techniques et financières de ce marché préalablement inscrit dans le budget du Programme et dans son Plan de Passation des Marchés.

#### **5.2.2.3 Sélection dans le cadre d'un budget déterminé (SCBD)**

Cette méthode est appropriée dans les cas d'un projet simple pouvant être défini de manière précise et avec un budget fixe au-delà duquel aucun financement n'est disponible. La Demande de propositions doit indiquer le budget disponible, en invitant les consultants à soumettre, sous plis séparés, leurs meilleures propositions technique et financière dans les limites de ce budget. Il faut établir les Termes de référence avec un soin particulier, pour s'assurer que le budget est suffisant pour permettre aux consultants d'exécuter les prestations.

Les propositions techniques sont évaluées d'abord, comme dans le cas de la méthode SFQC, puis les propositions de prix sont ouvertes en séance publique et les prix sont lus à voix haute. Les propositions financières d'un montant supérieur au budget indiqué sont rejetées, celle correspondant à la proposition technique la mieux classée est retenue, et le Consultant qui l'a soumise est invité à négocier un marché.

#### **5.2.2.4 Sélection au Moindre Coût (SMC)**

Cette approche de sélection des consultants s'applique couramment pour des missions standards (audits, élaboration des DAO, etc.) pour lesquelles il existe des pratiques et normes bien établies.

La démarche consiste à fixer une note de qualification technique minimum et à inviter les consultants figurant sur une liste restreinte à remettre des propositions sous deux enveloppes séparées. Les propositions techniques sont ouvertes en premier lieu et sont évaluées. Celles qui n'atteignent pas le score de qualification technique minimum sont éliminées et les propositions financières des consultants restants sont alors ouvertes en séance publique, et la proposition dont le prix est le plus bas est retenue.

Pour une application pertinente de cette méthode, il est important de bien déterminer la note de qualification technique minimum en gardant à l'esprit que les propositions obtenant une note technique supérieure à ce minimum concourent selon le seul critère « coût ».

La note de qualification technique minimum doit être spécifiée dans la Demande de propositions.

#### **5.2.2.5 Procédure dite de l'« Entente Directe » (SED)**

Les Consultants peuvent être sélectionnés par **Entente Directe** dans des cas exceptionnels, tels que :

- pour des missions qui constituent une continuation des activités antérieures du consultant pour lesquelles le consultant était choisi après appel à la concurrence ;
- pour des missions dont la durée ne devrait pas dépasser six mois ;
- en cas d'une situation d'urgence<sup>1</sup> ;
- le consultant en question est le seul à posséder les qualifications voulues.

#### **5.2.2.6 Sélection de Consultants Individuels**

Le recours aux Consultants Individuels peut se justifier pour les missions ci-après :

- l'ampleur des prestations ne nécessite pas un travail en équipe ;
- aucun appui technique n'est requis de l'extérieur ;
- l'expérience et les qualifications de l'expert constituent un critère de choix majeur.

<sup>1</sup> Le caractère urgent est laissé à l'appréciation de la DE

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 48/250
	<b>PASSATION DES MARCHES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

Les consultants individuels sont choisis en fonction de leurs qualifications et eu égard à la nature de la mission. La publicité n'est pas obligatoire. La Direction Exécutive sur proposition écrite du Responsable de Programme appréciera de son opportunité. Les consultants n'ont pas à soumettre de propositions techniques.

Les consultants individuels dont les qualifications feront l'objet d'une comparaison doivent posséder toutes les qualifications minima pertinentes requises.

Les consultants sélectionnés pour le recrutement par la Direction Exécutive doivent être les mieux qualifiés et être pleinement capables de mener à bien la mission. L'évaluation de leurs capacités se fait sur la base de leurs diplômes, de leur expérience antérieure et, s'il y a lieu, de leur connaissance du contexte local (langue, culture, organisation administrative et politique).

### **5.2.3 Marchés de fournitures et de travaux**

La nature des activités et des missions de l'Institut permet de noter que la Direction Exécutive utilise régulièrement les fournitures de bureau notamment en équipements informatiques.

Cinq méthodes de sélection des prestataires pour l'acquisition des biens et la réalisation des travaux ne relevant pas des prestations intellectuelles à savoir :

- Appel d'Offres National ;
- Appel d'Offres International Restreint ;
- Consultation de Fournisseurs ;
- Entente Directe ;

Les procédures de passation des marchés de fournitures s'appliquent également à l'acquisition des prestations de services non intellectuelles.

#### **5.2.3.1 Appel d'Offres National (AO)**

##### **Présentation générale de la méthode**

L'appel d'offres national (AON) est la procédure de passation des marchés dans le pays hôte et peut être le moyen le plus adéquat pour passer des marchés de fournitures qui, en raison de leur nature ou de leur ampleur, ont peu de chances d'intéresser des candidats étrangers.

La Direction Exécutive fait recours à cette méthode pour garantir que la passation des marchés se fera dans de bonnes conditions d'économie, d'efficacité et de transparence.

Cette méthode peut être mieux adaptée lorsque la participation de candidats étrangers est peu probable du fait que les montants en jeu sont peu élevés et les prestations sont dispersées ou étalées dans le temps.

Les procédures doivent permettre une concurrence suffisante pour que l'IFORD puisse obtenir des prix raisonnables, et les méthodes utilisées pour l'évaluation des offres et l'attribution des marchés doivent être objectives et communiquées à tous les candidats dans le dossier d'appel d'offres et ne pas être appliquées de façon arbitraire.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 49/250
	<b>PASSATION DES MARCHES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### **5.2.3.2 Appel d'Offres International (AOI)**

L'appel d'offres international concerne tout candidat intéressé par l'objet de l'offre.

### **5.2.3.3 Appel d'Offres International Restreint (AOIR)**

L'appel d'offres international restreint (AOIR) correspond pour l'essentiel à un AOI, mais les candidats sont directement invités à présenter une offre sans qu'il y ait publication d'avis d'appel d'offres. Cette méthode peut être retenue :

- s'il n'existe qu'un petit nombre de fournisseurs ;
- si d'autres motifs exceptionnels justifient de ne pas appliquer toutes les procédures de l'appel d'offres ouvert international.

La DAF en collaboration avec le RP doit alors s'adresser à un nombre de fournisseurs suffisant pour obtenir des prix compétitifs ; tous les fournisseurs doivent être contactés lorsqu'il n'en existe qu'un petit nombre.

### **5.2.3.4 Consultation de fournisseurs**

La consultation de fournisseurs consiste à comparer au moins trois (03) cotations obtenues de fournisseurs différents, pour garantir l'obtention de prix compétitifs.

Cette méthode est recommandée pour des fournitures généralement disponibles dans le commerce, des produits standards de faible valeur. Les demandes de cotations doivent décrire les fournitures recherchées, en indiquant la quantité requise ainsi que la date et le lieu de livraison.

Ces fournisseurs /Entrepreneurs qualifiés, de bonne réputation et régulièrement installés, proviendront du fichier fournisseurs / Entrepreneurs ; mis à jour au moins une fois l'an.

Les cotations seront envoyées sous plis fermés et l'acheteur devra les évaluer conformément aux mêmes principes que ceux de l'appel d'offres ouvert. Les conditions de l'offre retenue sont indiquées dans le bon de commande.

La procédure de consultation des fournisseurs peut s'appliquer pour des marchés de fournitures dont le montant estimé est compris entre 500 000 F CFA et 5 000 000 F CFA.

### **5.2.3.5 Entente Directe**

La procédure dite « Entente Directe » peut être entreprise pour conclure des marchés sans appel à la concurrence (fournisseur unique) justifiés par les conditions suivantes :

- Un marché de fournitures attribué conformément à des procédures jugées acceptables par la Banque peut être reconduit pour l'acquisition de fournitures supplémentaires de nature analogue. En pareil cas, il doit être établi à la satisfaction de la Banque qu'un nouvel appel à la concurrence n'apporterait aucun avantage et que les prix obtenus lors de la reconduction du marché sont raisonnables. Si la reconduction est prévisible dès le départ, le marché initial doit contenir des dispositions à cet effet ;
- Il peut être justifié de s'adresser au fournisseur initial lorsque les achats supplémentaires ont trait à du matériel normalisé ou à des pièces détachées devant être compatibles avec le matériel déjà en service.

Pour que cette procédure soit valide, il faut que le matériel initial donne satisfaction, que d'une manière générale la quantité des nouvelles fournitures soit inférieure à celle des fournitures déjà

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 50/250
	<b>PASSATION DES MARCHES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

achetées, et que le prix offert soit raisonnable ; il faut en outre avoir étudié les avantages que présenterait le choix d'une autre marque ou d'une autre source d'approvisionnement et avoir rejeté cette solution pour des raisons jugées acceptables.

- Le matériel demandé fait l'objet de droits exclusifs et ne peut être fourni que par un seul fournisseur.
- L'entreprise responsable de la conception du procédé exige d'acquérir des composants essentiels provenant d'un fournisseur particulier pour pouvoir garantir le bon fonctionnement de l'installation.
- Dans des circonstances exceptionnelles, par exemple, en réponse à un sinistre.



### 5.3 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE PASSATION DES MARCHES

#### 5.3.1 Menues dépenses ou dépenses inférieures ou égales à 500 000 F CFA

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	<b>Chef Service et/ou Responsable Programme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Remplit la Fiche d'Expression des Besoins (FEB) renumérotée en prenant soin d'indiquer :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ le programme</li><li>▪ l'action</li><li>▪ l'activité</li><li>▪ la tâche</li></ul></li><li>— Transmet la FEB au RP par tout moyen laissant trace écrite.</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 05 <b>Support :</b> FEB
2	<b>Le Responsable Programme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la FEB ;</li><li>— S'assure de la conformité de la FEB au budget ;</li><li>— S'assure de la disponibilité de la ligne budgétaire en consultant soit :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ l'application informatique réservée à cet effet,</li><li>▪ la consultation du CSAA via la/le DAF,</li><li>▪ tout autre moyen de suivi,</li></ul></li><li>— Signe la FEB ;</li><li>— Remet la FEB à l'AD pour transmission à la DAF.</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 05 <b>Support :</b> FEB
3	<b>Le DAF</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la FEB et s'assure qu'elle est signée du RP ;</li><li>— S'assure de la conformité de la FEB au budget ;</li><li>— Consulte la situation du compte budgétaire et de la trésorerie ;</li><li><b>Si le compte budgétaire et la trésorerie sont non conforme</b></li><li>— Demande au RP, par tout moyen laissant trace écrite, d'effectuer des modifications ;</li><li><b>Sinon</b></li><li>— Marque son « accord pour achat » ;</li><li>— joint à la FEB toute autre pièce justificative nécessaire ;</li><li>— Transmet la liasse au Chargé des Approvisionnements via le CSAA.</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 04 <b>Support :</b> FEB Demande d'achat
6	<b>Le CSAA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Consulte la liste des fournisseurs agréés ;</li><li>— Sélectionne le fournisseur qui offre les meilleures conditions d'achat ;</li><li>— remet la FEB au Chargé des Approvisionnements pour exécution.</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 03 <b>Support :</b> FEB Demande d'achat
7	<b>Le Chargé des Approv.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Présente la liasse à la Caisse.</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 02 <b>Support :</b> Liasse
8	<b>La Caissière</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la FEB et du montant autorisé</li><li>— Remet le montant approuvé par la/le DAF au Chargé des Approvisionnements contre décharge</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 02 <b>Support :</b> Liasse
9	<b>Le Chargé des Approv.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Achète les fournitures contre facture</li><li>— Remet les fournitures à l'Employé /CS /RP contre décharge ;</li><li>— Effectue une copie de la décharge et la remet à l'AD du Programme bénéficiaire,</li><li>— Transmet la facture et toutes les pièces justificatives à la caissière sous quarante-huit (48) heures ;</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 01 <b>Support :</b> FEB Demande d'achat



## PASSATION DES MARCHES

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
10	La/Le Caissier(e)	<p>— rapproche le montant de la facture au montant décaissé</p> <p><b>En cas d'écart</b></p> <p>— demande au Chargé des Approvisionnements d'effectuer un retour en caisse</p> <p><b>Sinon</b></p> <p>— Transmet la liasse de documents au Comptable</p>	<p><b>Délai :</b> Dès que possible</p> <p><b>Support :</b> Liasse</p>



### 5.3.2 Dépenses supérieures à 500 000 F CFA et inférieures ou égales à 5 000 000 F CFA

#### 5.3.2.1 Règle de Gestion

1. Toute dépense effectuée doit être soutenue par un bon de commande ou un contrat signé par le Directeur Exécutif.
2. Le critère de base d'évaluation des factures proforma est le meilleur rapport qualité (70%) – prix (30%). Ce critère devient accessoire lorsque les exigences du point 5.2 sont précisées dans le dossier d'achat.

#### 5.3.2.2 La commande

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Employé/ CS/ RP	<ul style="list-style-type: none"><li>— Remplit la Fiche d'Expression des Besoins (accompagné des TDR le cas échéant) en prenant soin d'indiquer :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ le programme</li><li>▪ l'action</li><li>▪ l'activité</li><li>▪ la tâche</li></ul></li><li>— Transmet la FEB au Responsable de Programme par tout moyen laissant trace écrite,</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 05 <b>Support :</b> FEB
2	Le Responsable de Programme	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la FEB ;</li><li>— S'assure de la conformité de la FEB au budget ;</li><li>— S'assure de la disponibilité de la ligne budgétaire en consultant soit :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ l'application informatique réservée à cet effet</li><li>▪ la consultation du CSAA via la/le DAF</li><li>▪ tout autre moyen de suivi</li></ul></li><li>— Signe la FEB ;</li><li>— Remet la FEB à l'AD pour transmission à la DAF.</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 05 <b>Support :</b> FEB
3	Le DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la FEB ;</li><li>— S'assure de la conformité de la FEB au budget ;</li><li>— Consulte la situation du compte budgétaire et de la trésorerie ;</li><li><b>Si le compte budgétaire et la trésorerie sont non conformes</b></li><li>— Demande au RP, par tout moyen laissant trace écrite, d'effectuer des modifications ;</li><li><b>Si le compte budgétaire et la trésorerie sont conformes</b></li><li>— Vise la FEB ;</li><li>— Joint à la FEB toute autre pièce justificative nécessaire ;</li><li>— Transmet la liasse à la/au DE ;</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 04 <b>Support :</b> FEB Demande d'achat
2	Le DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la FEB ;</li><li>— S'assure qu'elle est visée du RP et du DAF ;</li><li>— Décide de rejeter ou de valider : <b>Si la demande est rejetée,</b></li><li>— Motive le rejet ;</li><li>— Retourne la liasse au Responsable de Programme via la DAF ;</li><li><b>Si la demande est validée,</b></li><li>— Marque son accord ;</li><li>— Retourne la liasse à la DAF pour exécution.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Demande



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
3	Le CA/ Le CSAA/ Le/La DAF	— consulte au moins 3 fournisseurs et se charge d'obtenir les factures proforma ; — transmet la liasse au/à la DE.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b>
4	Le/La DE	— prend connaissance des factures proforma et procède au choix du fournisseur ; — transmet la liasse au/à la DAF.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Facture proforma
5	Le/La DAF	— Etablit le Bon de Commande en trois exemplaires et mentionne les délais de paiement. — Transmet la liasse (FEB, DA, Factures proforma, BC) au/à la DE pour signature.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> BC
6	Le DE	— Contrôle les documents de la liasse et signe le BC, — Transmet la liasse au/à la DAF.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> BC
7	Le/la DAF	— Cosigne le BC ; — Ventile les copies du BC ainsi qu'il suit : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ l'original au fournisseur retenu via un registre de transmission,</li><li>▪ une copie à la Comptabilité pour enregistrement,</li><li>▪ une copie pour son classement au niveau de la DAF.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> BC Liasse

**N.B :** Pour des achats ou prestations de biens et services spécifiques (consultants ou matériels techniques) un avis du bénéficiaire potentiel (demandeur) peut être requis pour le choix du fournisseur ou du prestataire.

### 5.3.2.3 La réception

La réception des matières, des équipements et des fournitures est faite par le Programme Demandeur ou la Direction demanderesse, le Chargé des Approvisionnements et toute autre personne sollicitée à cet effet.

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le CSAA/ Le CA/ Le Demandeur	— Réceptionnent le bien ou le service commandé en présence du fournisseur ; — Apprécient la conformité technique des biens et services livrés ; <b>En cas de livraison non conforme</b> — Refusent la réception des biens ou des services ; — Annule les deux copies du bon de livraison en y apposant la mention « Non-conforme » sur chaque copie ; — Remettent l'original du bon de livraison et les fournitures aux fournisseurs ; — Demandent au fournisseur de corriger les faiblesses relevées ; — Remettent la copie du bordereau de livraison au/à la Comptable. <b>En cas de livraison partielle</b> — Portent la mention « Reste à livrer » en précisant les quantités restantes à livrer sur la copie du bon de livraison et l'expédie au/à la Comptable. <b>En cas de livraison conforme</b> — Comptent les biens et rapprochent au bon de livraison ; — Rapprochent le bordereau de livraison au bon de commande ;	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Bon de livraison  <b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Bon de livraison Bordereau de réception



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		<ul style="list-style-type: none"><li>— Signent le bon de livraison ;</li><li>— Etablissent le procès-verbal de réception</li><li>— Signent conjointement le procès-verbal de réception</li><li>— Apposent le cachet « REÇU CONFORME » sur le bordereau de livraison ;</li><li>— Donnent une copie du procès-verbal de réception au fournisseur ;</li><li>— s'assurent que la Comptabilité a reçu le Bon de livraison et le Bordereau de réception.</li></ul>	
2	Le Fournisseur	<ul style="list-style-type: none"><li>— Dépose sa facture accompagnée de toutes les pièces justificatives au Secrétariat de la DE contre décharge.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Facture + liasse
3	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la liasse ;</li><li>— Marque son accord pour paiement ;</li><li>— Transmet la liasse à la DAF.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Facture + liasse
4	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Transmet la liasse au CSCF pour rapprochement des données contenues dans la liasse</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Facture + liasse
5	Le CSCF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Effectue les rapprochements</li></ul> <b>S'il existe une anomalie entre les différentes pièces justificatives,</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Appelle le fournisseur pour correction de l'anomalie détectée</li></ul> <b>Sinon,</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Appose la mention « BON A PAYER » sur la facture</li><li>— Enregistre l'opération dans le système</li><li>— Transmet la liasse au/à la DAF pour paiement</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Facture + liasse
6	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Engage la procédure de paiement</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Facture + liasse

#### 5.3.2.4 Mise à jour du fichier des commandes

- Le CSAA prend toutes les copies de BL et de BC et met à jour le fichier des commandes ;
- Il classe provisoirement les copies du BL et du BC ;
- Il relance, après consultation du/de la DAF, le fournisseur pour s'assurer de la disponibilité d'autres produits puis déclenche une nouvelle procédure de commande.



### 5.3.3 Dépenses supérieures à 5 000 000 F CFA et inférieures à 25 000 000 F CFA

#### 5.3.3.1 Règles de gestion

1. Pour chaque dépense de cette tranche, une Commission Interne des Marchés (CIM) est désignée par le/la DE et se compose de :

Président : le/la Directeur(trice) demandeur(esse)  
Vice-Président : un autre Directeur ou Responsable de Programme désigné par le/la DE  
Secrétaire : le/la Directeur(trice) de l'Administration et des Finances  
Membres : un représentant des services généraux désigné par le/la DE  
le représentant du Directeur Exécutif

2. Le vote est le moyen de sanction les discussions dans la commission interne de marchés. Le système de la majorité simple (3/5) est celui qui est appliqué au sein de la CIM.

#### 5.3.3.2 Description de la procédure

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	La Direction en charge du Programme	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prépare les termes de références du marché ;</li><li>— Mentionne sur la première page les informations suivantes :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ le programme,</li><li>▪ l'activité,</li><li>▪ l'action,</li><li>▪ la tâche,</li><li>▪ le montant budgété,</li><li>▪ les délais ;</li></ul></li><li>— Discute avec la DAF des aspects liés à la disponibilité de la ligne budgétaire et de la trésorerie ;</li><li>— Vise les TDRs conjointement avec la DAF ;</li><li>— Transmet les TDRs visés au/à la DE suivant les procédures de courrier interne.</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 30 <b>Support :</b> TDR
2	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des TDRs et émet éventuellement des observations</li></ul> <p><b>En cas d'objection,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Motive son objection et retourne la copie à la Direction en charge du Programme</li></ul> <p><b>En cas d'avis favorable</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Autorise la publication des offres ;</li><li>— Retourne la liasse au/la DAF pour publication</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J – 25 <b>Support :</b> TDR
3	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Publie l'offre suivant le moyen de sélection retenu tel que présenté au point 5.2.3 ci-dessus ;</li><li>— Demande la publication de l'appel d'offres dans le site Internet de l'Institut.</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J – 25 <b>Support :</b> TDR
4	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Convoque de la Commission Interne de Marché (CIM) par tout moyen laissant trace écrite ;</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J – 05 <b>Support :</b> TDR
5	La CIM	<ul style="list-style-type: none"><li>— Etudie les offres suivant les critères convenus dans le DAO</li><li>— Etablit le classement des différents fournisseurs par ordre de mérite</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J – 04 <b>Support :</b>



## PASSATION DES MARCHES

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		— Etablit un procès-verbal signé par tous les membres et transmet le PV au/à la DE ;	TDR
6	Le/la DE	— Choisit le fournisseur et transmet la liasse au/à la DAF	<b>Délai :</b> Jour J -01
7	Le/la DAF	— Proclame les résultats et prépare une lettre d'adjudication, puis la soumet à la signature du DE ; — Etablit le contrat et le soumet à la validation du fournisseur.	<b>Délai :</b> Jour J 1
8	Le fournisseur	— Valide le contrat et le signe en autant d'exemplaires que de besoin ;	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Contrat
9	Le DAF	— Transmet le contrat signé au/à la DE ;	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Contrat
10	Le/la DE	— Signe le contrat ; — Retourne le contrat signé et les documents annexés au/à la DAF.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Contrat
11	Le/la DAF	— Ventile les copies du contrat comme suit : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Un exemplaire au fournisseur,</li><li>▪ un exemplaire à la DAF pour imputation budgétaire (avec l'original et la DA, copie du PV de la CIM),</li><li>▪ un exemplaire à la DE pour classement ;</li></ul> — Effectue le suivi de la commande en collaboration avec le CSAA.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Contrat
12	Le CSAA	— Crée un fichier de commande constitué de feuilles mobiles ; — Enregistre le contrat en précisant la date, le numéro et le délai de livraison ; <b>En cas de retard de livraison,</b> — Relance le fournisseur.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Contrat Fichier

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 58/250
	<b>PASSATION DES MARCHES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### 5.3.4 Dépenses supérieures à 25 000 000 F CFA

#### 5.3.4.1 Règles de gestion

1. Pour chaque dépense de cette tranche, une Commission Interne des Marchés est désignée par le DE et se compose de :
  - Président : le/la Directeur(trice) demanderesse
  - Vice-Président : un(e) autre Directeur(trice) désigné par le/la DE
  - Secrétaire : le/la Directeur(trice) de l'Administration et des Finances
  - Membres : un représentant des services généraux désigné par le DE  
le représentant du Directeur Exécutif
  
2. L'urne qui contient les offres a deux cadenas dont les clés sont détenues par deux personnes différentes.
  
3. L'ouverture de l'urne se fait en présence de la CIM.
  
4. Toutes les factures reçues des fournisseurs (y compris BC, BL) suivent la procédure de courrier à l' « arrivée ».
  
5. La commission de réceptions des biens, services ou travaux est composé de :
  - Président : le/la DAF
  - Secrétaire : le/la CSAA
  - Membres : Trois (03) membres désigné par le DE
  
6. Le vote est le moyen de sanction des discussions dans la commission interne de marchés. Le système de la majorité simple (3/5) est celui qui est appliqué au sein de la CIM.
  
7. Un dossier est ouvert à la DAF pour chaque marché passé par l'IFORD. Ce dossier doit contenir au moins :
  - le DAO,
  - le PV de dépouillement des offres,
  - le rapport d'analyse des offres,
  - la lettre d'adjudication,
  - la lettre de démarrage des biens, services ou travaux,
  - le PV de réception des biens, services ou travaux,
  - la facture du fournisseur.
  
8. Les ordres doivent être remis au nom des bénéficiaires sur présentation d'une procuration légalisée ou sur ordre du DAF.
  
9. Les originaux de la facture et de l'ordre de paiement sont conservés par le/la Comptable.

**5.3.4.2 Description de la procédure**

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	La Direction en charge du Programme	<b>En collaboration avec la DAF et éventuellement un Expert</b> — Prépare les termes de références de références du marché ; — Mentionne sur la première page les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ le programme,</li><li>▪ l'activité,</li><li>▪ l'action,</li><li>▪ la tâche,</li><li>▪ le montant budgété,</li><li>▪ les délais ;</li></ul> — Discute avec la DAF des aspects liés à la disponibilité de la ligne budgétaire et de la trésorerie ; — Vise les TDR conjointement avec la DAF ; — Transmet les TDRs visés au/à la DE suivant les procédures de courrier interne.	<b>Délai :</b> JJ - 45 <b>Support :</b> TDRs
2	Le/la DE	— Prend connaissance des TDR et émet éventuellement des observations ; <b>En cas d'objection,</b> — Motive son objection et retourne la copie à la Direction en charge du Programme ; <b>En cas d'avis favorable</b> — Autorise la publication des offres ; — Retourne la liasse au/la DAF pour publication.	<b>Délai :</b> JJ - 40 <b>Support :</b> TDRs
3	Le/la DAF	— Publie l'appel d'offres dans le site internet de l'IFORD et dans au moins un journal du pays hôte ;	<b>Délai :</b> JJ - 40 <b>Support :</b> TDRs
4	L'Assistante de Direction DE	— Réceptionne les offres sous plis fermés contre décharge ; — Appose le cachet avec mention de la date et de l'heure de dépôt ; — Autorise le soumissionnaire à déposer son offre dans l'urne.	<b>Délai :</b> Jour J
5	La CIM	— Dépouille les offres en présence de tous les soumissionnaires présents — Etablit un PV de dépouillement mentionnant : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ le nom de chaque soumissionnaire,</li><li>▪ la présence des techniques et financières bien distinctes</li></ul> — Envoie une copie de ce PV à chaque soumissionnaire — Analyse les offres d'après les critères des TDR ; — Elabore un rapport d'analyses des offres signé par tous ses membres — Transmet le rapport d'analyse et le PV de dépouillement au/à la DE.	<b>Délai :</b> Jour J <b>Support :</b> PV de dépouillement Rapport d'analyse
6	Le/la DE	— Prend connaissance du procès-verbal et de la liasse ; — Choisit le fournisseur et transmet la liasse au/à la DAF.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> PV
7	Le/la DAF	— Proclame les résultats les résultats dans le site de l'iford ; — Prépare une lettre d'adjudication ; — Soumet le lettre à la signature du DE ;	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Contrat



## PASSATION DES MARCHES

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		<ul style="list-style-type: none"><li>— contacte l'adjudicataire pour retrait de sa lettre ;</li><li>— Etablit un projet de contrat en collaboration avec l'adjudicataire ;</li><li>— Soumet le projet de contrat à la validation de DE ;</li></ul> <b>Si l'adjudicataire est hors du Cameroun,</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Envoie le contrat à signer par mail ;</li></ul> <b>Si l'adjudicataire est au Cameroun</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Invite l'adjudicataire à venir signer le contrat.</li></ul>	
8	L'Adjudicataire	<ul style="list-style-type: none"><li>— Paraphe chaque page du contrat</li><li>— Signe le contrat en autant d'exemplaires que de besoin ;</li><li>— Dépose les exemplaires signés à la DAF</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Contrat
9	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— S'assure que l'Adjudicataire a paraphé chaque page du contrat, et a précédé sa signature par la mention « Lu et approuvé »</li><li>— Transmet le contrat signé au/à la DE ;</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Contrat
10	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Signe le contrat et transmet les documents au/à la DAF ;</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Contrat
10	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Ventile les copies du contrat comme suit :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ un exemplaire au fournisseur,</li><li>▪ un exemplaire à la DAF pour imputation budgétaire (avec l'original, copie du PV de la CIM),</li><li>▪ un exemplaire à la DE pour classement</li></ul></li><li>— Effectue le suivi du marché en collaboration avec le CSAA</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Contrat
11	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Crée un dossier de marché suivant le modèle décrit dans les règles de gestion ci-dessus ;</li><li>— Enregistre le contrat en précisant la date, le numéro et le délai de livraison ;</li></ul> <b>En cas de retard de livraison,</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Relance le fournisseur.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Dossier de marché
12	Le Fournisseur	<b>Pour le cas des services</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— dépose son rapport à la DE pour ce qui est des services</li></ul> <b>Pour le cas des biens ou des travaux</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Informe à la DE via la DAF par tout moyen laissant trace écrite, de son envie de procéder à la livraison des biens ou des travaux</li></ul>	<b>Délai :</b> Selon le contrat <b>Support :</b> Rapport
13	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Convoque la commission de réception des biens, services ou travaux</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Convocation
14	La Commission	<ul style="list-style-type: none"><li>— Examine les rapports ou les travaux réalisés ;</li><li>— Rédige le procès-verbal de réception signé par tous les membres,</li><li>— Envoi une copie à la direction de l'administration et des finances</li><li>— Transmet l'original à la direction exécutive.</li><li>— Remet un exemplaire au fournisseur</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Procès-verbal Convocation Rapport Contrat BL



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
15	Le Fournisseur	— Dépose sa facture accompagnée de la liasse fiscale et de toutes les pièces justificatives à la DE	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Facture + Liasse
16	L'Assistante DE	— Réceptionne la facture conformément à la procédure de courrier à l'arrivée — Transmet la facture au/à la DE	<b>Délai :</b> Immédiatement <b>Support :</b> Facture + Liasse
17	Le/la DE	— Prend connaissance de la liasse — Cote la facture au/à la DAF	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Facture + Liasse
18	le/la DAF	— Certifie la facture ; — Transmet la facture originale au CSCF — Envoie une copie de la facture au CSAA	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Facture + Liasse
19	Le CSAA	— Procède à son tour aux vérifications ci-après : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ la facture est accompagnée du bon de commande original et du double du bordereau de livraison,</li><li>▪ les calculs effectués sur la facture sont corrects ;</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Facture + Liasse
20	Le comptable	— Prend connaissance de la facture et des pièces justificatives — Effectue les contrôles de concordance entre les différents documents reçus <b>Lorsqu'aucune exception n'est relevée au terme de cette vérification,</b> — Comptabilise la facture et la classe dans la chemise des factures en instance de paiement ; <b>En cas de rejet,</b> — Initie un courrier mentionnant le motif du rejet — Transmet le courrier au DAF pour visa	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier Facture + Liasse
21	Le/la DAF	— Prend connaissance du courrier — Vise le courrier — Transmet le courrier au/à la de pour signature.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier
22	Le/la DE	— Prend connaissance de la lettre — Signe la lettre — Retourne la lettre signée au/à la DAF pour transmission au fournisseur suivant les procédures de courrier au départ	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Courrier

### Cas particuliers des livraisons fractionnées d'une commande

Lorsque l'exécution d'une commande est fractionnée en deux ou plusieurs livraisons, le fournisseur ne doit envoyer les factures, bordereaux de livraison et le bon de commande original correspondant qu'à l'issue de la dernière livraison.



## 5.4 PAIEMENT DES FACTURES

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le Comptable	<b>A l'échéance,</b> — Remplit la liste des factures à payer et la soumet au visa du/de la DAF ;	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liste + Facture
2	Le/la DAF	— Prend connaissance de l'état des factures à payer — Donne son accord pour préparation des PBD — Retourne l'état des factures à payer au comptable.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liste + Factures
3	Le comptable	— Etablit la PBD en trois (3) exemplaires au vu de la facture et du visa ; — Etablit le titre de paiement (chèque) ; — Mentionne sur les factures les références de paiement suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ numéro du chèque,</li><li>▪ date,</li><li>▪ banque,</li><li>▪ montant ;</li></ul> — Remet la PBD et la facture au/à la DAF pour contrôle et visa.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liste + Factures PBD
4	Le/la De	— Vise la PBD — Signe le chèque ; — Transmet la liasse au/à la DAF pour cosignature.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> PBD Liste + Factures
5	Le/la DAF	— Co-signe le chèque — Remet le chèque et un exemplaire de la PBD au bénéficiaire ou à son représentant dûment mandaté contre décharge de ce dernier ; — Conserve la souche de la PBD pour enregistrement au brouillard de banque par le/la comptable.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Chèque PBD Liste + Factures



# PROCÉDURES DE GESTION DES PROJETS

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 64/250
	<b>GESTION DES PROJETS</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **6 CHAPITRE 6 : GESTION DES PROJETS**

### **6.1 GENERALITES**

#### **6.1.1 Définitions**

Un projet est un ensemble d'actions à mettre en œuvre au sein de l'IFORD, avec un début et une fin, un calendrier, et des objectifs à atteindre à une échéance donnée.

Les projets mis en œuvre à l'IFORD sont des consultations ou des projets d'appui au développement.

L'IFORD exécute différents types de projets à savoir :

- les projets commandités par les tiers et pour lesquels l'IFORD doit faire une offre de services ou une manifestation d'intérêt ;
- les projets de recherche élaborés sous la coordination de la DRCAT et soumis aux bailleurs de fonds.

Les étapes de suivi des projets commandités par les tiers et pour lesquels l'IFORD doit faire une offre de services ou une manifestation d'intérêt sont les suivants :

1. la manifestation d'intérêt face à l'appel d'offres ;
2. l'examen du cahier de charges de la rédaction de l'offre de services (offres technique et financière) ;
3. la signature du contrat entre l'IFORD et le tiers ;
4. la mise en place des fonds et le suivi financier de l'exécution du projet ;
5. l'exécution du projet et le rapport à mi-parcours ;
6. le rapport final du projet et le rapport financier de clôture ;
7. l'encaissement des honoraires.

Tous les projets commandités sont gérés par le Centre de consultance.

#### **6.1.2 Objectifs de la procédure**

Cette procédure a pour objet de s'assurer que :

- les projets sont sainement gérés et correctement exécutés.
- les dépenses liées aux projets s'effectuent dans le respect des procédures de l'IFORD.

#### **6.1.3 Organisation des procédures**

##### **6.1.3.1 La manifestation d'intérêt**

Dès qu'un appel d'offres est lancé, le centre de consultance prend acte et s'organise pour la rédaction de la manifestation d'intérêt. Le dossier d'appel d'offres est acheté dans le respect des procédures de passation des marchés.

Le/la DE, en fonction des spécifications du dossier, cote le dossier au centre de consultance. Cette dernière traite le dossier et le transmet au/à la DE pour signature.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 65/250
	<b>GESTION DES PROJETS</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### *6.1.3.2 L'offre de services*

La procédure est la même que celle rédigée ci-dessus. Cependant, dans ce cas, l'offre de services comprend :

- l'offre technique ;
- l'offre financière.

#### *6.1.3.2.1 L'offre technique*

L'offre technique comprend :

- le contexte de la mission ;
- la méthodologie d'approche de la mission ;
- la composition de l'équipe de travail ;
- le budget temps et le chronogramme.

#### *6.1.3.2.2 L'offre financière*

L'offre financière est la traduction des coûts d'intervention qui comprennent :

- les honoraires ;
- les débours.

Tout projet commandité par l'IFORD doit faire l'objet d'une convention entre l'IFORD et le tiers.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 66/250
	<b>GESTION DES PROJETS</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **6.2 LES AUTRES PROJETS**

### **6.2.1 Projet de recherche placé sous la coordination de la DRCAT**

Les projets de recherches placés sous la coordination de la DRCAT sont exécuté individuellement ou par un groupe d'Enseignant-Chercheur.

Les financements adéquats pour leur exécution sont fournis par l'IFORD pour négocier auprès des partenaires au développement, y compris les Etats membres.

La gestion financière de ces projets est effectuée conformément aux normes et procédures de l'IFORD.

### **6.2.2 Conditions financières du consultant dans le cadre des projets commandités**

Dans le cadre des projets commandités, le consultant externe reçoit des honoraires arrêtés au préalable de commun accord avec l'Institut

Le personnel scientifique de l'IFORD intervenant dans l'exécution du projet reçoit les débours.



### 6.3 CAS DES PROJETS LIÉS A LA FORMATION CONTINUE

L'institut est généralement sollicité par des Etats ou des organisations internationales pour assurer des formations spécifiques au personnel de ces entités.

#### 6.3.1 Objectif de la procédure

L'objectif de cette procédure est de définir et décrire les étapes à respecter pour exécuter un projet lié à la formation continue.

#### 6.3.2 Les types de formation continue

La formation continue peut se faire au profit d'une organisation spécifique (formation intra) ou à destination de toutes les organisations intéressées.

##### 6.3.2.1 Le cas d'une formation Intra-organisationnelle

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le Demandeur	— Exprime le besoin de formation via une correspondance ou en saisissant directement les responsables de la DEF en charge de ces activités à l'Institut.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Correspondance
2	Le CSFCD	— Prend connaissance du besoin exprimé par le Demandeur ; — Définit le contenu de la formation avec les potentiels formateurs ; — Discute du contenu de la formation avec le bénéficiaire ; — Effectue une évaluation du coût de la formation (logistique, honoraires formateurs, etc.) — Soumet le projet de contenu de la formation au DEF	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Correspondance Programme formation Devis
3	Le/la DEF	— Prend connaissance du projet de contenu de la formation et s'assure de la conformité du besoin exprimé par le bénéficiaire. <b>En cas d'observations ou de corrections,</b> — Effectue des observations ou des corrections motivés ; — Retourne la liasse au CSFCD pour ajustements ; <b>En cas de non objection.</b> — Transmet le projet au D.E	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Correspondance Programme formation Devis
4	Le/la DE	— Prend connaissance du programme de formation ainsi que de l'évaluation du coût ; — Effectue éventuellement ses observations ; — Autorise la mise en œuvre de la formation ; — Retourne la liasse au CSFCD via le/la DEF avec copie à la DAF ; — Instruit le/la DAF des formalités contractuelles.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Correspondance Programme formation Devis
5	Le/la DAF	— Prend connaissance des documents reçus ; — Organise conjointement avec la DEF les formalités contractuelles ; — Organise avec le CSFCD l'organisation opérationnelle et matérielle de la formation (accueil des participants,	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		préparation de la salle, de la logistique, pause-café, contrats des formateurs...).	
6	Le CSFCD	<ul style="list-style-type: none"><li>— Coordonne la mise en œuvre de la formation ;</li><li>— Rédige le rapport de la formation ;</li><li>— Soumet le rapport de formation au DE via la DEF ;</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Rapport

### 6.3.2.2 Le cas des formations inter-organisationnelles

#### 6.3.2.2.1 Préparation du catalogue de formation

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le CSFCD	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prépare un catalogue annuel de formation oppose cata des modules de formation sur la base de l'évolution de l'environnement économique et sociale en générale, et démographique en particulier</li><li>— Soumet le catalogue de formation à l'appréciation du/de la DEF</li></ul>	<b>Délai :</b> En début d'année <b>Support :</b> Catalogue
2	Le/la DEF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance du projet de catalogue de formation ;</li><li>— Effectue éventuellement ses amendements ;</li><li>— Vise le programme le catalogue de formation</li><li>— Transmet le projet de catalogue au D.E</li></ul>	<b>Délai :</b> En début d'année <b>Support :</b> Catalogue
3	Le D.E	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance du projet de catalogue de formation ;</li><li>— S'assure qu'il est visé du/de la DEF ;</li><li>— Effectue éventuellement ses amendements ;</li><li>— Valide et transmet la liasse pour exécution ;</li><li>— Autorise la mise en place d'un plan de communication via les médias de grande audience et le site internet de l'Institut.</li></ul>	<b>Délai :</b> En début d'année <b>Support :</b> Catalogue

#### 6.3.2.2.2 La mise en œuvre de la formation

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
4	Le CSFCD	<ul style="list-style-type: none"><li>— Organise la formation sur son contenu et la logistique nécessaire ;</li><li>— Envoie un mail auquel est joint la fiche de formation à toutes les parties prenantes pour l'intensification ;</li><li>— Echange avec les potentiels participants pour leur inscription ;</li><li>— Informe la DAF du nombre de participants potentiels.</li></ul>	<b>Délai :</b> En début d'année <b>Support :</b> Fiche de formation
5	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des documents reçus ;</li><li>— Organise conjointement avec la DEF les formalités contractuelles ;</li><li>— Organise avec le CSFCD l'organisation opérationnelle et matérielle de la formation (accueil des participants, préparation de la salle, de la logistique, pause-café, contrats des formateurs...).</li></ul>	<b>Délai :</b> En début d'année <b>Support :</b> Fiche de formation
6	Le CSFCD	<ul style="list-style-type: none"><li>— Coordonne la mise en œuvre de la formation ;</li><li>— Rédige le rapport de la formation ;</li><li>— Soumet le rapport de formation au DE via la DEF ;</li></ul>	<b>Délai :</b> En début d'année <b>Support :</b> Rapport de

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 69/250
	<b>GESTION DES PROJETS</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

			formation
--	--	--	-----------



# PROCÉDURES DE GESTION DU PATRIMOINE

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 71/250
	<b>GESTION DU PATRIMOINE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **7 CHAPITRE 7 : GESTION DU PATRIMOINE**

Le patrimoine de l'Institut, est constitué des biens corporels durables et par des stocks de consommables détenus pour réaliser les activités des programmes.

### **7.1 GESTION DES IMMOBILISATIONS**

#### **7.1.1 Objet :**

La présente procédure a pour objet de définir les modalités de gestions des biens de l'Institut pour qu'ils contribuent à l'atteinte de ses objectifs.

#### **7.1.2 Définition**

Les immobilisations constituent un élément substantiel du patrimoine de l'Institut.

Une immobilisation est un bien durable non destiné à passer en consommation de l'exercice, mais à être utilisé durant plusieurs années, comme moyen permanent d'exploitation.

Dans le cas de l'Institut, les immobilisations comprennent essentiellement :

- le matériel et mobilier de bureau ;
- le matériel roulant ;
- les équipements informatiques ;
- les immeubles ;
- les aménagements et installations réalisés dans les bureaux ;
- etc.

La fonction décrite dans les lignes qui suivent vise à mettre en œuvre les modes opératoires de la gestion de ces biens.

#### **7.1.3 Entrée des immobilisations dans le patrimoine**

L'acquisition des immobilisations s'effectue selon la procédure de passation des marchés.

Les immobilisations représentent les biens destinés à rester durablement dans le projet. Pour les biens de très faible valeur (Inférieur à 400 000 F CFA), le fichier extra comptable de suivi est tenu par le CSCF sous la supervision du DAF.

##### **7.1.3.1 Fiche individuelle d'immobilisation**

Pour chaque immobilisation, il est créé une fiche individuelle d'immobilisation comportant les informations suivantes :

- numéro d'identification à porter de manière indélébile sur l'immobilisation ;
- description de l'immobilisation ;
- année d'acquisition ;
- nom du fournisseur ;
- numéro de la facture ;
- prix d'acquisition ;
- date de première mise en service ;
- source de financement ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 72/250
	<b>GESTION DU PATRIMOINE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- différentes affectations géographiques ;
- état de l'immobilisation.

### **7.1.3.2 Dossier des immobilisations**

Ce dossier comporte les informations relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles.

Chaque dossier d'immobilisation doit comporter :

- la fiche individuelle d'immobilisation ci-dessus décrite ;
- les pièces comptables comportant la fiche d'imputation, la facture, le bon de commande ou le dossier d'attribution du marché, le bon de livraison ou bordereau de réception ou procès-verbal de réception, et toutes les références du paiement.

### **7.1.3.3 Fiches récapitulatives par catégorie**

Les soldes des fiches récapitulatives par catégorie d'immobilisation devront être rapprochés des soldes comptables tous les mois lors de l'établissement des états de synthèse de coûts.

### **7.1.3.4 Inventaire physique des immobilisations**

Au moins une fois par exercice (à la clôture), la DAF effectue un inventaire physique des immobilisations pour s'assurer que les immobilisations existent, qu'elles correspondent bien à celles qui se trouvent inscrites dans les livres comptables de l'IFORD.

### **7.1.3.5 Assurance, protection des immobilisations**

Après la réception définitive des immobilisations, l'IFORD souscrit une assurance appropriée pour la protection des actifs (en souscrivant un avenant à la police d'assurance de base pour les immobilisations nouvellement acquises).

Cette opération s'intègre dans la procédure d'acquisition des biens et services.

## **7.1.4 Réforme des immobilisations**

Lors de la réforme ou de la mise au rebut d'une immobilisation, sa fiche individuelle est retirée et classée dans le dossier des immobilisations cédées.

### **7.1.4.1 La commission de réforme**

Elle est constituée des membres statutaires ci-après désignés :

- le/la DAF ;
- le CSAA
- le Chargé des Approvisionnements(e)
- Deux autres Directeurs(trices) désignés par le/la DE

### **7.1.4.2 Direction de l'administration et des finances**

#### **7.1.4.2.1 Établissement**

Après avoir pris la décision qu'une immobilisation ne répond plus aux critères d'utilisation à laquelle elle était destinée, soit parce que sa durée de vie est terminée, soit parce que son fonctionnement est



défectueux, soit parce qu'elle a été remplacée, le/la DAF doit établir une proposition de réforme d'immobilisation.

#### 7.1.4.2.2 Ampliation et archivage

La proposition de réforme des immobilisations est établie en trois (03) exemplaires :

- Les deux premiers exemplaires sont transmis au/à la DE ;
- Le troisième exemplaire est classé au niveau de la DAF.

#### 7.1.4.3 Procédure de réforme

##### 7.1.4.3.1 Préparation de la réforme

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le Chargé des Approv.	<ul style="list-style-type: none"><li>— Dresse la liste des immobilisations ne répondant plus aux critères d'utilisation optimaux ;</li><li>— Transmet la liste des immobilisations au CSAA.</li></ul>	<b>Délai :</b> Juin et Décembre <b>Support :</b> Liste des immob
2	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la liste des immobilisations ;</li><li>— Inspecte les immobilisations concernées conjointement avec le CA ;</li><li>— Vise la liste des immobilisations ;</li><li>— Transmet la liste au/à la DAF.</li></ul>	<b>Délai :</b> Juin et Décembre <b>Support :</b> Liste des immob
3	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la liste ;</li><li>— S'assure qu'elle est visée du CSAA ;</li><li>— Etablit une proposition de réforme en 3 exemplaires.</li></ul>	<b>Délai :</b> Juin et Décembre <b>Support :</b> Note + Liste des immob
4	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Examine la proposition du/de la DAF</li></ul> <p><b>Si la proposition est rejetée,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Mentionne son « REJET » et retourne la note et la liste au/à la DAF</li></ul> <p><b>Si la proposition est approuvée,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Marque son « ACCORD » et vise la note ainsi que la liste des immobilisations</li></ul>	<b>Délai :</b> Juin et Décembre <b>Support :</b> Note visée + Liste des immob
5	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Publie dans le site internet et sur le tableau d'affichage de l'IFORD, la tenue d'une réforme ainsi que la liste des immobilisations à reformer</li><li>— Annexe toutes les modalités et conditions de la réforme</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 10 <b>Support :</b> Communiqué

##### 7.1.4.3.2 Déroulement de la réforme

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Les Tiers	<ul style="list-style-type: none"><li>— Dépose les propositions financières chez l'Assistante de Direction du/de la DE</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 1 <b>Support :</b> Proposition
2	L'Assistante de Direction DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Réceptionne les offres sous plis fermés contre décharge ;</li><li>— Appose le cachet avec mention de la date et de l'heure de dépôt ;</li><li>— Autorise le soumissionnaire à déposer son offre dans l'urne.</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ - 1 <b>Support :</b> Proposition
3	Commission de réforme	<ul style="list-style-type: none"><li>— Dépouille les propositions financières ;</li><li>— Dresser un PV de dépouillement des propositions ainsi que les résultats.</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ + 5 <b>Support :</b> PV + résultats



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
4	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des résultats ;</li><li>— Valide les résultats ou effectue éventuellement ses amendements ;</li><li>— Transmet les résultats au/à la DAF pour publication.</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ + 8 <b>Support :</b> Résultats
5	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Publie les résultats ;</li><li>— Reçoit les preuves du paiement des tiers ;</li><li>— Rapproche les montants payés aux résultats ;</li><li>— Transmet la liasse au Comptable via le CSCF.</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ + 10 <b>Support :</b> Résultats + paiements

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 75/250
	<b>GESTION DU PATRIMOINE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 7.2 GESTION DU PARC AUTOMOBILE

### 7.2.1 Objectif de la procédure

- Assurer à l'IFORD une gestion efficiente et responsable du parc automobile ;
- Permettre un suivi quotidien des entretiens véhicules ;
- Assurer une rentabilité des véhicules dans la gestion de l'IFORD.

### 7.2.2 Mode de gestion des véhicules

Les véhicules de l'IFORD sont affectés aux utilisateurs en fonction de leurs besoins et de la disponibilité du véhicule, sans distinction de l'immatriculation de celui-ci à l'exception de la voiture immatriculée « CMD ».

Chaque utilisateur potentiel remplit le formulaire de mise à disposition de véhicule qui contient les informations minimales suivantes :

- la destination
- la durée prévisionnelle d'utilisation du véhicule ;
- la disponibilité du chauffeur ;

### 7.2.3 Responsabilités

Les véhicules de l'IFORD sont sous la responsabilité générale du DE assurée par les personnes ci-après :

#### **Le/La Directeur(trice) de l'Administration et des Finances**

Il gère le parc automobile, coordonne ses activités et fait le suivi des entretiens des véhicules. A ce titre, le/la DAF :

- affecte les véhicules de liaison aux utilisateurs en fonction de la demande et de la disponibilité de ceux-ci ;
- en ce qui concerne les autres véhicules, il délivre les bons de sortie notamment pour les missions.

#### **Le Chef Service de l'Administration et des Approvisionnements :**

- établit le plan d'entretien des véhicules ;
- assure le suivi des entretiens des véhicules ;
- fait le suivi du renouvellement des dossiers des véhicules.

#### **Les chauffeurs**

Ils sont chargés de la bonne utilisation des véhicules. A ce titre, les chauffeurs :

- veillent au respect des principes fondamentaux d'entretien des véhicules (vidange, niveaux d'eau, d'huile moteur, d'huile de frein, d'huile de boîte de vitesse) ;
- procèdent aux déclarations immédiates des pannes ressenties ;
- veillent sur la propreté du véhicule ;
- veillent au respect des dispositions réglementaires notamment le code de la route ;
- veillent à l'utilisation des véhicules uniquement à titre professionnel (respect de l'itinéraire, respect des instructions du chef de bord) ;
- tiennent le cahier de bord (cahier d'entretien du véhicule).

#### **Les utilisateurs**

Ils ont la responsabilité directe des véhicules qui leur sont affectés. Pour cela, les utilisateurs :

- veillent à la sécurité des véhicules (parcage ponctuel, garderie) ;
- contrôlent l'activité des chauffeurs (respect du code de la route, propreté du véhicule) ;
- s'assurent du respect des itinéraires.

#### 7.2.4 Description de la procédure

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	<b>L'utilisateur potentiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— remplit le formulaire de mise à disposition de véhicule ;</li> <li>— transmet le formulaire dûment rempli au/à la DAF par tout moyen (physique ou électronique) laissant trace écrite</li> </ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 5 <b>Support :</b> Proposition
2	<b>Le/la DAF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— vérifie la disponibilité du véhicule ;</li> <li>— vérifie la disponibilité du carburant et prend des dispositions en cas d'insuffisance de celui-ci ;</li> <li>— délivre le bon de sortie (autorisation de sortie).</li> <li>— informe l'Utilisateur par tout moyen laissant trace écrite</li> </ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 2 <b>Support :</b> Proposition
3	<b>L'utilisateur potentiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— utilise le véhicule en bon père de famille pendant la période demandée</li> <li>— ramène le véhicule à l'IFORD après avoir accompli sa mission.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Fin de mission

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 77/250
	<b>GESTION DU PATRIMOINE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **7.3 LE DÉPANNAGE DES VEHICULES**

### **7.3.1 La déclaration des pannes**

Les pannes sont déclarées par les chauffeurs dès l'apparition de celles-ci.

Le/la DAF ordonne par bon de sortie au chauffeur d'amener le véhicule au garage pour diagnostic.

### **7.3.2 L'acceptation de la réparation**

Le garagiste négocie avec les responsables de l'IFORD (le chauffeur, Le Chargé des Approvisionnements et le/la DAF) et dépose une facture proforma des réparations à faire et le prix à payer.

Le/la DAF transmet la facture proforma accompagnée du bon de commande au/à la DE pour accord et signature.

Le/la DAF fait déposer chez le garagiste le bon de commande et le véhicule à réparer.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 78/250
	<b>GESTION DU PATRIMOINE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **7.4 CAS DES ORDINATEURS DESTINÉS AUX ÉTUDIANTS**

L'Institut achète des ordinateurs en son nom au début de chaque année académique. Ces ordinateurs sont remis aux étudiants pour les besoins de formations.

Au moment de l'acquisition des ordinateurs destinés à la formation des étudiants, ces ordinateurs sont enregistrés en comptabilité comme toute autre immobilisation avec une durée de vie de 2 ans (durée de la formation)

Au terme de la deuxième année de formation,

La DAF entreprend les mesures visant à sortir ces ordinateurs du fichier des immobilisations.

Un procès-verbal est établi et soumis à la signature du Directeur Exécutif.

Une copie de ce procès-verbal est remise à chaque étudiant ainsi qu'au bailleur de fonds. L'original est remis au CSFC pour exploitation.



## 7.5 GESTION DES STOCKS

### 7.5.1 Définition

On entend par stock dans le cas de l'IFORD l'ensemble des fournitures et consommables qui interviennent dans les cycles de formation ou de recherche pour être consommés en général au premier usage dans chaque programme.

### 7.5.2 Règles de gestion

La liste des articles à stocker est arrêtée par le Responsable du Programme et approuvée dans le budget.

Les stocks de matières et fournitures et de petit matériel (pour l'usage quotidien) sont placés sous la responsabilité du Responsable de programme qui ordonne leur utilisation

L'Assistante de Direction s'occupe du stockage et du suivi. A cet effet, chaque Assistante de Direction tient un fichier numérique et un registre des consommations de matières et fournitures dans lequel émerge systématiquement les bénéficiaires.

Pour faciliter la mise en œuvre des activités, le responsable du programme peut autoriser stockage et l'utilisation de matières et fournitures destinés à une action précise chez le responsable de l'activité.

### 7.5.3 Le stock de fournitures et consommables

#### 7.5.3.1 L'entrée en stock

Après la réception des produits stockables, l'Assistante de Direction enregistre les quantités reçues dans le fichier informatique de stock et sur les fiches de stocks en précisant la date d'entrée, les références, la désignation et la quantité.

#### 7.5.3.2 La sortie de stock

Toute sortie de fournitures du stock doit être matérialisée par une demande de fournitures signée par le/la Responsable du Programme

La demande de fournitures comprend :

- le nom du Service utilisateur ;
- le numéro de la demande ;
- les références des articles ;
- la date et la quantité ;
- les signatures du Demandeur et celle du/de la Responsable de Programme ou du/de la Directeur(triche) hiérarchique ;

#### 7.5.3.3 Edition des états de consommation

A la fin de chaque mois, l'Assistante de Direction établit un état de consommation de fournitures pour le mois en quantité, par service en fonction de la codification analytique.

#### 7.5.3.4 Suivi des Inventaire physique

Aucun inventaire physique des stocks de fournitures n'est effectué à la fin de l'année au niveau de l'IFORD.

Chaque programme établit pour son usage interne, une situation du stock de forunitures et autres consommable.



## 7.6 INVENTAIRE DES IMMOBILISATIONS

### 7.6.1 Contexte

La meilleure technique de validation de la réalité des éléments du patrimoine est de confirmer leur existence physique. Cette confirmation est faite à l'occasion de la prise d'inventaire périodique.

La procédure permettra une correcte exécution des travaux d'inventaire depuis la phase de préparation jusqu'à l'exploitation des résultats.

Le DAF est responsable de la planification des travaux d'inventaire qui sont effectués à la clôture de chaque exercice, de préférence au 31 décembre de chaque année.

#### Documents supports de l'inventaire :

1. la fiche d'inventaire est un document retraçant les résultats de l'inventaire tout en permettant de donner une appréciation sur l'état physique de chaque élément inventorié ;
2. la fiche des écarts d'inventaire précise les écarts entre les existants physiques et les soldes théoriques tels que relevés sur les fiches d'immobilisation ;
3. le bon de réception provisoire constate la réception des biens pendant les travaux d'inventaire.
4. Le comité d'inventaire composé des personnes suivantes :
  - le DAF,
  - le CSCF,
  - le Comptable
  - le Chargé des approvisionnements
  - toute autre personne désignée par le Directeur Exécutif ;

La procédure d'inventaire comprend trois tâches essentielles :

- la préparation de la prise d'inventaire ;
- la réalisation de la prise d'inventaire ;
- la réception des biens pendant l'inventaire.

### 7.6.2 Préparation de l'inventaire des immobilisations

N°	Opérateur	Description des tâches	Délai-Support
1	Le DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— prévoit la date des travaux d'inventaire en fonction des différents lieux par note de service au mois de Novembre ;</li><li>— constitue également à travers cette note un comité d'inventaire composé du DAF, du CSCF, du Comptable, du Chargé des Approvisionnements et toute autre personne ;</li><li>— ordonne au DAF de prendre les dispositions utiles.</li></ul>	<b>Délai :</b> Novembre <b>Support :</b> Note
2	Le DAF, Comité d'inventaire	<ul style="list-style-type: none"><li>— procède à l'aménagement de l'espace d'inventaire ;</li><li>— liste (par numéro d'ordre, désignation et localisation) tous les biens à la date déterminée ;</li><li>— s'assure que les aires de stockage sont bien délimitées ;</li><li>— détermine un endroit où seront entreposés les biens reçus pendant l'inventaire ;</li><li>— prévient tous les acteurs (mi-décembre).</li></ul>	<b>Délai :</b> Avant l'inventaire <b>Support :</b> Note



### 7.6.3 Réalisation de l'inventaire

N°	Opérateur	Description des tâches	Délai-Support
1	Le DAF / Le Comité d'inventaire	<ul style="list-style-type: none"><li>— procède au comptage des biens sur leurs lieux de localisation en spécifiant leur état ;</li><li>— remplit la fiche d'inventaire ;</li><li>— effectue la collecte des fiches et transcrit le résultat de l'inventaire sur une fiche récapitulative ;</li><li>— détermine les écarts entre les quantités théoriques et les quantités comptages physiques à partir de la fiche des écarts ;</li><li>— dresse un procès-verbal des biens inventoriés signé conjointement par l'équipe de comptage, les responsables des immobilisations recensées ;</li><li>— valorise les écarts constatés ;</li><li>— recense les fiches d'inventaires, les fiches d'écarts et les procès-verbaux ;</li><li>— transmet une copie des différents documents recensés au DE pour prise de décision en cas d'irrégularité constatée ;</li><li>— transmet une autre copie des documents au comptable pour le traitement comptable des inventaires.</li></ul>	<b>Délai :</b> Pendant l'inventaire <b>Support :</b> Note
2	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"><li>— reçoit les documents ;</li><li>— confronte les soldes comptables aux résultats valorisés de l'inventaire ;</li><li>— procède aux régularisations comptables nécessaires.</li><li>— Transmet le dossier au DAF après contrôle du CSCF</li></ul>	<b>Délai :</b> Novembre <b>Support :</b> PV d'inventaire Fiche d'écarts ; Fiche de comptabilisation
3	Le DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— reçoit le dossier d'inventaire composé de des éléments ci-contre en support ;</li><li>— procède aux contrôles nécessaires ;</li><li>— constate les irrégularités éventuelles et définit les responsabilités ;</li><li>— Propose les sanctions à l'encontre des responsables identifiés pour pallier ces irrégularités.</li></ul>	<b>Délai :</b> Novembre <b>Support :</b> PV d'inventaire Fiche d'écarts ; Fiche de comptabilisation

### 7.6.4 Réception des biens pendant l'inventaire

N°	Opérateur	Description des tâches	Délai-Support
1	Le RAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— procède à la réception des biens ;</li><li>— émet un bon de réception provisoire ;</li><li>— fait stocker les biens dans un espace distinct de l'aire de stockage des biens inventoriés ;</li></ul> <b>A la fin de l'inventaire</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— lance la procédure d'entrée des biens dans le fichier des immobilisations</li></ul>	<b>Délai :</b> Décembre <b>Support :</b> BL ou BR



## VERIFICATION DE LA PRISE D'INVENTAIRE AU 31 DECEMBRE 20xx

## Modèle de fiche des écarts

N° Unique Séquentiel d'inventaire	Code	Localisation	Désignation	Bien physique	Donnée théorique	Différences

Responsable de : \_\_\_\_\_

DAF : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## Modèle du bon de réception provisoire

Bon de réception Provisoire N° .....

DATE	DESIGNATION	QUANTITE

Signature du livreur



# **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 84/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **8 CHAPITRE 8 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **8.1 GÉNÉRALITÉS**

#### **8.1.1 Objectif de la procédure**

Les procédures de gestion des ressources humaines visent à :

- fournir la ressource humaine nécessaire en volume et en qualité ;
- obtenir un bon climat social et améliorer la satisfaction du personnel ;
- décrire le traitement des salaires et des éléments attachés (retenues, primes et indemnités diverses).

#### **8.1.2 Les différents types de personnel**

Le personnel en service à l'Institut est classé de manière suivante :

##### **8.1.2.1 Classe Exceptionnelle (CE)**

Cette classe concerne le/la Directeur Exécutif et le Directeur Exécutif Adjoint de l'institut nommé par le Conseil des Ministres sur proposition de son conseil d'Administration, conformément aux statuts de l'IFORD.

##### **8.1.2.2 Classe des Enseignants et Chercheurs (CEC)**

La classification de cette catégorie de personnel obéit aux critères de classification académique de l'Université de Yaoundé II conformément à l'annexe 1 du statut du personnel de l'IFORD. Elle varie de la catégorie L1 à L5.

##### **8.1.2.3 Classe des Cadres Administratifs et Techniques (CAT)**

Cette catégorie comprend du personnel exerçant des activités professionnelles ou spécialisées - de conception, de planification, de direction ou de contrôle - dans des domaines administratifs, comptables, financiers ou techniques. Le recrutement du personnel de cette classe se fait par voie de concours international. Leur traitement obéit à l'annexe V du statut du personnel de l'IFORD.

Elle se divise en quatre grades correspondant à l'expérience, à la qualification et au niveau de responsabilité associé au poste occupé par un fonctionnaire.

##### **8.1.2.4 Classe des Services Généraux (CSG)**

Cette classe comporte deux catégories de personnels :

- une première catégorie qui concerne des personnels qui détiennent des qualifications administratives et techniques pour exercer des fonctions tels que les agents de bureau, secrétaires, comptables, contrôleurs ou vérificateurs ;
- une deuxième catégorie qui concerne des personnels ayant des capacités fonctionnelles à exécuter des tâches auxiliaires tels que chauffeurs, standardistes ou des aptitudes manuelles à exécuter des tâches d'exécution courante et d'entretien.

##### **8.1.2.5 Personnel de la Coopération**

Les personnels mis à la disposition de l'Institut dans le cadre des accords de coopération par des organisations internationales, de droit public ou privé, sont pris en charge par ces organisations. En tout état de cause, les conditions et les modalités de cette mise à disposition sont stipulées dans l'accord de coopération entre ladite organisation et l'Institut.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 85/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### ***8.1.2.6 Personnel mis à la disposition par les pays membres***

Les pays membres peuvent mettre à la disposition de l'Institut, à sa demande, du personnel de la Classe des Enseignants et Chercheurs (CEC) ou de celle des Cadres Administratifs et Techniques (CAT). Les conditions et les modalités de cette mise à disposition seront négociées entre le Pays pourvoyeur et l'IFORD.

### ***8.1.2.7 Le personnel recruté sous-programme ou projet***

Il s'agit d'un personnel recruté par l'IFORD lors de l'exécution d'un programme ou d'un projet. Son salaire et ses avantages sont ceux prévus dans le programme ou le projet.

## **8.1.3 Règles de gestion**

- 1 Tous les postes prévus dans l'organigramme doivent faire l'objet d'une description préalable dans la fiche de poste ;
- 2 Toute nouvelle action visant un poste (création, modification, suspension ou suppression) doit être autorisée par le Directeur Exécutif pour le personnel des Services Généraux et le Conseil d'administration et/ou le Conseil des Ministres pour les autres catégories ;
- 3 Les vacances de postes font l'objet d'annonce dans tous les pays membres de l'Institut, sauf pour le personnel des services généraux qui est recruté dans le pays hôte.
- 4 Pour tout poste vacant ou nouveau, l'appel à candidature peut se faire de manière restreinte ou élargie.
- 5 Les avis de recrutement définissent le poste, les conditions de qualification à celui-ci, de présentation et de transmission des dossiers de candidature.
- 6 Tout recrutement est subordonné à la vacance d'un emploi ou à l'ouverture d'un nouveau poste budgétaire. Le recrutement doit correspondre à la qualification retenue pour le poste vacant ou créé.
- 7 Le mérite constitue le critère fondamental de toute sélection de personnel à l'Institut, y compris dans la recherche d'une équitable répartition des emplois entre les pays membres.
- 8 Chaque employé de l'Institut a un matricule unique. Un matricule est attribué une seule fois. Le matricule de chaque employé est marqué sur sa carte professionnelle.



## 8.2 LE RECRUTEMENT

### 8.2.1 Objectif de la procédure

L'objectif de cette procédure est de décrire le processus de recrutement du personnel au sein de l'Institut. Ce recrutement peut être effectué directement par le Directeur Exécutif, ou confié à un cabinet spécialisé en matière de ressources humaines.

### 8.2.2 Règles de gestion

1. Le recrutement du personnel de l'IFORD est réalisé conformément au statut du personnel et au règlement intérieur du personnel de l'Institut, adopté par le Conseil d'Administration lors de sa session extraordinaire tenue le 31 décembre 2014 à Bujumbura (Burundi).  
Il est aussi tenu compte de l'article 3(a) de l'accord relatif au rattachement académique de l'Institut de Formation et de Recherche Démographiques (IFORD) à l'Université de Yaoundé à savoir le recrutement des enseignants de l'Institut obéit aux conditions de qualification appliquées au personnel enseignant de l'Université de Yaoundé II.
2. Tout recrutement est subordonné à la vacance d'un poste ou à l'ouverture d'un nouveau poste budgétaire.
3. Le recrutement doit correspondre à la qualification retenue pour le poste vacant ou créé.
4. Le mérite constitue le critère fondamental de toute sélection de personnel à l'Institut, y compris dans la recherche d'une équitable répartition des emplois entre les pays membres.
5. Pour tout poste vacant ou nouveau, l'appel à candidature peut se faire de manière restreinte ou élargie.
6. Les vacances de postes font l'objet d'annonce dans tous les pays membres de l'Institut à l'exception du personnel des Services Généraux. Les avis de recrutement définissent le poste, les conditions de qualification, de présentation et de transmission des dossiers de candidature à celui-ci.
7. Le comité de recrutement est composé ainsi qu'il suit :
  - Président : le/la DE
  - Secrétaire : le/la DAF
  - Membres : un Directeur nommé par le DE  
: un cabinet externe  
: tout autre individu ou entité nommé par le/la DE
8. Tout candidat doit remplir les conditions suivantes :
  - être ressortissant de l'un des Etats membres de la Communauté,
  - jouir de ses droits civiques et être de bonne moralité,
  - être âgé de cinquante (50) ans au plus,
  - fournir, préalablement à son engagement, les documents ci-après :
    - une demande de recrutement dans l'emploi à pourvoir ;
    - un extrait d'acte de naissance, ou de jugement supplétif en tenant lieu ;
    - un certificat de nationalité ou tout autre document équivalent ;
    - un extrait de casier judiciaire datant de moins de trois (3) mois ;



- les copies certifiées conformes des diplômes, titres universitaires et références professionnelles dûment légalisées par les autorités compétentes ;
  - **un curriculum vitae.**
9. Les documents administratifs non exhaustifs attendus d'un employé nouvellement sont :
- Curriculum vitae actualisé
  - Copies certifiées des diplômes et certificats mentionnés dans le CV
  - Copie certifiée acte de naissance
  - Copie certifiée acte de mariage
  - Certificat de nationalité
  - Copie certifiée de la carte d'identité ou du passeport
  - Certificat de résidence
  - Certificat médical délivré par un Médecin de santé publique compétente
  - Extrait de casier judiciaire
10. Selon l'article 11 du statut du personnel, les fonctionnaires de l'Institut occupant un poste égal ou supérieur à la catégorie L2 et à la catégorie CAT-3 sont des fonctionnaires internationaux : à ce titre, ils sont au service exclusif de l'Institut dont ils servent les intérêts et respectent la discipline. Sont également au service exclusif de l'Institut, tous les fonctionnaires et agents recrutés par l'IFORD à temps plein.
11. Tous les fonctionnaires de l'Institut doivent observer une discrétion particulière dans leur déclaration à la presse ou autres agences d'information publique, particulièrement en ce qui concerne l'information destinée à la publication ou à la participation aux activités de communication de masse qui peuvent avoir un impact négatif sur les activités ou les intérêts de l'Institut.
12. Tout poste de travail à l'IFORD fait l'objet d'un contrat qui en spécifie les conditions :
- description des tâches,
  - durée,
  - prise d'effet,
  - droits et obligations,
  - périodes probatoires et de confirmation le cas échéant,
  - base de rémunération et avantages,
  - système d'évaluation,
  - conditions de promotion et de rupture,
  - régime de protection sociale et d'assurances.
13. Toute personne retenue pour un poste reçoit du/de la DE de l'Institut une lettre de notification, à laquelle est jointe une proposition de contrat. Ce contrat n'est valable que s'il est retourné au/à la DE muni de la mention du postulant « Lu et Approuvé » dans un délai spécifié dans la proposition contractuelle.
14. Le personnel bénéficie de contrat d'assurances contre les risques de maladie selon le règlement intérieur et d'accident selon la réglementation en vigueur en matière de droit de travail souscrite par l'IFORD.
15. L'Institut met en place un plan de sécurité sociale complémentaire incluant la retraite avec les organismes privés compétents, auquel peut souscrire, de manière facultative, tout fonctionnaire.



16. Les contrats sont gérés par le/la DAF. Après signature, les contrats sont saisis dans le logiciel, notamment les éléments de salaire suivants :
  - nom,
  - prénom,
  - situation familiale,
  - catégorie et salaire de base mensuel,
  - etc.
  
17. Le/La DAF a la responsabilité de la gestion des dossiers du personnel sous l'autorité du/de la DE.
  
18. Tout agent a un dossier tenu par le/la DAF. Ce dossier comprend :
  - le contrat ;
  - les documents administratifs de l'agent ;
  - les évaluations trimestrielles et annuelles ;
  - etc.
  
19. L'IFORD a l'obligation d'assurer la participation des fonctionnaires de la catégorie des Services Généraux à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) du pays hôte conformément aux statuts de ladite caisse qui leur paiera, de ce fait, les prestations sociales diverses auxquelles ils peuvent prétendre.
  
20. Les fonctionnaires employés directement par l'IFORD participent au plan de retraite pour lequel l'Institut contribue à concurrence de douze pourcent (12%) du salaire de base des fonctionnaires et ceux-ci pour un montant égal à six pourcent (6%) de leur salaire de base, sauf indication contraire des dispositions de la caisse de pension avec laquelle des accords auront été signés avec l'Institut. Les contributions sont payables mensuellement.
  
21. Si un fonctionnaire participe déjà à un ou plusieurs autres plans de retraite, il peut conclure un accord avec l'Institut pour continuer sa/ses police(s) précédente(s), ou la/les transférer à l'Institut sous réserve qu'il n'en découle pas des coûts supplémentaires. Le personnel des Services Généraux de l'Institut déjà affilié à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) du Cameroun continue à être régi par cette institution.
  
22. Un employé ayant un contrat de travail temporaire ne peut être intégré dans le plan de retraite de l'Institut.
  
23. L'Institut continue de contribuer au plan de retraite du pays d'origine du fonctionnaire ou de l'agent au moment de son recrutement, et conformément à la législation en vigueur en cette matière dans son pays d'origine.
  
24. Lorsqu'un employé change de catégorie, son salaire de base acquis dans la catégorie inférieure ne peut en aucun cas inférieur à celui fixé dans la nouvelle catégorie.
  
25. Pour les autres classes, à une période d'essai dont la durée maximale est fixée conformément au tableau ci-après :



Catégorie	Durée de l'essai
<b>Services généraux</b>	
I à II	15 jours
III à IV	01 mois
V à VI	02 mois
VII à X	03 mois
<b>Classe des cadres administratifs et techniques</b>	
CAT 1 à CAT 4	04 mois

### 8.2.3 Le recrutement du personnel de classe exceptionnelle

Le recrutement du personnel de classe exception doit être réalisé un an avant la prise de fonction

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la DE sortant	<ul style="list-style-type: none"><li>— Lance un appel à candidature pour le recrutement d'un cabinet externe en charge du recrutement du personnel de classe exceptionnelle suivant les procédures de passation de marchés en vigueur</li><li>— Attribue le marché au cabinet ayant satisfait aux critères</li><li>— Remet les TDR du personnel de classe exceptionnelle au cabinet</li></ul>	<b>Délai :</b> JJ – 12 mois <b>Support :</b> Proposition
2	Le cabinet	<ul style="list-style-type: none"><li>— Publie l'appel à candidature dans le site internet de l'Institut et dans un ou deux journaux apparaissant dans les pays membres (Jeune Afrique...)</li><li>— Reçoit les candidatures des postulants</li><li>— Dépouille toutes différentes candidatures</li><li>— Classe les 5 premiers candidats pour chaque poste</li><li>— Envoie les résultats sous pli fermé au DE</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Proposition
3	Le/la DE sortant	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des résultats</li><li>— Inscrit les recrutements à l'ordre du jour du prochain Conseil d'Administration.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Résultats
	Le Conseil d'Administration	<ul style="list-style-type: none"><li>— Réalise l'interview des candidats,</li><li>— Etablit un rapport contenant les résultats de cette interview ;</li><li>— Soumet le rapport au Conseil des Ministres</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Rapport
4	Le conseil des Ministres	<ul style="list-style-type: none"><li>— Statue sur les résultats</li><li>— Désigne les nouveaux personnels de classe exceptionnelle</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Résolutions

### 8.2.4 Le recrutement du personnel de la Classe des Enseignants et Chercheurs

Le recrutement du personnel de la Classe des Enseignants et Chercheurs (CEC) se fait à l'international par voie de concours, dans le respect des principes et règles de gestion ci-dessus.

Les avis de recrutement à l'international doivent faire l'objet d'une large diffusion par les moyens les plus efficaces (presses, audiovisuels, institutions publiques nationales et internationales) aussi bien au sein des pays membres qu'en dehors de ceux-ci.



Le Comité Scientifique et le Comité de sélection définissent de manière claire et non équivoque les procédures de sélection suivantes :

- mise en place des critères de présélection (expérience, niveau de qualification académique, âge, etc.), adéquation profil de poste et profil du candidat) ;
- établissement de la nature de l'évaluation écrite et orale des candidats ;
- mise en place des critères de sélection définitive selon les conditions de qualification appliquées au personnel enseignant de l'Université de Yaoundé II.

### 8.2.5 Recrutement des Cadres Administratifs et Techniques

Le recrutement du personnel de la classe des Cadres Administratifs et Techniques (CAT) se fait à l'international par voie de concours, dans le respect des alinéas.

Les avis de recrutement à l'international doivent faire l'objet d'une large diffusion par les moyens les plus efficaces (presses, audiovisuels, institutions publiques nationales et internationales) aussi bien au sein des pays membres qu'en dehors de ceux-ci.

Le Comité de sélection définit de manière claire et non équivoque les procédures de sélection suivantes :

#### 8.2.5.1 Préparation du recrutement

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— établit un état des postes vacants de l'Institut</li><li>— exprime le besoin de personnel au/à la DE à travers une note interne décrivant le profil recherché</li><li>— met à jour les fiches de poste, c'est-à-dire les compétences requises pour occuper chaque poste à pourvoir ;</li><li>— établit un test sur les conséquences financières</li><li>— transmet la liasse au/à la DE</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Demande
	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— prend connaissance des documents fournis</li><li>— marque son accord pour le poste ouvert</li><li>— retourne la liasse au/à la DAF</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Demande
2	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Elabore les Termes de Référence (TDR) en collaboration avec le CSAA, précisant les critères de sélection des candidats (date limite de recevabilité des dossiers, composition du dossier, profil requis, expériences requises, modalités de recrutement ...)</li><li>— Transmet les TDR du poste au/à la DE</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Demande TDR
3	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des termes de référence</li><li>— Valide les TDR en les signant</li><li>— Constitue le comité de recrutement</li><li>— Retourne à la liasse au/à la DAF pour exécution du recrutement par tout moyen laissant trace écrite</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> TDR



### 8.2.5.2 Réalisation du recrutement

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la DAF	<p><b>Recrutement confié à un cabinet externe :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— transmet les TDR au cabinet retenu pour exécuter toutes les tâches de présélection des candidats ;</li><li>— reçoit le rapport de présélection du cabinet contenant la liste des cinq (5) meilleurs candidats présélectionnés par le cabinet et leur CV</li><li>— prépare les fiches d'entretien d'embauche avec le CSAA</li><li>— transmet la liasse au/à la DE</li><li>— Initie une réunion de la commission de recrutement</li></ul> <p><b>Recrutement effectué par l'Institut</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Elabore l'annonce à publier dans le site internet et auprès des medias</li><li>— sélectionne les media (presse) et le mode de diffusion de l'annonce</li><li>— reçoit les candidatures via le canal précisé (site internet, service courrier)</li><li>— Trie, en collaboration avec le CSAA et le Chargé des Approvisionnements, les cinq (05) meilleurs profils en fonction des exigences des TDR</li><li>— Prépare les fiches d'entretien d'embauche</li><li>— Initie une réunion de la commission de recrutement</li><li>— Transmet la liasse au/à la DE</li></ul>	<p><b>Délai :</b> Dès que possible</p> <p><b>Support :</b> TDR, Profil de poste, rapport de sélection, fiches d'entretien, Cv, annonce de recrutement</p>
2	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des documents</li><li>— Constitue le comité de recrutement pour les entretiens</li><li>— Retourne les documents au DAF pour convocation des candidats</li></ul>	
3	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Convoque les candidats en leur indiquant le lieu, la date et l'heure de l'entretien ;</li><li>— Transmet à chaque membre du jury le dossier d'entretien des candidats constitué de :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rapport de synthèse du cabinet éventuellement</li><li>▪ CV de chaque candidat retenu</li><li>▪ Fiche d'entretien d'embauche</li><li>▪ Guide d'entretien d'embauche</li></ul></li><li>— Assure le secrétariat lors de l'entretien en relevant toutes les observations et notation des membres, ainsi que la décision retenue pour chaque candidat ;</li><li>— Prépare à la fin des entretiens un procès-verbal d'entretien contenant les observations et les décisions du comité de sélection</li><li>— Transmet le PV d'entretien à tous les membres du jury pour signature par tout moyen laissant trace écrite</li><li>— Classe le PV et le CV du ou des candidat(s) retenu(s) dans un chrono prévu à cet effet ;</li></ul>	<p><b>Délai :</b> 72 heures la date de l'entretien</p> <p><b>Support :</b> Dossier d'entretien, PV d'entretien CV</p>



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		<ul style="list-style-type: none"><li>— informe le(s) candidat(s) retenu(s) par mail et par tout moyen laissant trace écrite des résultats de l'entretien ainsi que la liste des documents administratifs attendus</li></ul>	
4	Le DAAFP	<ul style="list-style-type: none"><li>— Invite le(s) candidat(s) retenu(s) pour lui/ (leur) communiquer les éléments de son/ (leur) contrat de travail, et reçoit les documents administratifs de l'employé</li><li>— Prépare le contrat de travail en deux exemplaires et les éléments d'avantages sociaux</li><li>— Prépare conjointement avec le supérieur hiérarchique le plan d'intégration du candidat</li><li>— Soumet à la signature du candidat le contrat de travail</li><li>— Transmet au/à la DE pour signature après visa du contrat de travail signé par la nouvelle recrue</li><li>— Remet une copie du contrat de travail signé ainsi que le parcours d'intégration à la nouvelle recrue, comportant la date de prise de service</li><li>— Classe et archive une copie du contrat de travail et parcours d'intégration dans le dossier de la nouvelle recrue.</li></ul>	<b>Délai :</b> 48 heures après l'entretien <b>Support :</b> Dossier d'entretien, PV d'entretien, Contrat de travail
5	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Crée un dossier personnel pour la nouvelle recrue et classe en bonne et due forme tous les documents y afférents (dossier administratif reçu, contrat de travail et plan d'intégration)</li><li>— Met tout en œuvre pour faciliter la prise de service (transmission au CSCF et actualisation de la liste du personnel)</li><li>— Saisit dans le logiciel de gestion du personnel et de la paie toutes les informations concernant la nouvelle recrue</li><li>— Prend les mesures appropriées en matière de sécurité sociale et autres prestations sociales (assurance maladie) du personnel (ces éléments ne seront pris en charge qu'après la confirmation ou titularisation du candidat)</li><li>— Rédige une note administrative à l'intention du personnel pour l'informer de l'arrivée de la nouvelle recrue</li><li>— Soumet la note administrative à la signature du/de la DE via le/la DAF</li><li>— Diffuse la note suivant la procédure du courrier interne</li></ul>	<b>Délai :</b> 48 heures maximum <b>Support :</b> Dossier du personnel Note d'information
6	Le DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prépare et fait signer une note de prise de service par le/la DE ;</li><li>— Fixe, en collaboration avec le supérieur hiérarchique, les objectifs de performance en rapport avec sa fonction, et qu'il devra réaliser à la fin de sa période d'essai et lui remettre copie ;</li><li>— Présente la nouvelle recrue à l'ensemble du personnel et demande d'ouvrir un profil utilisateur dans le système informatique</li><li>— Remet un exemplaire du Manuel de Procédures et les autres documents utiles de l'Institut (Accords de Siège, Statuts du personnel, règlement intérieur, notes internes récentes pour information à la nouvelle recrue...);</li><li>— Transmet au supérieur hiérarchique la fiche d'évaluation de la nouvelle recrue, au moins 15 jours avant la fin de la période d'essai</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Note de prise de service Manuel de procédures, Fiche d'évaluation



## 8.2.6 Recrutement du personnel des services généraux

Pour le personnel des Services Généraux, le recrutement se fait localement par le/la DE en consultation avec le/la DAF et le Directeur du service concerné dans le respect de la réglementation en vigueur dans le pays hôte.

### 8.2.6.1 Préparation du recrutement

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Etablit un état des postes vacants de l'Institut</li><li>— Exprime le besoin de personnel au/à la DE à travers une note interne décrivant le profil recherché</li><li>— Met à jour les fiches de poste, c'est-à-dire les compétences requises pour occuper chaque poste à pourvoir ;</li><li>— Etablit un test sur les conséquences financières</li><li>— Transmet la liasse au/à la DE</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Demande
	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des documents fournis</li><li>— Marque son accord pour le poste ouvert</li><li>— Retourne la liasse au/à la DAF</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Demande
2	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Elabore les Termes de Référence (TDR) en collaboration avec le CSAA, précisant les critères de sélection des candidats (date limite de recevabilité des dossiers, composition du dossier, profil requis, expériences requises, modalités de recrutement...)</li><li>— Transmet les TDR du poste au/à la DE</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Demande TDR
3	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des termes de référence</li><li>— Valide les TDR en les signant</li><li>— Constitue le comité de recrutement</li><li>— Retourne à la liasse au/à la DAF pour exécution du recrutement par tout moyen laissant trace écrite</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> TDR

### 8.2.6.2 Réalisation du recrutement

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Elabore l'annonce à publier dans le site internet, auprès des medias ou à une liste restreinte</li><li>— sélectionne les media (presse) et le mode de diffusion de l'annonce</li><li>— reçoit les candidatures via le canal précisé (site internet, service courrier)</li><li>— Trie, en collaboration avec le CSAA et le Chargé des Approvisionnements, les trois (03) meilleurs profils en fonction des exigences des TDR</li><li>— Prépare les fiches d'entretien d'embauche</li><li>— Initie une réunion de la commission de recrutement</li><li>— Transmet la liasse au/à la DE</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> TDR, Profil de poste, rapport de sélection, fiches d'entretien, Cv, annonce de recrutement
	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— prend connaissance des documents</li><li>— convoque le comité de recrutement pour les entretiens</li><li>— retourne les documents au DAF pour convocation des candidats</li></ul>	



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
2	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— convoque les candidats en leur indiquant le lieu, la date et l'heure de l'entretien ;</li><li>— transmet à chaque membre du jury le dossier d'entretien des candidats constitué de :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rapport de synthèse du cabinet éventuellement</li><li>▪ CV de chaque candidat retenu</li><li>▪ Fiche d'entretien d'embauche</li><li>▪ Guide d'entretien d'embauche</li></ul></li><li>— assure le secrétariat lors de l'entretien en relevant toutes les observations et notation des membres, ainsi que la décision retenue pour chaque candidat ;</li><li>— prépare à la fin des entretiens un procès-verbal d'entretien contenant les observations et les décisions du comité de sélection</li><li>— Transmet le PV d'entretien à tous les membres du jury pour signature par tout moyen laissant trace écrite</li><li>— Classe le PV et le CV du ou des candidat(s) retenu(s) dans un chrono prévu à cet effet ;</li><li>— informe les candidats non retenus des résultats</li><li>— informe le(s) candidat(s) retenu(s) par mail et par tout moyen laissant trace écrite des résultats de l'entretien ainsi que la liste des documents administratifs attendus</li></ul>	<b>Délai :</b> 72 heures la date de l'entretien <b>Support :</b> Dossier d'entretien, PV d'entretien CV
3	Le/la CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Invite le(s) candidat(s) retenu(s) pour lui/ (leur) communiquer les éléments de son/ (leur) contrat de travail, et reçoit les documents administratifs ;</li><li>— Prépare le contrat de travail en deux exemplaires et les éléments d'avantages sociaux</li><li>— Prépare conjointement avec le supérieur hiérarchique le plan d'intégration du candidat</li><li>— Soumet à la signature du candidat le contrat de travail</li><li>— Transmet au/à la DE pour signature après visa du contrat de travail signé par la nouvelle recrue</li><li>— Remet une copie du contrat de travail signé ainsi que le parcours d'intégration à la nouvelle recrue, comportant la date de prise de service</li><li>— Classe et archive une copie du contrat de travail et parcours d'intégration dans le dossier de la nouvelle recrue.</li></ul>	<b>Délai :</b> 48 heures après l'entretien <b>Support :</b> Dossier d'entretien, PV d'entretien, Contrat de travail
4	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Crée un dossier personnel pour la nouvelle recrue et classe en bonne et due forme tous les documents y afférents (dossier administratif reçu, contrat de travail et plan d'intégration)</li><li>— Met tout en œuvre pour faciliter la prise de service (transmission au CSCF et actualisation de la liste du personnel)</li><li>— Saisit dans le logiciel de gestion du personnel et de la paie toutes les informations concernant la nouvelle recrue</li><li>— Prend les mesures appropriées en matière de sécurité sociale et autres prestations sociales (assurance maladie) du personnel (ces éléments ne seront pris en charge qu'après la confirmation ou titularisation du candidat) ;</li><li>— Rédige une note administrative à l'intention du personnel pour l'informer de l'arrivée de la nouvelle recrue ;</li></ul>	<b>Délai :</b> 48h maximum <b>Support :</b> Dossier du personnel Note d'information



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		<ul style="list-style-type: none"><li>— Soumet la note administrative à la signature du/de la DE via le/la DAF ;</li><li>— Diffuse la note suivant la procédure du courrier interne.</li></ul>	
4	Le DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prépare et fait signer une note de prise de service par le/la DE ;</li><li>— Fixe, en collaboration avec le supérieur hiérarchique, les objectifs de performance en rapport avec sa fonction, et qu'il devra réaliser à la fin de sa période d'essai et lui remettre copie ;</li><li>— Présente la nouvelle recrue à l'ensemble du personnel et demande d'ouvrir un profil utilisateur dans le système informatique</li><li>— Remet un exemplaire du Manuel de Procédures et les autres documents utiles de l'Institut (Statuts du personnel, règlement intérieur, notes internes récentes pour information à la nouvelle recrue...);</li><li>— Transmet au supérieur hiérarchique la fiche d'évaluation de la nouvelle recrue, au moins 15 jours avant la fin de la période d'essai</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Note de prise de service Manuel de procédures, Fiche d'évaluation

### 8.2.7 L'intégration du nouvel employé

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"><li>— aide la nouvelle recrue à se familiariser avec les tâches à exécuter</li><li>— présente la nouvelle recrue aux contacts externes importants</li><li>— informe la nouvelle recrue sur le processus général de travail au sein de l'Institut, et son rôle spécifique dans la chaîne de productivité, en vue de la réalisation des objectifs</li><li>— suscite la prise de conscience de la nouvelle recrue sur les objectifs de performance qui lui sont assignées au moment de la signature du contrat</li><li>— remplit les formulaires d'évaluation, sur la base des objectifs de performance fixés, dans la mesure où ils ont trait aux tâches assignées dans le cadre de la chaîne de productivité globale ;</li><li>— prend en compte les aptitudes du personnel au travail d'équipe et à exécuter efficacement ses tâches au sein de la chaîne de productivité.</li><li>— Transmet le formulaire d'évaluation dûment rempli au/à la DE par voie hiérarchique</li></ul>	<b>Délai :</b> Immédiatement <b>Support :</b> Formulaire d'évaluation
2	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Examine le procès-verbal d'évaluation et en discute avec le Supérieur Hiérarchique</li></ul> <p><b>Si le candidat est confirmé</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Informe le CSAA par une note administrative et transmet un exemplaire de la note au/à la DAF</li><li>— Convoque l'intéressé, lui explique les motifs de son recrutement au sein de l'IFORD et lui remet une lettre de confirmation écrite ;</li></ul> <p><b>Si le candidat n'est pas confirmé</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Informe le DAF et le comptable par une note administrative.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> PV d'évaluation lettre de confirmation ou d'information



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		<ul style="list-style-type: none"><li>— Convoque l'intéressé, lui explique les motifs de son non maintien à l'Institut et lui remet une lettre confirmant la décision.</li></ul>	
3	Le Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"><li>— Discute des objectifs annuels avec la nouvelle recrue ;</li><li>— Etablit un relevé récapitulatif de ces objectifs annuels, et la note appliquée à chaque objectif. La notation est exprimée à plus de 100% ;</li><li>— Transmet à la nouvelle recrue le relevé récapitulatif de ses objectifs pour approbation par signature</li><li>— Transmet au CSAA par voie hiérarchique, le relevé récapitulatif des objectifs signé et contresigné par la nouvelle recrue, en vue de l'actualisation du fichier du personnel.</li></ul>	<b>Délai :</b> immédiatement <b>Support :</b> Récapitulatif des objectifs

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 97/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **8.3 GESTION DE LA RÉMUNRATION ET DE LA PAIE**

### **8.3.1 L'objectif de la procédure**

L'objectif de cette procédure est de décrire les différentes étapes du traitement de la paie et des avantages sociaux accordés au personnel de l'Institut.

### **8.3.2 Règles de gestion**

1. Les agents de l'IFORD sont classés suivant leurs emplois et qualification.
2. Le salaire de chaque personnel est déterminé en fonction de l'emploi qui lui est attribué au sein de l'IFORD. Le salaire est fixé au mois pour le personnel permanent.
3. La rémunération de tout personnel de l'Institut doit être conforme à son contrat de travail en prenant en compte les obligations fiscales et sociales du pays hôte.
4. Les barèmes de traitement mensuel de base applicables au Personnel de l'IFORD sont ceux indiqués à l'Annexe 3 du statut du personnel de l'IFORD.
5. Les avantages accordés au Personnel de l'Institut sont ceux décrit à l'Annexe 2 des statuts du personnel.
6. Les salaires sont payés à la fin du mois. Le paiement est constaté par un bulletin individuel de paie qui est rédigé de manière à faire apparaître clairement les différents éléments de la rémunération, la catégorie professionnelle, la nature exacte de l'emploi occupé.

#### **Avances sur salaires**

7. Toute demande d'avance de salaire doit être accompagnée de l'état des engagements du demandeur délivré par le/la DAF.
8. Toute celle qui entraîne le dépassement de la quotité cessible est rejetée quel que soit le motif évoqué.
9. Tout bénéficiaire d'une attestation de virement irrévocable ne doit obtenir aucune avance de l'IFORD.
10. Dans des circonstances exceptionnelles et uniques, et si la demande du fonctionnaire est justifiée, le/la DE peut autoriser une avance d'un mois de salaire de base. Cette avance est alors récupérée sur le salaire du fonctionnaire en un maximum de trois mensualités d'égale valeur commençant un mois après que l'avance ait été accordée. Nul ne peut prétendre à plus de deux avances sur salaires par an.
11. Une avance de voyage pour un voyage officiel approuvé peut être accordée à un fonctionnaire sous réserve de soumission d'une réclamation de voyage et de l'apurement des avances de voyages précédents.

#### **Heures supplémentaires.**

12. Les heures supplémentaires sont celles accomplies au-delà de la durée de travail ou de la durée considérée comme équivalente. Elles donnent lieu à une majoration du salaire tel que prescrits dans le statut du personnel de l'Iford, le statut du personnel ainsi qu'à son règlement intérieur d'une part, à la législation du pays hôte d'autre part, uniquement pour le personnel d'appui et de



soutien (secrétaire, chauffeurs). Le personnel de direction (cadres) de l'IFORD ne saurait prétendre à la rémunération des heures supplémentaires.

Le journal de paie comprend les éléments suivants : *nom employé, n° de matricule, qualification et catégorie, salaire de base, retenue sur salaire (IRPP), retenues sur salaire (CNPS), indemnités de transport, indemnités de logement, retenue sur salaire Taxe Communale, retenue sur salaire Crédit Foncier, retenue prêt au personnel, avances sur salaires, total retenues, remplissage bulletin de paie.*

### 8.3.3 Description de la procédure

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Identifie les éléments fixes et variables de la rémunération de chaque employé :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Salaire de base</li><li>▪ Indemnités et primes diverses</li><li>▪ Avance et prêts divers</li><li>▪ Etc.</li></ul></li><li>— Prépare les bulletins de paie de tous les membres du personnel qui ont un contrat en saisissant dans l'application informatique les éléments variables et fixes de la paie</li><li>— Imprime et vise les bulletins et le livre de paie</li><li>— Transmet les bulletins de paie et le livre de paie au DAF pour contrôle</li></ul>	<b>Délai :</b> Le 05 de chaque mois <b>Support :</b> Eléments de la paie
2	Le DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Vérifie tous les calculs effectués</li><li>— Apporte des modifications nécessaires, en collaboration avec le CSAA</li><li>— Signe tous les bulletins de paie et les états de paie</li><li>— Certifie l'état de la paie après les vérifications des retenues</li><li>— Retourne les bulletins de paie et état de paie au CSAA pour distribution et classement après paiement des salaires</li><li>— Envoie une copie des états de salaires au CSCF pour traitement</li></ul>	<b>Délai :</b> Le 10 du mois <b>Support :</b> Bulletins de paie, Eléments de calcul du salaire
3	Le CSCF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Edite les états des ordres de virement dans les banques respectives</li><li>— Prépare les chèques et/ou les ordres de virement conséquents</li><li>— Soumet ces ordres de virement et/ou chèques au/à la DE pour signature</li></ul>	<b>Délai :</b> Le 15 du mois <b>Support :</b> Ordres de virement, Chèques
4	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Effectue les rapprochements entre le livre de paie et les ordres de virements ou les chèques</li><li>— Vise les ordres de virements</li><li>— transmet les ordres de virement, les états et les bulletins de paie au Directeur Exécutif,</li></ul>	<b>Délai :</b> Le 20 du mois <b>Support :</b> Ordres de virement, chèques
5	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— vérifie le visa du/de la DAF sur les ordres de paiement,</li><li>— rapproche les bulletins et les ordres de paiement et le journal de paie,</li><li>— Signe les ordres de paiement,</li><li>— transmet le dossier au/à la DAF pour co-signature et dépôt à la banque.</li></ul>	<b>Délai :</b> Le 25 du mois <b>Support :</b> chèques Ordres de virement
6	Le/la CSCF	<ul style="list-style-type: none"><li>— enregistre les copies des ordres de virement dans le brouillard de banque,</li><li>— prépare le bordereau de remise de chèques,</li></ul>	<b>Délai :</b> Le 25 du mois <b>Support :</b>



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		<ul style="list-style-type: none"><li>— remet les chèques aux bénéficiaires contre signature des bordereaux,</li><li>— dépose les ordres de virement à la banque,</li></ul>	chèques Ordres de virement
7	Le/la CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— fait émarger les agents sur les états de paiement et contresigner les bulletins de paie,</li><li>— distribue au personnel un exemplaire des bulletins de paie,</li><li>— classe le second exemplaire des bulletins de paie</li><li>— classe le journal de paie.</li></ul>	<b>Délai :</b> Le 30 du mois <b>Support :</b> Bulletins de paie

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 100/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 8.4 GESTION DES ABSENCES

### 8.4.1 Objectif de la procédure

L'objectif de cette procédure est de décrire les étapes de gestion des absences du personnel de l'Institut.

### 8.4.2 Règles de gestion

Des permissions d'absences payées peuvent être accordées aux travailleurs de l'institut, conformément au statut du personnel, à son règlement intérieur et à la législation du pays hôte.

En dehors des congés, le personnel de l'IFORD peut bénéficier des autorisations d'absence avec solde à l'occasion d'événements familiaux tels que :

— Mariage de l'agent ou du fonctionnaire	5 jours
— Naissance d'un enfant légitime	3 jours
— Baptême d'un enfant légitime	1 jour
— Mariage d'un enfant légitime	2 jours
— Décès du conjoint reconnu :	10 jours
— Décès d'un enfant légitime	5 jours
— Décès du père ou de la mère de l'agent ou du fonctionnaire	5 jours
— Décès du beau-père ou de la belle-mère de l'agent ou du fonctionnaire	5 jours
— Décès d'un frère ou d'une sœur de l'agent ou du fonctionnaire	3 jours

Ces jours d'absence s'entendent des jours de travail effectif de 1 à 10 jours suivant l'événement. Pour le personnel international, il sera cependant tenu compte, au besoin, des délais de route.

Toute absence n'entrant pas dans le cadre ci-dessus décrit peut faire l'objet d'une retenue sur le congé annuel.

En dehors des cas ci-dessus énumérés, des autorisations d'absence peuvent être accordées au travailleur pour convenance personnelle dans la limite de 10 jours par an et déductible des congés annuels de l'agent.

L'absence est autorisée par le responsable hiérarchique lorsqu'il s'agit d'un jour et au-delà d'un jour par le/la DE.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 101/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 8.5 CONGÉS

### 8.5.1 Objectif de la procédure

L'objectif de cette procédure est de décrire les étapes de gestion des congés du personnel de l'Institut.

### 8.5.2 Règles de gestion

#### 8.5.2.1 Congés annuels

1. Chaque fonctionnaire a droit à un congé de 2,5 jours ouvrables par mois de travail effectif.
2. Chaque personnel prend son congé annuel comme dû et au moment dû. Aucun personnel ne peut différer son départ en congé sans l'autorisation expresse du Directeur Exécutif. En ce qui concerne le Directeur Exécutif et du Directeur Exécutif Adjoint, cette autorisation relève du Président du Conseil d'Administration. Les délais requis pour toute demande de départ en congé annuel sont de quinze (15) jours en ce qui concerne le Directeur Exécutif et le Directeur Exécutif Adjoint et de huit (8) jours pour le reste du personnel.
3. Le Directeur Exécutif, le Directeur Exécutif Adjoint et tout le personnel impliqué dans la formation prennent normalement leurs congés annuels durant les vacances académiques.
4. Tout le personnel non concerné par le point 3 ci-dessus peut prendre ses congés lors des grandes vacances scolaires ou à toute autre période pendant laquelle leur absence de l'Institut ne gêne pas les activités académiques et autres de l'Institut.

#### 8.5.2.2 Congés différés

5. Si, pour nécessité de service, un personnel ne peut prendre la totalité de son congé acquis au cours d'une année où il y a droit, le reliquat de congé non pris peut être reporté à l'année suivante, sous réserve que le cumul des reports ne puisse excéder, en aucun cas, le droit à congé de deux ans.

#### 8.5.2.3 Congés dans les foyers

6. Tout personnel qui n'est pas citoyen du pays hôte a le droit de passer, au titre de congé dans le foyer à son domicile légal, tous les deux ans, le congé acquis tel que déterminé par les présentes dispositions, aux frais de l'Institut. Le premier congé dans le foyer ne peut cependant intervenir avant la fin de la deuxième année à compter de la date de son recrutement. Pour le congé dans le foyer, le personnel ainsi que son conjoint à charge et au maximum six enfants à charge ont droit à des titres de transport par voie aérienne aller-retour en classe économique. Le personnel ainsi que les membres de sa famille à charge bénéficiaires des titres de transport doivent passer au moins quatorze (14) jours de congé à leur domicile légal. Toute entorse aux présentes dispositions peut entraîner le remboursement par le personnel de la totalité du coût des titres de transport et des indemnités versées.
7. Les droits de congé dans le foyer sont accordés sous réserve des garanties de retour données par le personnel et jugées acceptables par le Directeur Exécutif et sous réserve également que la période de service du fonctionnaire après son retour de congé soit au moins égale à trois (3) mois.



#### 8.5.2.4 Congés de maladie

8. Un congé de maladie à plein traitement peut être accordé jusqu'à un maximum de trois mois sur présentation d'un certificat contresigné par un médecin agréé par l'Institut et jugé satisfaisant par la Direction Exécutive. Si le congé de maladie accordé est supérieur à trois mois, la durée et le montant du paiement à effectuer sont déterminés par les dispositions pertinentes d'un éventuel plan d'assurance ou de sécurité sociale tel que visé à l'article 30, chapitre XI du Statut du personnel.

#### 8.5.2.5 Congé pour études avec traitement

9. Un congé pour études avec traitement ne dépassant pas trois mois (3) peut être accordé à tout personnel sous les réserves suivantes :
- l'Institut identifie un besoin pour cette formation ;
  - les conditions de congé pour études sans traitement ont été prises en compte ;
  - un engagement à servir l'Institut pendant une période appropriée a été souscrit par le Candidat ;
  - la disponibilité de fonds.

#### 8.5.2.6 Congé pour études sans traitement

10. Un congé pour études sans traitement peut être accordé au personnel dans les conditions ci-après :
- la période d'absence n'excède pas quatre semestres académiques ;
  - il existe la preuve d'admission dans une institution agréée ;
  - la formation à suivre se rapporte directement aux fonctions de l'intéressé à l'Institut ;
  - l'absence de l'intéressé ne handicape pas le bon fonctionnement de l'Institut.

### 8.5.3 Description de la procédure

#### 8.5.3.1 Départ en congé

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le Personnel demandeur	<ul style="list-style-type: none"><li>Adresse une demande de jouissance de congés conformément au planning des congés préétabli ;</li><li>Signe le formulaire dûment rempli</li><li>Soumet le formulaire au Supérieur Hiérarchique pour approbation.</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J – 8 Jour J – 15 (DE) <b>Support :</b> Formulaire d'absence
2	Le Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"><li>Vérifie si l'absence ou le congé envisagé au cours de la période sollicitée ne porte pas atteinte au fonctionnement effectif du service concerné ;</li><li>Vérifie que le formulaire a été correctement rempli (cocher la case correspondante : congé annuel ou autorisation d'absence...). Si l'absence n'est pas déduite du congé (mariage, décès...), elle doit être justifiée (permission, intervention médicale, convenance personnelle ...);</li></ul> <p><b>En cas de refus,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Retourne le formulaire à l'employé, accompagné d'une note écrite justifiant le refus ;</li></ul> <p><b>En cas d'approbation,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Signe et transmet le formulaire au CSAA via le DAF.</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 7 <b>Support :</b> Formulaire d'absence



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
3	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prépare une note de service à la signature du/de la DE via le DAF</li><li>— Notifie la mise en congé à l'intéressé par tout moyen laissant trace écrite contre décharge</li><li>— Actualise le planning de congés et d'autorisations d'absence ;</li><li>— Classe l'original du formulaire de demande ainsi que la décharge de la note de service dans le dossier « Personnel » du bénéficiaire</li><li>— Transmet une copie au supérieur hiérarchique,</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 5 <b>Support :</b> Formulaire d'absence Note

### 8.5.3.2 La reprise du travail

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"><li>— Reçoit et signe le formulaire de reprise de service rempli par l'employé</li><li>— Transmet le formulaire au CSAA pour prise en compte dans le traitement de la paie.</li></ul>	<b>Délai :</b> Retour de congé <b>Support :</b> Certificat de reprise de service
2	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Signe le formulaire de reprise de service et classe une copie dans le dossier de la paie, et l'autre dans le dossier du personnel.</li></ul>	<b>Délai :</b> Retour de congé <b>Support :</b> Certificat de reprise de service



## 8.6 RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL – RETRAITE

### 8.6.1 Objectif de la procédure

Gérer les départs des employés en fin de carrière.

### 8.6.2 Champ d'application

La procédure s'applique à tous les types de départ en retraite au sein de l'Institut.

### 8.6.3 Définition

Le départ à la retraite est la cessation des relations professionnelles suite à l'atteinte de l'âge légal d'arrêt des activités par le Personnel ou par le bénéficiaire d'un régime de retraite anticipée.

### 8.6.4 Règles de gestion

1. Le départ à la retraite se fait dans les conditions suivantes à l'exception des cas de retraite anticipée :
  - soixante-cinq (65) ans pour la classe des enseignants et chercheurs ;
  - soixante-trois (63) ans pour la classe des cadres administratifs et techniques ;
  - soixante ans (60) pour le reste du personnel.
2. Les fonctionnaires allant à la retraite anticipée doivent donner au moins six mois de préavis écrit de leur intention au Conseil par l'intermédiaire du/de la DE. Après avoir atteint l'âge de la retraite, les fonctionnaires qui continuent à travailler percevront une indemnité de vacation équivalente au volume horaire presté.
3. Pour bénéficier de la retraite anticipée, il faut avoir cotisé pendant 180 mois (soit 15 ans) et avoir au moins 50 ans à la date de départ pour jouir des conditions de retraite à la CNPS (pour le personnel des services généraux et CAT).
4. La DAF doit prévenir le Personnel, par courrier, 6 mois avant la date prévue de départ en retraite.
5. Le dossier de retraite est préparé au moins trois mois avant la cessation des activités et déposé à la CNPS dès la cessation d'activité.
6. L'employé concerné devra fournir les pièces exigées par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale à la DAF au moins quatre (04) mois avant la date de cessation d'activité ;
7. La mise à la retraite par anticipation est soumise à une demande écrite préalable de l'employé et ne peut être envisagée qu'après obtention de l'accord écrit de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale via la DE.
8. Lorsqu'un salarié ayant eu plusieurs employeurs au cours de sa carrière ne peut pas produire les bulletins de paie afférents à ses emplois antérieurs, la DAF prendra si possible attache avec les employeurs précédents pour en obtenir les renseignements nécessaires ;
9. Dans le cadre du raccourcissement de la période légale de retraite, un procès-verbal de conciliation total doit être signé à l'inspection du travail ;



10. Pour la retraite anticipée du fait de l'usure prématurée, le salarié reste à la charge de l'entreprise pendant la période de visite et de contre-visite médicales jusqu'à la décision écrite de la CNPS acceptant le départ en retraite.
11. La prime de fin de carrière est liquidée conformément à l'article 28 des statuts du personnel de l'Institut ;
12. La DAF, assure le suivi du dossier du Retraité jusqu'à obtention par ce dernier du premier paiement représentant sa pension ;
13. Le retraité bénéficiera de la couverture assurance maladie jusqu'à la fin de l'exercice budgétaire

## 8.6.5 Description de la procédure

### 8.6.5.1 Notification du départ en retraite.

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Rédige la lettre de notification de départ en retraite ;</li><li>— Transmet la lettre au DAF pour signature.</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 6 mois <b>Support :</b> Notification
2	Le DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Vise la lettre de notification ;</li><li>— Transmet la lettre de notification au Directeur Exécutif</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 6 mois <b>Support :</b> Notification
3	Le DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Signe la lettre de notification ;</li><li>— Retourne la lettre au Service de l'Administration et des Approvisionnements via la DAF.</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 6 mois <b>Support :</b> Notification
4	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Remet la lettre signée à l'intéressé contre décharge ;</li><li>— Transmet une copie au CDI et à toute autre mutuelle ou association au sein de l'Institut ;</li><li>— Archive la décharge.</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 6 mois <b>Support :</b> Notification

### 8.6.5.2 Constitution du dossier de retraite.

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Rassemble les documents relatifs au dossier de retraite du salarié ;</li><li>— Constitue le dossier de retraite comportant au moins :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Un état des salaires des cinq (05) dernières années,</li><li>▪ Dix (10) bulletins de paie des cinq (05) dernières années à raison de deux (02) bulletins par année ;</li><li>▪ Deux (02) cartes photo 4x4 ;</li><li>▪ Une fiche et une demande de pension renseignée (à signer par l'IFORD) ;</li><li>▪ Certificat de travail.</li></ul></li><li>— Rédige la lettre de transmission du dossier à la CNPS ;</li><li>— Joint la lettre au Dossier ;</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J - 4 mois <b>Support :</b> Dossier de retraite



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		— Transmet le dossier au DAF pour signature.	
2	Le/la DAF	— Signe la lettre de transmission du dossier à la CNPS, la fiche et la demande de pension renseignée par le salarié ; — Retourne le dossier au Service de l'Administration et des Approvisionnements pour transmission à la CNPS	<b>Délai :</b> Jour J - 4 mois <b>Support :</b> Dossier de retraite
3	Le/la CSAA	— Transmet le dossier à la CNPS contre décharge — Archive une copie des documents	<b>Délai :</b> Jour J - 4 mois <b>Support :</b> Dossier de retraite

### 8.6.5.3 Prime de fin de carrière.

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la CSAA	— Constitue un dossier de cessation d'activité comprenant : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ la lettre d'information à l'attention du personnel ;</li><li>▪ le certificat de travail ;</li><li>▪ l'indemnité de départ</li><li>▪ l'état du solde de tout compte (après prise en compte de la situation de l'employé dans les livres de l'entreprise obtenue auprès de la comptabilité)</li><li>▪ l'ordre de paiement du solde de tout compte</li><li>▪ la lettre de liquidation des droits de retraite complémentaire</li></ul> — Transmet le dossier au DAF pour visa — Organise pour le retraité le jour du départ, une cérémonie d'au revoir	<b>Délai :</b> Jour J - 4 semaines <b>Support :</b> Dossier de retraite Dossier de cessation d'activité
2	Le/la DAF	— S'assure de la conformité et de la régularité des documents — S'assure de la prise en compte de la situation de l'employé dans les livres de l'entreprise — Vise les différents documents du dossier du solde de tout compte — Transmet le dossier au/à la DE	<b>Délai :</b> Jour J - 3 semaines <b>Support :</b> Dossier de retraite Dossier de cessation d'activité
3	Le/la DE	— Signe l'ordre de paiement et les documents du dossier du solde de tout compte — Retourne le dossier à la DAF pour transmission au Retraité et classement	<b>Délai :</b> Jour J - 3 semaines <b>Support :</b> Dossier de retraite Dossier de cessation d'activité
4	Le/la CSAA	— Reçoit l'ordre de paiement signé — Dépose l'ordre de paiement à la Banque — Conserve une copie et transmet la décharge de l'ordre de paiement au CSCF — Dépose les autres documents du dossier auprès des structures concernées (CNPS, Banque, ...)	<b>Délai :</b> Jour J - 1 semaine <b>Support :</b> Dossier de retraite Dossier de cessation d'activité



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		<ul style="list-style-type: none"><li>— Transmet un courrier officiel de résiliation auprès des clients/partenaires, opérateurs de téléphonie mobile, internet, société de gardiennage, compagnie d'assurance maladie, etc.</li><li>— Prépare et fait signer au DAF une note d'information à l'attention du personnel</li></ul>	
5	Le retraité	<ul style="list-style-type: none"><li>— Remet au CSAA les effets appartenant à l'Institut contre décharge (Badge, Clés des bureaux, Engins roulants, Ordinateurs portables/ Tablettes, Appareils photos...)</li><li>— Obtient une copie de l'ordre de virement déchargé par la banque</li><li>— Obtient tous les documents administratifs matérialisant la fin de contrat auprès de la DAF</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J <b>Support :</b> Ordre de Virement de

#### 8.6.5.4 Support de l'informatique

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la SCRD	<ul style="list-style-type: none"><li>— Reçoit la note d'information ;</li><li>— Désactive, le cas échéant, les droits d'accès au système d'information de la société le jour de départ en retraite ;</li><li>— Classe la note.</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J <b>Support :</b> Note d'information

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 108/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 8.7 RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL - DÉCÈS

### 8.7.1 Objectif

Harmoniser les actions de l'Institut face aux événements malheureux que pourraient vivre son personnel.

### 8.7.2 Champ d'applications

La procédure s'applique à l'ensemble du personnel de l'Institut, en cas de décès d'un employé, du décès de son conjoint, d'un enfant légalement reconnu, de son père ou de sa mère.

### 8.7.3 Règles de gestion

#### 8.7.3.1 Décès de l'employé

**En cas de décès d'un personnel, l'Institut apporte son concours conformément aux dispositions ci-après prévues à l'article 43 du statut du personnel :**

- Les traitements et les indemnités de toute nature acquis à la date du décès reviennent de plein droit aux ayants droit ;
- Un capital décès est versé aux ayants-droit du défunt. Ce capital décès, payable au cours de l'exercice budgétaire suivant, est équivalent à :
  - Douze (12) mois de son dernier salaire de base pour une ancienneté inférieure à dix (10) ans et payable en deux (2) tranches au plus tard à la fin de l'exercice budgétaire N+1 ;
  - Quinze (15) mois de son dernier salaire de base pour une ancienneté supérieure ou égale à 10 ans en deux (2) tranches au plus tard à la fin de l'exercice budgétaire N+1 ;
  - Vingt-quatre (24) mois de son dernier salaire de base en cas de décès survenu lors d'une mission en dehors du lieu de travail quelle que soit l'ancienneté en quatre (4) tranches au plus tard à la fin de l'exercice budgétaire N+2 ;
- Chacun des enfants à charge pour lequel le personnel décédé percevait des allocations familiales recevra en outre une somme de cent mille (100.000) FCFA ;
- Le capital décès ainsi déterminé et tous les autres droits sont versés aux ayants droit ;
- L'IFORD prend en charge tous les frais funéraires (traitement du corps, mis en bière, habillement, couronne, transfert de la dépouille mortelle) et alloue aux ayants droit une indemnité de participation aux frais d'inhumation dont le montant est de 1 500 000 FCFA ;
- Les pièces justificatives donnant accès aux concours de l'Institut doivent parvenir à la DAF dans les délais suivants :
  - le certificat ou acte de décès dans tous les cas : au plus tard 10 jours après la survenance de l'évènement,
  - le certificat de genre de mort dans tous les cas au plus tard 72 heures ouvrables après la survenance de l'évènement,
  - frais de Conservation (morgue),

Ces frais funéraires sont payés aux ayants droit dans un délai de 48 heures sur présentation de la facture de l'Hôpital et du programme des obsèques. Les taux journaliers sont plafonnés aux taux pratiqués par les services de morgue de l'Hôpital Général de Yaoundé.

- Le corps peut être conservé pendant Quinze (15) jours au maximum à la charge de l’Institut. Au-delà de cette période, les frais de conservation seront à la charge des ayants droit.
- Les dépouilles des employés résidents hors de leurs pays d’origine seront rapatriées aux frais de l’Institut.

### 8.7.3.2 Cercueil, couronnes (Gerbe de fleurs) et habillements

La participation de l’Institut est fixée comme suit :

Nature	Bénéficiaires			
	Personnel Services généraux	CAT et Enseignant Chercheur	Classe exceptionnelle	Retraités
Habillement	120 000	150 000	200 000	Néant
Cercueil	250 000	300 000	350 000	(*)
Couronne (Gerbe de fleurs)	100 000	125 000	150 000	Néant

(\*) Montant reversé suivant sa Catégorie dans le tableau.

Ces fonds sont remis aux ayants droit, contre décharge, à l'exception de la Couronne qui sera achetée directement par la Société.

Aucune compensation n'est autorisée si les frais ci-dessus n'ont effectivement pas été engagés, soit pour exigences confessionnelles, soit parce qu'il n'y a pas de société de vente de Couronne sur les lieux.

### 8.7.3.3 Délégation aux Cérémonies Funéraires

La délégation officielle devant se rendre aux cérémonies funéraires sera composée d'au plus de 10 (dix) personnes comme suit :

- Direction Exécutive 1 Personne
- DAF 1 personne
- Délégués du Personnel 2 personnes
- Service/ Direction du Défunt 4 personnes
- Représentant de la Région du défunt 2 personnes

Ces 10 Personnes seront prises en charge par l’Institut selon la grille des frais de mission et l’Institut affrètera un moyen de transport adéquat.

### 8.7.3.4 Solde de tout compte

Le solde de tout compte ainsi que les documents administratifs doivent être disponibles au plus tard 30 jours après la fin des obsèques

### 8.7.3.5 Décès du conjoint, de l’enfant légal, du père ou de la mère

Les pièces justificatives donnant accès aux concours de l’Institut doivent parvenir à la DAF dans les délais suivants :

- le certificat ou acte de décès dans tous les cas : au plus tard 10 jours après la survenance de l’évènement ;
- le certificat de genre de mort dans tous les cas au plus tard 72 heures ouvrables après la survenance de l’évènement ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 110/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- le certificat d'affiliation ou l'acte de naissance de l'employé dans les cas du décès du père ou de la mère au plus tard 05 jours après la survenance de l'évènement ;
- le certificat de mariage dans le cas du décès du conjoint ou de la conjointe au plus tard 05 jours après la survenance de l'évènement ;
- l'acte de naissance de l'enfant ou le livret de famille lors du décès de l'enfant légalement reconnu au plus tard 05 jours après la survenance de l'évènement.

Lorsque ces conditions sont réunies, l'Institut alloue à celui-ci une indemnité de participation aux frais d'inhumation dont le montant est le suivant :

- conjoint à charge du fonctionnaire : 1 000 000 FCFA ;
- Ascendant ou Descendant, à charge du fonctionnaire : 750 000 FCFA.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 111/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **8.8 RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL - AUTRES**

### **8.8.1 Objectif de la procédure**

L'objectif de cette procédure est de décrire les différentes étapes à l'occasion de la rupture du contrat de travail, quel que soit le motif au sein de l'Institut à l'exception de la retraite et du décès.

### **8.8.2 Règles de gestion**

La rupture du contrat de travail conclu entre l'IFORD et le personnel peut intervenir pour expiration du contrat, la résiliation, démission ou abandon de service, licenciement, arrêt de travail, incapacité permanente.

#### **8.8.2.1 L'expiration du contrat**

Les contrats à durée déterminée prennent fin à l'arrivée du terme convenu au moment de la conclusion.

Le recrutement et la gestion des contrats de travail doivent respecter les dispositions prévues dans la législation du pays hôte.

#### **8.8.2.2 La résiliation**

La résiliation d'un contrat peut intervenir pour des raisons diverses. Les cas pouvant faire l'objet de résiliation de contrat ou de révocation sont les suivants :

- inconduite constitutive de faute grave ou lourde spécifiée dans le règlement intérieur du personnel,
- perte de confiance,
- inefficacité grave,
- refus volontaire de s'acquitter de ses fonctions à l'Institut,
- impossibilité de continuer à employer un fonctionnaire ou un agent dans son poste, désertion pour une période de plus de deux (2) semaines, activités concurrençant celles de l'IFORD,
- inaptitude confirmée par deux médecins agréés par l'Institut,
- vol.

#### **8.8.2.3 La démission ou l'abandon de service**

Toute démission doit être précédée d'un préavis à l'Institut.

Tous les fonctionnaires sont requis de donner un préavis écrit de leur démission dans les conditions et formes prévues dans leur contrat, sous réserve que la date effective d'une telle démission soit fixée d'accord partie avec l'Institut.

Tout fonctionnaire qui démissionne sans donner le préavis normal doit payer à l'Institut une indemnité dont le montant et les conditions de paiement sont prévus dans son contrat. Le montant de cette indemnité peut être retenu par compensation de ses droits, le cas échéant. Tout autre fonctionnaire qui démissionne sans donner le préavis normal paie l'équivalent d'un mois de salaire en lieu et place de ce préavis.

#### **8.8.2.4 Le licenciement**

Les droits de licenciement du personnel seront calculés conformément aux dispositions de la convention collective interprofessionnelle en cas de licenciement outre que pour faute lourde.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 112/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 8.9 GESTION DES MISSIONS

### 8.9.1 Objectif de la procédure

L'objectif de cette procédure est de définir et décrire les règles et étapes applicables à la mise en mission du personnel de l'Institut.

### 8.9.2 Règles de gestion

1. Les ordres de mission du personnel de l'IFORD sont signés par le/la DE.
2. Les missions doivent être initiées au moins deux semaines avant la date de départ fixée et rester conformes au budget en cours.
3. Les frais de mission comprennent :
  - le perdiem,
  - le carburant nécessaire pour effectuer la mission (missions à l'intérieur),
  - billets d'avion (missions à l'étranger).
4. Les frais de mission sont précisés par le barème en vigueur conformément à la catégorie des agents, au rapport de pré-évaluation de l'IFORD (cf. ONU) et au lieu d'exécution de la mission (mission en Europe, en Amérique, en Afrique du Sud, du Nord et Subsaharienne).
5. La quantité de carburant est fonction de la distance à parcourir et de la consommation du véhicule pour les missions à l'intérieur. La totalité du carburant est fournie à l'agent soit en bons de valeur soit en espèces à justifier par des reçus des stations de vente de produits pétroliers (missions à l'intérieur).
6. Pour les missions à l'intérieur comme à l'extérieur du pays, les perdiems sont évalués et payés à 80% au départ. Le règlement des 20% intervient après dépôt du rapport de missions.
7. Au plus tard 72 heures après le retour d'une mission, le personnel rédige un rapport de mission qu'il signe et dépose avec l'ordre de mission et toute autre pièce justificatives (tickets d'avions, factures d'hôtels...) au Secrétariat du/de la DE.  
Une copie du rapport de mission après approbation du/de la DE ainsi que celle de l'ordre de mission doivent être conservées aux archives tenues par le CSAA.
8. Toute demande de mission en précisant :
  - le service demandeur,
  - le programme, l'activité, l'action, la tâche
  - l'Agent bénéficiaire de la mission,
  - sa fonction, son grade et sa catégorie professionnelle,
  - le lieu,
  - les dates de départ et de retour,
  - la durée,
  - le moyen de transport et
  - l'objet de la mission
9. Les ordres de mission du personnel de l'IFORD doivent être visés par l'organisme où la mission a été effectuée ou autres structures visitées (date d'arrivée et date de départ).



10. Une copie du rapport de mission est conservée chez le/la DE, et une autre auprès du Directeur hiérarchique de l'agent qui a effectué la mission, et deux copies à la DAF pour classement au dossier de l'intéressé et constitution de la liasse comptable.

### 8.9.3 Description de la procédure

#### 8.9.3.1 Mission - aller

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le Demandeur	<ul style="list-style-type: none"><li>— Renseigne et signe le formulaire de demande de mission</li><li>— Soumet le formulaire au Supérieur Hiérarchique pour approbation par un visa apposé au bas du formulaire</li></ul> <p><i>Pour le personnel Enseignant et Chercheur, la demande sera d'abord visée par le/la DEF</i></p>	<b>Délai :</b> Jour J – 10 jours <b>Support :</b> FDM
2	Le Directeur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la demande et</li><li>— s'assure qu'elle est bien remplie et qu'elle porte le visa du/de la DEF</li><li>— vise la demande de mission</li><li>— retourne la demande au Demandeur pour transmission au/à la CSAA via le/la DAF suivant la procédure de courrier interne</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J – 10 jours <b>Support :</b> FDM
3	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Reçoit et vérifie que la demande de mission est motivée et signée du Directeur hiérarchique et visée du DAF ;</li><li>— Prépare un ordre de mission en quatre exemplaires en renseignant les informations suivantes :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ le nom et prénom du personnel concerné,</li><li>▪ la fonction et la direction du personnel,</li><li>▪ l'objet de la mission,</li><li>▪ les dates de départ et de retour,</li><li>▪ la date de délivrance de l'ordre de mission,</li><li>▪ le programme, l'activité, l'action et la ligne budgétaire à imputer</li></ul></li></ul> <p><b>Missions internes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ n° du véhicule,</li><li>▪ noms et prénoms du chauffeur,</li><li>▪ noms et prénoms des personnes à bord ;</li></ul> <p>— Soumet l'ordre de mission préparé ainsi que la demande de mission au DAF pour visa avant transmission au/à la DE pour autorisation de la mission</p>	<b>Délai :</b> Jour J – 10 jours <b>Support :</b> FDM OM
4	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Reçoit l'ordre de mission préparé par la DAF accompagné de la demande de mission et de toute autre pièce justificative ;</li><li>— Apprécie les motifs et l'opportunité de la mission ;</li><li>— S'assure que l'OM est visé du DAF et la FDM du Directeur hiérarchique ;</li><li>— Signe l'ordre de mission en apposant sa signature au bas du document ;</li><li>— Retourne les documents à la DAF pour ventilation</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Ordre de mission



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
5	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Vérifie que l'ordre de mission est signé par le/la DE,</li><li>— Ventile les copies de l'ordre de mission ainsi qu'il suit :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ l'original à l'intéressé,</li><li>▪ une copie au CSAA ainsi que la demande de mission,</li><li>▪ une copie au CSCF,</li></ul></li><li>— Coordonne le traitement de l'OM</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Ordre de mission
6	Le CSCF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Reçoit une copie de l'ordre de mission autorisé par le/la DE ;</li><li>— Détermine, selon les taux appliqués, le montant des frais de mission contenus dans le barème des frais de mission, éventuellement les dépenses liées au carburant ;</li><li>— Prépare la fiche de perdiem conséquent en y mentionnant les codes budgétaires ;</li><li>— Prépare l'ordre de paiement (virement, chèque, espèces) en deux copies ;</li><li>— Transmet l'ordre de mission, la fiche de perdiem et l'ordre de virement ou le chèque au DAF pour visa ;</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J – 24 h <b>Support :</b> OM, Barème des frais de mission, Fiche de perdiem
7	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Effectue un contrôle de concordance entre les différents documents,</li><li>— Vise la fiche de perdiem et l'ordre de virement</li><li>— Soumet ces documents à la signature du/de la DE</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J – 24 h <b>Support :</b> Liasse
8	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des documents</li><li>— S'assure que les documents sont visés du DAF ;</li><li>— Signe l'ordre de paiement</li><li>— Retourne les documents à la DAF pour ventilation</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J – 24 h <b>Support :</b> Liasse
9	Le/la CSCF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Invite le bénéficiaire à récupérer les ressources</li><li>— Ventile les copies des documents ainsi qu'il suit :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Une copie à l'intéressé,</li><li>▪ une copie reste à la comptabilité.</li></ul></li></ul> <p><i>NB : pour les paiements en espèce, le montant est versé à l'intéressé par le/la Caissier(e) contre signature sur l'original de la pièce de caisse, et une copie de la pièce de caisse est remise à l'intéressé, et l'autre copie classée à la comptabilité.</i></p>	<b>Délai :</b> Jour J – 24 h <b>Support :</b> Liasse
10	Le/la Caissier(sière)	<ul style="list-style-type: none"><li>— Paie les frais de mission contre émargement de la fiche de perdiem par les bénéficiaires,</li><li>— Classe les pièces et transmet les documents au Service Comptabilité et Finances.</li></ul>	<b>Délai :</b> Jour J – 24 h <b>Support :</b> Liasse

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 115/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### 8.9.3.2 Missions – retour

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
<b>1</b>	<b>Le chef de mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Rédige et signe le rapport de mission,</li> <li>— Remplit la fiche d'évaluation</li> <li>— Dépose le rapport de mission en quatre exemplaires et l'original de l'ordre de mission visé chez l'Assistant(e) de Direction du/de la DE</li> </ul>	<b>Délai :</b> Fin de mission + 05 jours <b>Support :</b> Rapport mission Fiche d'éval. OM
	L'Assistant(e) de Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Enregistre le rapport de mission + l'ordre de mission,</li> <li>— Transmet les documents au Directeur Exécutif.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Immédiatement
	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Apprécie le rapport de mission,</li> <li>— Autorise l'affectation de trois copies et de l'original du rapport de mission aux différents services concernés,</li> <li>— Vise la fiche d'évaluation, dûment remplie par le chef de mission</li> <li>— Autorise le paiement du reliquat des 20% des frais de mission.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Fin de mission + 05 jours <b>Support :</b> Rapport mission Fiche d'éval. OM

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 116/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 8.10 ÉVALUATION DU PERSONNEL

### 8.10.1 Définition

L'évaluation de la performance est un exercice qui permet de déterminer si un employé a atteint les objectifs fixés au début de chaque année. Cette méthode fournit une avancée notable en matière d'identification des besoins de formation, et une idée du niveau de la capacité de performance, dans la perspective de cerner et d'élaborer un profil de carrière adéquat au personnel.

### 8.10.2 Objectif de la procédure

Les évaluations de la performance du personnel visent à :

- encourager le personnel et le supérieur hiérarchique à évaluer les résultats du travail de la période précédente ;
- évaluer les fonctions du poste occupé et identifier les points forts et les faiblesses du personnel ;
- développer un plan d'actions pour remédier aux faiblesses identifiées au cours de la période qui précède ;
- promouvoir l'esprit de concertation entre le personnel et le supérieur hiérarchique par rapport aux objectifs du travail, et fixer des objectifs de travail négociés ;
- formuler des plans d'action pour consolider les points forts et les compétences identifiées au cours de l'évaluation, et définir une stratégie pour combattre les faiblesses ;
- établir des programmes de coaching, de participation aux ateliers, aux cours, aux séminaires de renforcement des capacités, etc.

### 8.10.3 Les critères de notation

Les critères de notation appliqués sont

1. les connaissances professionnelles,
2. les performances individuelles,
3. l'innovation,
4. la communication,
5. l'adhésion à la culture de l'organisation,
6. etc.

La fiche d'évaluation du personnel est présentée en annexe 22.

### 8.10.4 Règles de gestion

1. Une fiche de notation du personnel de l'IFORD est disponible dans l'annexe du statut du personnel.
2. Les évaluations sont annuelles. Chaque agent est évalué par son supérieur hiérarchique sur la base des critères ci-dessus.
3. L'évaluation de la performance de chaque fonctionnaire ou agent fait l'objet d'un rapport d'évaluation co-signé par le/la Responsable hiérarchique de l'intéressé, son/sa Directeur(trice), et le/la DE.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 117/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

4. Le/la Directeur(trice) hiérarchique discute de l'évaluation avec la personne concernée ; celle-ci est tenue de signer l'évaluation pour reconnaître avoir pris connaissance de l'appréciation portée par son supérieur et avoir eu une telle discussion.
  
5. En cas de désaccord sur l'évaluation faite par son/sa Directeur(trice) hiérarchique, l'intéressé(e) indique ses objections et les raisons de celles-ci à l'endroit approprié du rapport d'évaluation. Le supérieur hiérarchique fait alors parvenir le rapport d'évaluation avec ses commentaires aux autres instances d'évaluation.
  
6. Chaque fonctionnaire est informé par écrit de toutes observations et remarques défavorables portées dans tout rapport d'évaluation sur lui et a le droit de soumettre au/à la DE ses commentaires sur ledit rapport et de demander que l'affaire soit revue dès que le/la DE aura mis sur pied un comité de révision ; ce comité est composé du/de la DAF et des fonctionnaires désignés par le/la DE.



## 8.11 AVANCEMENT DU PERSONNEL

### 8.11.1 Objectif de la procédure

Cette procédure vise à décrire les modalités et les étapes à respecter pour l'avancement du personnel.

### 8.11.2 Règles de gestion

1. Chaque personnel avance d'un échelon tous les deux ans dans la même catégorie sauf s'il est frappé par une décision de retard à l'avancement. L'avancement à l'échelon se fera en fonction de l'évaluation du fonctionnaire d'une part et des critères définis par le Conseil d'autre part.
2. Un fonctionnaire ou un agent frappé par une décision de retard à l'avancement prise conformément à la procédure établie par le système d'évaluation peut faire appel de cette décision devant le Conseil.
3. Tout fonctionnaire frappé d'un retard d'avancement doit être automatiquement avancé quatre ans après son dernier avancement.
4. L'avancement d'échelon prend effet à compter de la date anniversaire du dernier avancement.

### 8.11.3 Description de la procédure

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Etablit un état semestriel du personnel susceptible de bénéficier d'un avancement.</li><li>— Soumet au DE en même que la note d'évaluation annuelle du personnel.</li></ul>	<b>Délai :</b> Chaque semestre <b>Support :</b> Note
2	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des dossiers</li><li>— Examine les propositions</li><li>— Autorise par décision l'avancement des agents concernés.</li></ul>	<b>Délai :</b> Chaque semestre <b>Support :</b> Note
3	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Exécute la décision du/de la DE ;</li><li>— Procède au classement de la décision dans les dossiers des intéressés ;</li><li>— Remet ensuite une copie à l'intéressé.</li></ul>	<b>Délai :</b> Chaque semestre

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 119/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 8.12 GESTION DES PROMOTIONS

### 8.12.1 Objectif de la procédure

Cette procédure vise à décrire les modalités de promotion du personnel

### 8.12.2 Définition

La promotion est définie ici comme :

- le passage à un grade supérieur ;
- la nomination à un poste avec des responsabilités supérieures au sein de l'Institut.
- Elle prend effet à compter de la date de la promotion.

Dans le cadre de la classification du personnel de l'Institut, la promotion concerne les trois classes de personnel que sont :

- le personnel de la classe des Enseignants et Chercheurs (CEC) ;
- le personnel de la classe des Cadres administratifs et techniques (CAT) ;
- le personnel de la classe des Services Généraux (CSG).

### 8.12.3 Les conditions de la promotion

#### 8.12.3.1 Pour le personnel de la classe des Enseignants et Chercheurs (CEC)

1. une performance satisfaisante durant la période d'observation ;
2. la preuve de la compétence professionnelle jugée à partir de la publication d'œuvres originales dans des revues scientifiques de renommée internationale ;
3. la démonstration de la capacité d'enseignement ;
4. la démonstration de son expertise dans l'appui aux Pays et aux partenaires ;
5. des contributions précieuses au travail de l'Institut telle qu'une responsabilité administrative supplémentaire, l'assistance aux étudiants et la promotion des intérêts et de la réputation de l'Institut ;
6. la promotion à un grade académique supérieur.

#### 8.12.3.2 Pour le personnel de la classe des Cadres administratifs et techniques (CAT).

1. lorsque le fonctionnaire a passé au moins quatre ans dans le dernier échelon de sa catégorie et après évaluation de ses compétences par la Direction Exécutive pour accéder à la classe supérieure ;
2. lorsque le fonctionnaire s'est acquitté de manière satisfaisante, pendant une période ininterrompue d'au moins 12 mois, des tâches relevant d'une catégorie supérieure, la promotion prenant effet à partir de la fin de cette période de 12 mois ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 120/250
	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### *8.12.3.3 Pour le personnel de la classe des Services Généraux (CSG)*

1. Lorsque le fonctionnaire a passé au moins quatre ans dans le dernier échelon de sa catégorie et après une évaluation positive du Comité de Personnel ;
2. Lorsque le fonctionnaire s'est acquitté de manière satisfaisante, pendant une période ininterrompue d'au moins 12 mois, des tâches relevant d'une catégorie supérieure, la promotion prenant effet à partir de la fin de cette période de 12 mois ;
3. Lorsque le fonctionnaire a suivi avec succès pendant au moins 9 mois (durée d'une année académique), une formation professionnelle sur autorisation de l'IFORD et postérieurement à son recrutement
4. Sur la base des états de services du fonctionnaire qui serait au dernier échelon du dernier grade de cette catégorie (CSG), grade IX, le Directeur Exécutif peut proposer au Conseil le passage à la classe des Cadres administratifs et techniques (CAT). Cette mesure concerne notamment de jeunes gens, recrutés aux derniers grades de la classe des Services Généraux, et à qui il doit être laissée une perspective de carrière sous réserve d'un renforcement de leur formation initiale et de leur manière de servir ;
5. Lorsque le fonctionnaire a suivi avec satisfaction pendant au moins 9 mois (durée d'une année académique), une formation professionnelle, à la demande de l'IFORD et postérieurement à son recrutement ;
6. Lorsqu'il est établi par l'évaluation, que ce fonctionnaire a apporté une contribution remarquable à la promotion de l'Institut ;
7. Lorsqu'un fonctionnaire ou un agent est promu à un grade supérieur, son salaire de base peut être supérieur au salaire de base de son nouveau grade. Le cas échéant, le fonctionnaire ou l'agent perçoit un salaire de base compensé qui comprend : le salaire de base de son nouveau grade, augmenté d'une indemnité compensatrice définie ci-dessous et de tous les avantages qui y sont rattachés. L'indemnité compensatrice est égale à la différence entre le salaire de base perçu par le fonctionnaire ou l'agent à son ancien grade au moment de sa promotion et le salaire de base proposé à son nouveau grade.



# PROCEDURES DE GESTION FINANCIERE

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 122/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **9 CHAPITRE 9 : PROCÉDURES DE GESTION FINANCIERE**

### **9.1 ORGANISATION DE LA GESTION FINANCIERE**

La gestion de la trésorerie de l'Institut décrit les circuits de traitement des opérations relatives à la mobilisation et à l'utilisation des ressources financières dont dispose l'Institut pour son fonctionnement et pour l'exécution des programmes adoptés par les organes de gouvernance.

#### **9.1.1 Généralités**

Il s'agit de décrire le cadre de réalisation des opérations financières de l'Institut à travers :

- les recettes et subventions ;
- les comptes bancaires ;
- l'organisation des caisses.

Les activités et le fonctionnement d'un projet sont financés par les principaux types de ressources suivant : fonds du bailleur (prêt ou don), fonds de contrepartie (Etat) et la contribution des bénéficiaires dans certains cas spécifiques.

### **9.2 TRAITEMENT DES RECETTES ET SUBVENTIONS**

#### **9.2.1 Objectif de la procédure**

Cette procédure vise à décrire l'organisation et le fonctionnement des ressources de l'Institut.

#### **9.2.2 Règles de gestion**

1. Les formations sont payantes. En conséquence, les étudiants qui accèdent à l'IFORD doivent être bénéficiaires d'une bourse qui leur permettra de faire face aux frais rattachés à leur formation.
2. Les revenus des prestations de services relatives aux projets sont conformes aux dispositions contractuelles et à l'avancement des travaux ;
3. Les bourses des étudiants sont conformes aux résolutions du Conseil d'Administration et du Conseil des Ministres de l'IFORD ;
4. Les intérêts sur les dépôts à terme auprès des banques sont encaissés périodiquement, selon les termes convenus ;
5. Les subventions reçues sont correctement comptabilisées.

#### **9.2.3 Les sources de revenus**

Les revenus de l'IFORD selon ses statuts sont de six natures à savoir les contributions des pays membres, les frais de formations (bourses des étudiants), les subventions ou dons, des appuis des organismes partenaires, les recettes résultants des prestations de services, les dons et legs de toutes natures, les ressources hors activités ordinaires (dépôts à terme, cessions d'immobilisations).

##### **9.2.3.1 Les contributions des pays membres**

Chaque pays membre doit contribuer annuellement au budget de l'IFORD suivant un montant fixé par le Conseil d'Administration.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 123/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### ***9.2.3.2 Les frais de formation (bourses des étudiants)***

#### ***9.2.3.2.1 Types de bourse***

Il existe trois types de bourses à l'IFORD :

- la bourse nationale ;
- la bourse personnelle ;
- la bourse issue d'organismes bilatéraux et multilatéraux.

#### ***9.2.3.2.2 Le contenu de la bourse***

Chaque étudiant de la formation initiale est tenu de disposer d'une bourse destinée à financer :

- les frais de formation,
- les frais administratifs,
- l'assurance maladie,
- les frais de concours,
- l'enquête de terrain,
- l'allocation de subsistance,
- le mémoire de fin de formation,
- la documentation,
- l'allocation pour équipement.

### ***9.2.3.3 Les contributions des partenaires***

Cette source comprend :

- les contributions statutaires Etats et partenaires,
- la subvention de l'université de Yaoundé II,
- les appuis institutionnels des partenaires au développement à travers des dons,
- les contributions au fonds de réserve.

### ***9.2.3.4 Les prestations de services***

La mission fondamentale du Centre de Consultance (CC) est de générer des fonds au bénéfice de l'Institut à travers des activités sous contrats. A cet effet, le Centre de Consultance transige avec les soumissionnaires aux appels d'offres des pays membres, des partenaires au développement ou de tout autre organisme dans le domaine des compétences de l'Institut

### ***9.2.3.5 Les intérêts sur dépôts à terme***

L'IFORD effectue des dépôts à terme auprès des institutions financières offrent les meilleurs taux d'intérêt. Les intérêts annuels constituent un revenu destiné à financer les activités de l'IFORD.

### ***9.2.3.6 Les cessions d'immobilisations.***

Les fonds reçus à travers les opérations de réforme des immobilisations rentrent dans les ressources de l'Institut.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 124/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 9.3 CAS SPECIFIQUE DE LA GESTION DES BOURSES

### 9.3.1 Objectif de la procédure

S'assurer que les affectations des frais des bourses obéissent aux différentes lignes budgétaires approuvées par le Conseil d'Administration.

### 9.3.2 Règles de gestion

L'IFORD dispense deux types de formation à savoir les formations longue durée d'une part et les formations courte durée d'autre part. La gestion des bourses s'effectue en deux phases à savoir son paiement et sa consommation.

#### 9.3.2.1 Le paiement de la bourse

Pour cette phase voir le point 9.3.5 ci-dessous.

#### 9.3.2.2 La consommation de la bourse :

Dans cette phase, il s'agit de l'affectation de la bourse aux différents postes de charges prévus par le budget approuvé par le Conseil d'Administration de l'IFORD.

### 9.3.3 Suivi de la consommation des bourses

Dans le cadre de la gestion des bourses, il est arrêté un tableau détaillé d'affectation des frais qui se présente comme suit pour l'ensemble des étudiants quel que soit le cycle d'études (Master et Doctorat) :

N°	RUBRIQUES	F CFA
1	Frais de formation	
2	Informatique et Internet	
3	Assurance maladie	
4	Frais administratifs communs	
5	Enquête de terrain	
6	Allocation de subsistance	
7	Mémoire	
8	Documentation	
9	Loyer	
	<b>TOTAL</b>	

Des lignes budgétaires ont été créées pour le suivi de la consommation des bourses. Ce suivi est assuré par le Chef Service de la Comptabilité et des Finances (CSCF).

Pour chaque étudiant, il est ouvert une fiche informatisée à l'aide du logiciel. Elle comprend :

- les rubriques,
- le montant requis pour l'étudiant,
- le montant total versé,

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 125/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

— le solde.

Chaque trimestre, il convient d'actualiser le tableau. En fin d'année le tableau de synthèse est édité automatiquement.

### 9.3.4 Paiement de la bourse à l'étudiant

Le paiement de la bourse en espèces aux étudiants obéit aux procédures de caisses-dépenses.

### 9.3.5 Paiement des bourses

A l'issue de l'organisation du concours d'entrée à l'IFORD, les résultats sont proclamés.

Une correspondance signée du/de la DE est adressée à chaque candidat retenu, au partenaire et à son gouvernement, comportant les modalités pratiques de la formation qui sont :

- le programme de formation ;
- le calendrier de paiement de la bourse ;
- la fiche d'affectation de la bourse.

La confirmation de l'inscription doit être faite par lettre écrite accompagnée d'une attestation de l'obtention de la bourse.

Le calendrier de paiement de la bourse est le suivant :

	<b>Première année</b>	<b>Deuxième année</b>
• à la rentrée (Octobre)	Un tiers	Deux tiers
• le 31 janvier au plus tard	Un tiers	Un tiers
• le 31 mars au plus tard	Un tiers	-

Les candidats ou bailleurs de fonds ont la latitude de verser la bourse en une seule tranche. La bourse est payée par virement bancaire, chèque ou en espèces.

#### 9.3.5.1 Paiement en espèces

Lorsque pour les bourses le règlement est proposé en espèces, l'étudiant concerné se doit de verser ces espèces à la banque au compte IFORD y relatif contre reçu de versement qui sera remis à la Comptabilité.

#### 9.3.5.2 Paiement par chèque

Lorsque pour les bourses le règlement est proposé par chèque, l'étudiant ou le partenaire financier concerné se doit de déposer, contre une décharge, le chèque à la Direction de l'Administration et des Finances qui en informe la DE : Le/la DAF procède à :

- remplissage et signature du bordereau de remise chèques ;
- dépôt du chèque à la banque ;
- réception de l'avis de remise à l'encaissement du chèque ;
- toutes les semaines récupération des historiques des comptes ;
- vérification du positionnement du chèque remis ;
- le/la Comptable émet une Pièce de Banque/Recette (PBR) en trois exemplaires qu'il fait viser par le/la DAF ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 126/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- la PBR1 est enregistrée dans le brouillard de banque et classée à la comptabilité avec la photocopie du chèque remis à l'encaissement ;
- la PBR2 et l'avis de remise à l'encaissement sont remis au/à la DAF pour contrôle et suivi ;
- la PBR3 est remise à l'étudiant bénéficiaire.

#### **9.3.5.3 Paiement par virement**

- L'étudiant ou le partenaire financier Informe la DAF de l'ordre de virement ;
- la DAF récupère l'avis de crédit auprès de la banque ;
- transmission de l'avis de crédit à la comptabilité.

#### **9.3.6 Produits des DAT**

- **la banque** crédite les intérêts sur dépôts à terme dans le compte courant de l'IFORD et envoie un avis de crédit ;

##### **A la réception de l'avis de crédit au secrétariat,**

- **l'Assistant(e)** de Direction de la DE transmet les documents au secrétariat de la DAF pour ventilation ;
- **le/la Comptable** vérifie le calcul de l'intérêt ;

##### **En cas de réclamations,**

- **le Comptable** initie une correspondance visée par le/la DAF et signée par le/la DE à l'intention de la banque.

#### **9.3.7 Produits des cessions d'immobilisations**

Se référer aux procédures des opérations de caisse recettes des cessions d'immobilisations.

#### **9.3.8 Revenus des contributions des Etats, de la mise à disposition des fonds des projets, des dons et subventions des organismes internationaux**

L'Institut attend des états membres des cotisations conformément à ses statuts.

##### **9.3.8.1 Cas des virements**

- Les subventions reçues sont créditées par la banque dans le compte courant de l'IFORD ;
- à la réception de l'avis de crédit par l'Assistant(e) de Direction, transmission de la pièce au/à la DAF ;
- toutes les semaines, le/la DAF demande à la banque les relevés des différents comptes bancaires ;
- le/la DAF remet les relevés de compte mensuels au/à la Comptable qui identifie les éléments suivants :
  - virement contribution/Etat,
  - virement subvention,
  - mise à disposition des fonds pour projet,
  - rapproche les opérations contenues dans les relevés de compte des avis de crédit.

Compte tenu des différentes natures de recettes identifiées, le/la Comptable établit la Pièce Banque/Recette en trois exemplaires pour chaque opération identifiée ;

- visa de la Pièce Banque/Recette (PBR) par le/la Comptable ;
- signature de la PBR par le/la DAF ;
- Ventilation des documents de la manière suivante :
  - PBR1 et avis de crédit remis à la Comptabilité pour enregistrement ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 127/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- PBR2 remis au/à la DAF pour contrôle et suivi ;
- PBR3 remis au DAF pour transmission à l'Etat, le bailleur de fonds, le partenaire concerné si besoin.

### 9.3.8.2 Cas des remises chèques

Les remises chèques concernent les recettes suivantes :

- subvention organisme ;
- contributions Etats ;
- mise à disposition des fonds pour projet.

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	L'Assistante de Direction DE	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Décharge le chèque selon le besoin du porteur,</li> <li>— Enregistre le chèque dans le registre de transmission ;</li> <li>— Transmet le chèque à la/au DAF ;</li> </ul>	<b>Délai :</b> A la réception <b>Support :</b> Chèque
2	Le/La DAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>— remplit et signe le bordereau de remise chèques ;</li> <li>— dépose le chèque à la banque ;</li> <li>— récupère l'avis de remise à l'encaissement du chèque ;</li> </ul> <b>Toutes les semaines récupération des historiques des comptes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— vérifie le positionnement du chèque remis ;</li> </ul>	<b>Délai :</b> Chaque semaine <b>Support :</b> Chèque Remise chèque
3	Le/La Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>— émet une Pièce de Banque/Recette (PBR) en trois exemplaires qu'il fait viser par le/la DAF ;             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la PBR1 est enregistrée dans le brouillard de banque et classée à la Comptabilité avec la photocopie du chèque remis à l'encaissement ;</li> <li>▪ la PBR2 et l'avis de remise à l'encaissement sont remis au/à la DAF pour contrôle et suivi ;</li> <li>▪ PBR3 remis au DAF pour transmission à l'Etat, le bailleur de fonds, le partenaire concerné si besoin.</li> </ul> </li> </ul>	<b>Délai :</b> Chaque semaine <b>Support :</b> Chèque Remise chèque PBR

## 9.3.9 Revenus des prestations de services relatives aux projets

### 9.3.9.1 Facturation

- La facturation des prestations de services relatives aux projets s'effectue respectivement à l'avancement des travaux selon les dispositions contractuelles, statutaires ou réglementaires ;
- la facture est émise en trois exemplaires par le/la Comptable, visée et signée par le/la DAF.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 128/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### 9.3.9.2 Paiement par chèque

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	<b>L'Étudiant</b>	— Remet le chèque contre décharge au DAF.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Chèque
2	<b>Le/La DAF</b>	— remplit et signe le bordereau de remise chèques ; — dépose le chèque à la banque ; — récupère l'avis de remise à l'encaissement du chèque ; <b>Toutes les semaines</b> — récupère les historiques des comptes — vérifie le positionnement du chèque remis ;	<b>Délai :</b> Chaque semaine <b>Support :</b> Chèque Remise chèque
3	<b>Le/La Comptable</b>	— émet une Pièce de Banque/Recette (PBR) en trois exemplaires qu'il fait viser par le/la DAF ; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la PBR1 est enregistrée dans le brouillard de banque et classée à la Comptabilité avec la photocopie du chèque remis à l'encaissement ;</li> <li>▪ la PBR2 et l'avis de remise à l'encaissement sont remis au/à la DAF pour contrôle et suivi ;</li> <li>▪ PBR3 remis au DAF pour transmission à l'Etat, le bailleur de fonds, le partenaire concerné si besoin.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Chaque semaine <b>Support :</b> Chèque Remise chèque PBR

### 9.3.9.3 Paiement en espèces

Pour les encaissements, se référer aux traitements des opérations de caisse recettes des revenus.

### 9.3.9.4 Paiement par virement

- Réception d'une copie de l'avis de crédit par l'Assistant(e) de Direction ;
- ventilation par un registre de transmission ;
- transmission de l'avis de crédit au/à la DAF.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 129/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **9.4 GESTION DES OPERATIONS BANCAIRES**

### **9.4.1 Objectifs des procédures**

Cette procédure vise à décrire les modalités et étapes à respecter en matière de gestion bancaire.

### **9.4.2 Règles de gestion**

1. Les retraits de fonds dans les comptes bancaires sont effectués par signature du/de la DE et du/de la DAF.
2. Les retraits de fonds, en l'absence de l'un des signataires ci-dessus, sont effectués par signatures conjointes du signataire présent et d'un autre responsable désigné comme cosignataire du compte concerné.
3. Des placements sont effectués auprès des banques commerciales selon les critères connus et sur autorisation du Conseil d'Administration.
4. Les conditions des banques sont recueillies, négociées, appliquées, contrôlées et mises à jour par le/la DAF.
5. Les décaissements sont planifiés, préparés et justifiés.
6. Tous les décaissements sont autorisés.
7. En cas d'absence du/de la DE, les chèques émis ne doivent pas dépasser les seuils de 500 000 F CFA.

### **9.4.3 Les différents types de comptes bancaires**

#### **9.4.3.1 Le comptes à vue**

Ils enregistrent les opérations courantes de trésorerie de l'IFORD et des différents projets. Ils ne peuvent présenter une situation débitrice à la banque sauf demande d'autorisation expresse.

#### **9.4.3.2 Comptes de dépôts à terme**

Ils enregistrent les placements des excédents de trésorerie de l'IFORD et des différents projets. Les conditions de rémunération, de délai de placement sont négociées par le/la DAF sous la supervision du/de la DE.

### **9.4.4 Ouverture de compte bancaire**

#### **9.4.4.1 Conditions**

L'ouverture d'un compte bancaire doit obéir aux orientations adoptées par le Conseil d'Administration ou le DE en matière de politique financière. Les orientations peuvent être :

- une condition du bailleur,
- la concentration des opérations bancaires, la minimisation des risques,
- la gestion rigoureuse de la trésorerie qui nécessite une rentabilisation des excédents de liquidités,
- etc.

#### **9.4.4.2 Autorisation**

La lettre d'ouverture de compte est préparée par le/la DAF sur autorisation du/de la DE. Elle est signée par le/la DE et le/la DAF et transmise à la banque par la DAF.

#### **9.4.4.3 Détenion des chèquiers**

Tous les chèquiers sont détenus par le/la DAF qui les remet au Comptable lors des émissions de chèques.

Un même compte ne peut avoir plusieurs carnets de chèques en circulation en même temps.

#### **9.4.4.4 Signatures autorisées des documents bancaires**

Les signatures autorisées sont celles qui sont approuvées par le Conseil d'Administration et déposées à la banque. Les signatures du/de la DE et du/de la DAF sont obligatoires.

En l'absence l'un de ces signataires, un autre sera requis et une autorisation spéciale sera accordée au troisième signataire par le DE.

#### **9.4.4.5 Fermeture de compte**

La fermeture d'un compte est autorisée par le Conseil d'Administration sur justification du/de la DE par lettre initiée par le/ la DAF.

### **9.4.5 Les opérations de décaissements**

#### **9.4.5.1 Champ d'application**

Les opérations de cette rubrique concernent tout paiement par chèque ou virement supérieur à F CFA 500 000.

Les opérations éligibles sont résumées dans ce tableau :

<b>Libellé opérations</b>	<b>Mode de règlement</b>	
	<b>Chèque</b>	<b>Virement</b>
— le paiement des fournisseurs,	X	X
— les salaires,	X	X
— les frais de mission,	X	X
— les cotisations sociales et impôts,	X	X
— les dépenses liées aux projets,	X	X
— les projets,	X	X
— paiement des autres créiteurs,	X	X
— les ravitaillements de caisse.	X	

#### **9.4.5.2 Autorisation pour décaissement**

Le/la DE autorise le paiement des dépenses ci-avant énumérées dès lors que le/la DAF rassure, par un visa, que toutes les conditions de paiement sont remplies (bon de commande, bon de livraison, facture, ordre de mission, livre de paie et autres pièces justificatives).

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 131/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### 9.4.5.3 Liquidation

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
<b>1</b>	<b>Le/la CSCF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— vérifie l'éligibilité de la dépense et de l'autorisation de la dépense par le DE ou exceptionnellement par le DAF ;</li> <li>— établit la PBD en trois (3) exemplaires au vu de la facture, BC, BL et visa ;</li> <li>— établit un titre de paiement (chèque ou virement) ;</li> <li>— transmet la liasse de documents au DAF</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
<b>2</b>	<b>Le/la DAF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— contrôle la concordance des documents reçus</li> <li>— vise la PBD et les autres documents</li> <li>— transmet la liasse au/à la DE</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
<b>3</b>	<b>Le/la DE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— prend connaissance des documents reçus</li> <li>— s'assure que la PBD est visée du/de la DAF</li> <li>— vise la PBD et signe le chèque ;</li> <li>— Transmet la liasse au/à la DAF pour co-signature et ventilation</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
<b>4</b>	<b>Le/la DAF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— s'assure que les documents reçus sont signés du/de la DE</li> <li>— signe le chèque</li> <li>— invite le bénéficiaire à venir retirer le chèque contre décharge</li> <li>— ventile la liasse de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PBD 1 + FEB + Facture + BC + BL + copie chèque sont remises au SCF ;</li> <li>▪ PBD2 est classée à la DAF ;</li> <li>▪ PBD3 au bénéficiaire accompagné du chèque après signature de la PBD.</li> </ul> </li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse

## 9.4.6 Les opérations d'encaissement

### 9.4.6.1 Les types d'encaissement

Les encaissements dans les comptes bancaires sont essentiellement constitués des opérations de crédit constatés dans un compte bancaires. Un encaissement est déclenché à l'issue d'une opération concernant les sources de revenus présentés au point 9.2.3 ci-dessus.



#### 9.4.6.2 Les virements

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— demande à la banque les relevés des différents comptes bancaires ;</li><li>— remet les relevés des comptes mensuels au/à la CSCF pour rapprochement.</li></ul>	<b>Délai :</b> Chaque mois <b>Support :</b> Relevé
2	Le/le CSCF	<ul style="list-style-type: none"><li>— identifie la nature de l'encaissement</li></ul> <p><b>Si la recette identifiée est une bourse étudiant,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— établit en trois exemplaires la Pièce de Ventilation Encaissement (PVE).</li></ul> <p><b>Si la recette identifiée est une mise à disposition des fonds pour un projet,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— établit une Fiche de Ventilation Encaissement (FVE),</li></ul> <p><b>Si la recette identifiée concerne des autres recettes ci-dessus énumérées,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— établit la Pièce Recette Banque ;</li><li>— soumet la PVE, la FVE ou la PRB au DAF</li><li>— est visée par le/la DAF et signée par le/la DE.</li></ul>	<b>Délai :</b> Chaque mois <b>Support :</b> Relevé
3	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Vise les documents reçus</li><li>— Soumet les documents reçus au DE</li></ul>	<b>Délai :</b> Chaque mois <b>Support :</b> Relevé
4	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des documents</li><li>— S'assure qu'ils sont visés du/de la DAF</li><li>— Signe la pièce de recette,</li><li>— Retourne les documents signés à la DAF pour ventilation</li></ul>	<b>Délai :</b> Chaque mois <b>Support :</b> Liasse
5	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Ventile les documents signés ainsi qu'il suit :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ un exemplaire + le relevé de compte sont remis au SCF pour enregistrement,</li><li>▪ un exemplaire est remis à la partie versante.</li><li>▪ un exemplaire est classé à la DAF,</li><li>▪</li></ul></li></ul>	<b>Délai :</b> Chaque mois <b>Support :</b> Liasse



### 9.4.6.3 Recettes par chèque

Les dispositions statutaires et réglementaires ou des travaux réalisés par l'Institut conduisent à l'encaissement des chèques.

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la CSCF	— dresse la situation des factures impayées ou des contributions — soumet les documents au visa du/de la DAF	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
2	Le/la DAF	— prend connaissance des documents — vise les documents et les transmet au Directeur Exécutif. —	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
3	Le/la DE	— signe cette situation ; — retourne les documents au/à la DAF	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
4	Le/le DAF	— adresse une lettre explicative individuelle à chaque débiteur ; — déclenche le recouvrement de la créance au près du débiteur — recouvre le chèque et la lettre d'accompagnement — soumet les documents à la signature du DE	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
5	Le/la DE	— vise la lettre d'accompagnement du chèque — transmet la liasse au CSCF via le/la DAF	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
6	Le CSCF	<b>S'il s'agit d'une bourse,</b> — émet une Pièce de Ventilation Encaissement (PVE) en trois exemplaires <b>S'il s'agit d'une mise à disposition des fonds pour un projet,</b> — émet une Fiche de Ventilation Encaissement en trois exemplaires <b>S'il s'agit des autres recettes,</b> — émet une Pièce de Recette Banque en trois exemplaires — soumet la pièce de recette au visa du/de la DAF et à la signature du/de la DE — ventile les documents de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ un exemplaire est classé à la DAF ;</li><li>▪ le chèque remis à l'encaissement à la banque contre avis de remise à l'encaissement du chèque ;</li><li>▪ un exemplaire et l'avis de remise à l'encaissement sont remis à la comptabilité pour enregistrement ;</li><li>▪ un autre exemplaire est remis à la partie versante.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse PVE

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 134/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 9.5 GESTION DES OPERATIONS DE CAISSE

### 9.5.1 Objectif de la procédure

La gestion de la caisse de menues dépenses vise à fournir rapidement les fonds nécessaires pour le règlement des menues dépenses et dépenses courantes de fonctionnement.

### 9.5.2 Champ d'application

Cette caisse enregistre les menues dépenses de l'Institut qui comprennent entre autres :

- le paiement pour petits travaux d'entretien et de maintenance ;
- le paiement des frais de déplacement en ville et autres réclamations financières ;
- le paiement de petites fournitures de bureau et d'entretien ;
- le paiement des diverses petites dépenses de fonctionnement ;
- le paiement des frais de mission selon le montant.

### 9.5.3 Règles de gestion

1. L'IFORD dispose d'une caisse unique (recettes et petites dépenses) tenue par une seule personne.
  2. Aucun paiement effectué par la petite caisse ne peut excéder F CFA 500.000, exception faite des cas exposés au point 9 ci-dessous.
  3. Seul le/la DE et exceptionnellement le DEA et le DAF (pour les dépenses  $\leq$  100 000 F CFA) peuvent autoriser le paiement à la petite caisse.
  4. La petite caisse sera conservée en sécurité dans un bureau après les heures ouvrables. Le double des clés de la petite caisse sera conservé dans une enveloppe signée et scellée dans le coffre-fort du bureau du DAF.
  5. Des PV de caisse mensuels sont arrêtés par la CSCF et transmis au DAF.
  6. Les contrôles inopinés de la petite caisse pourront être effectués.
  7. Des fonds autres que le réapprovisionnement de la banque ou des retours en caisse ne pourront être versés dans la petite caisse.
  8. L'alimentation s'effectue lorsque le solde est inférieur ou égal à cent mille francs CFA (100.000 F CFA) sur production des justificatifs du dernier approvisionnement caisse auprès du/de la DE.
- ~~8.~~ Lorsque des dépenses **ponctuelles** d'un montant supérieur à F CFA 500 000 sont réglées par caisse, la trésorerie établit un état de dépenses supplémentaires qui feront l'objet d'un décaissement spécial (voir procédure de réapprovisionnement de la caisse par la banque). De même, Lorsque l'IFORD organise des activités ponctuelles, un **approvisionnement spécial** peut alors être effectué pour faire face aux dépenses y relatives. Il s'agit des ateliers, séminaires, conférences, stages..etc



### 9.5.4 La gestion de la caisse principale

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la Caissier(e)	<ul style="list-style-type: none"><li>— Constate à partir de son brouillard que l'encaisse est inférieure ou égal à F CFA 100 000 ;</li><li>— Etablit la situation de caisse (SC) et soumet au visa du/de la CSCF et à la signature du/de la DAF ;</li><li>— Remplit le formulaire de demande d'approvisionnement de la caisse (Annexe 10) ;</li><li>— Transmet la liasse (le formulaire annexée au procès-verbal d'arrêté de caisse ainsi que l'état des dépenses à justifier) au/à la DAF via le CSCF et de (Annexe 13).</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Formulaire
2	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Vérifie la situation du compte bancaire et s'assure le compte peut approvisionner la caisse ;</li><li>— Transmet la liasse au/à la DE.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Formulaire
3	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Examine la liasse de documents reçue ;</li><li>— S'assure que les documents comportent le visa du CSCF et la signature du DAF ;</li><li>— Décide soit de rejeter la demande d'approvisionnement soit de l'approuver ;</li></ul> <p><b>Si le/la DE rejette,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Motive le rejet et renvoie la liasse au/à la DAF ;</li></ul> <p><b>Si le/la DE approuve l'approvisionnement,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Signe la demande d'approvisionnement et autorise le réapprovisionnement ;</li><li>— Renvoie la liasse au/à la DAF.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
4	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Transmet les documents au CSCF.</li></ul>	
5	Le/la CSCF	<ul style="list-style-type: none"><li>— établit la Pièce de Banque Dépense (PBD) en deux exemplaires,</li><li>— émet le chèque (titre de paiement),</li><li>— joint les deux éléments à la liasse et les transmet au DAF.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse + PBD
6	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Effectue un contrôle de concordance entre les documents ;</li><li>— Vise la PBD et envoie la liasse au/à la DE ;</li></ul>	
7	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Effectue un ultime contrôle,</li><li>— Vise la PBD et signe le chèque</li><li>— Retourne la liasse au/à la DAF pour co-signature et transmission au/à la CSCF ;</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse + PBD
8	Le/la CSCF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Ventile les documents de manière suivante :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ le chèque et la PBD1 sont remis à l'encaissement, enregistrement de l'opération et classement ;</li><li>▪ PBD2 + DAC + PV d'arrêté de caisse + EDJ + copie chèque sont conservés à la comptabilité pour enregistrement et classement.</li></ul></li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> PBD
9	Le Caissier(e)	<ul style="list-style-type: none"><li>— Encaisse et enregistre dans le brouillard de caisse dépenses (Annexe 11).</li></ul>	

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 136/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

#### **9.5.4.1 Approvisionnement spécial de caisse**

Les paiements en monnaie locale dus au personnel, aux étudiants et aux personnes en mission supportés par le budget de l'IFORD se font par un approvisionnement spécial de caisse.

##### **Le/la Chef Service de comptabilité et des Finances :**

- établit un état de tous les paiements en instance ;
- remplit la demande d'approvisionnement
- transmet l'état et la demande d'approvisionnement au/à la DAF pour visa
- transmet au/à la DE pour signature.

La procédure de réapprovisionnement de la caisse par la banque est la même que celle décrite ci-dessus.

#### **9.5.5 Paiement des dépenses**

Pour les menues dépenses, les demandes d'achat sont reçues à la Direction de l'Administration et des Finances et concernent les dépenses, d'un montant inférieur à F CFA 500 000 suivantes :

- les frais de mission ;
- les achats urgents ;
- les frais versés aux étudiants ;
- les avances et acomptes aux étudiants ;
- les avances et acomptes sur salaires ;
- les frais de transport du personnel UY2.

##### **Le/la caissier(e) effectue les tâches suivantes :**

- établissement de la pièce provisoire de caisse,
- enregistrement de la pièce dans un registre approprié,
- affectation d'un numéro à la demande d'achat, classement de cette pièce et de la demande,
- réception de la facture afférente,
- récupération de la pièce provisoire de caisse par le coursier.

##### **Tous les 15 du mois,**

- classement chronologique des factures et des demandes d'achat afférentes,
- remplissage du tableau d'analyse des menues dépenses (annexe 12),
- établissement d'une Pièce de Caisse Dépenses unique pour la quinzaine,
- transmission au/à la DAF pour signature,
- le tableau d'analyse, les factures et l'original de la pièce de caisse sont remis au/à la CSCF par tout moyen laissant trace écrite,
- les souches sont archivées.

#### **9.5.6 Perception des recettes**

##### **9.5.6.1 Recettes des prestations de services**

Le/la CSCF effectue les tâches suivantes :

- Réception et comptage des espèces auprès des clients matérialisé par la signature des deux parties,
- établissement de la pièce de caisse recettes en trois exemplaires,
- transmission à la signature du/de la DAF,

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 137/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

— ventilation :

- l'original est remis au client,
- un exemplaire est transmis au/à la DE pour visa et retour à la DAF. Le/la DAF transmet à la comptabilité pour enregistrement.
- la souche est conservée à la caisse pour enregistrement au brouillard de caisse recettes (Annexe 14).

#### **9.5.6.2 Recettes des cessions d'immobilisations**

Le/la caissier (ière) effectue les tâches suivantes :

- réception du procès-verbal des cessions du/de la Comptable,
- encaissement,
- établissement des Pièces de Caisse Recettes en trois exemplaires,
- transmission à la signature du/de la DAF,
- ventilation :
  - l'original à l'acquéreur, pour présentation à la Comptabilité,
  - un exemplaire à la Comptabilité,
  - la souche à la caisse pour l'enregistrement dans le brouillard de caisse recettes,
  - Information du/de la DE par le/la DAF.

#### **9.5.6.3 Reversements divers**

Les reversements proviennent généralement de sources diverses (reliquat menues dépenses, régie d'avance, trop perçu, etc.).

**La procédure est la suivante :**

- Encaissement des fonds par le/la caissier(ière),
- Etablissement de la Pièce de Caisse Recettes (PCR) en indiquant l'objet précis,
- Transmission de la PCR au DAF pour visa,
- Information du/de la DE par le/la DAF.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 138/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 9.6 RÉGIE ET BON À JUSTIFIER

### 9.6.1 Principes

- la régie ne peut payer que les dépenses expressément prévues dans la note de service,
- une sous-régie d'avance ne peut être créée à partir d'une autre caisse régie,
- tout régisseur ou propriétaire d'un bon à justifier doit justifier sa caisse 48 heures après son retour,
- au cas où un régisseur ou propriétaire d'un bon à justifier ne justifie pas la totalité de sa caisse, le manquant est comptabilisé dans son compte personnel,
- pour tout manquant supérieur à 100 000 F CFA, envisager une sanction.

### 9.6.2 Organisation de la procédure

- Réception de la note de service du/de la DE,
- établissement de l'ordre de paiement au nom du régisseur ou du propriétaire du bon à justifier par le/la Comptable et signature du/de la DAF,
- retrait des espèces à la banque,
- remise des espèces à l'intéressé par le caissier contre décharge,
- transmission de la note et de l'ordre de paiement au/à la Comptable,
- le relevé des dépenses accompagné des pièces justificatives doit être présenté au/à la DE pour validation.
- signature du relevé des dépenses par le/la DAF,
- ventilation :
  - l'original à celui qui a reversé,
  - un exemplaire au/à la Comptable accompagné des pièces justificatives,
  - la souche à la caisse pour enregistrement au brouillard.

## 9.7 GESTION DE LA TRÉSORERIE

### 9.7.1 Objectif de la procédure

L'objet de la procédure est de faciliter la gestion de la trésorerie et de garantir la transparence dans l'emploi des ressources financières de l'Institut.

### 9.7.2 Définition

La gestion de la trésorerie est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour maximiser les bénéfices des flux financiers et monétaires.

La gestion de la trésorerie de l'Institut décrit les circuits de traitement des opérations relatives à la mobilisation et à l'utilisation des ressources financières dont dispose l'Institut pour son fonctionnement et pour l'exécution des missions qui lui sont confiées.

### 9.7.3 Règles de gestion

1. La situation de la trésorerie est suivie hebdomadairement.
2. Les encaissements et les décaissements sont budgétisés sur l'année et leur suivi hebdomadaire.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 139/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

3. Les calculs des agios bancaires et des produits financiers sont contrôlés et conformes aux conditions de banque en vigueur.

#### **9.7.4 Suivi de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie s'articule autour des points essentiels ci-après :

- suivi de la situation de trésorerie ;
- suivi du budget de trésorerie.

##### *9.7.4.1 Suivi de la situation de trésorerie*

Le suivi de la trésorerie de l'IFORD et des différents projets se fait hebdomadairement.

Le suivi hebdomadaire consiste à obtenir des banques, à chaque fin de semaine, la situation réelle des comptes bancaires (historique des mouvements).

Le solde à la fin de la semaine sera celui de vendredi en fin de journée et apparaît en disponible initial dans la situation de trésorerie de lundi (annexe 16).

##### *9.7.4.2 Suivi du budget de trésorerie*

###### *9.7.4.2.1 Mise en forme du budget de trésorerie*

Le budget de trésorerie de l'exercice N est élaboré à la fin de l'exercice N-1 en même temps que tous les autres budgets (annexe 17).

Les prévisions des encaissements et des décaissements sont réparties sur les 12 mois de l'exercice.

###### *9.7.4.2.2 Suivi permanent du budget*

Le suivi des encaissements et des décaissements est hebdomadaire.

A chaque fin de semaine, il est établi pour la semaine suivante :

- les prévisions des encaissements,
- la programmation des décaissements.

**Note :** Les différentes sources d'encaissements et de décaissements se retrouvent dans le canevas du budget de trésorerie en annexe.

#### **9.7.5 Placement de la trésorerie**

##### *9.7.5.1 Conditions de placement*

Lorsqu'il apparaît que la structure de trésorerie est excédentaire sur une longue période (au moins 3 mois), les excédents de trésorerie doivent faire l'objet de placement à terme auprès des banques commerciales.

Les conditions d'ouverture sont proposées par le/la DAF et approuvées par le/la DE. Un compte rendu est fait par la Direction Exécutive à la prochaine session du Conseil d'Administration. Elles ont trait :

- au montant,
- à la durée,
- au taux de rémunération.

Les conditions de rémunération sont fixées par la Banque Centrale et sont négociables.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 140/250
	<b>GESTION FINANCIERE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

#### *9.7.5.2 Clôture des comptes de placement*

Les comptes de placement sont clôturés lorsque les impasses de trésorerie apparaissent. Sauf situation exceptionnelle, ils sont clôturés à l'échéance.

**Note :**

- Pour les cas de découverts ponctuels, l'IFORD ne doit pas demander des facilités de trésorerie à la banque (découvert) alors qu'il possède des comptes de dépôt à terme.
- En d'autres circonstances, les dépôts à terme peuvent cependant servir de garanties aux prêts bancaires, si leur utilisation est précise.



# PROCÉDURES DE GESTION BUDGETAIRE

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 142/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **10 CHAPITRE 10 : PROCÉDURES DE GESTION BUDGETAIRE**

### **10.1 LE CADRE BUDGETAIRE DE L'IFORD**

#### **10.1.1 L'intérêt de la gestion budgétaire**

Le budget de l'Institut est élaboré, présenté, adopté et exécuté par programmes qui traduisent le Plan Stratégique à Moyen Terme (PSMT) de l'IFORD, et auxquels sont associées des objectifs assortis d'indicateurs de résultats.

La pratique budgétaire est indissociable d'un souci de contrôle imposé souvent par la rareté des ressources et la recherche de l'efficacité, voire de l'efficience qui conduit à rationaliser les dépenses au regard des ressources disponibles, par l'élaboration du budget (ou plan d'action chiffré).

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés appelés budgets, les décisions prises par l'Institut avec la participation des responsables. Elle a deux phases : la budgétisation correspondant à la phase d'élaboration du budget sous la forme d'un document et le contrôle budgétaire qui est l'effort de comparaison de l'évolution des réalisations par rapport aux données budgétaires pour la mise en évidence des écarts et la prise de mesures correctives.

Le cadre budgétaire et comptable de l'Institut est défini par ses statuts qui fixent les règles d'élaboration et d'exécution du budget, les intervenants dans l'exécution du budget, les règles de reddition des comptes et les contrôles budgétaires.

Il convient de rappeler que la gestion budgétaire rentre dans une démarche plus large de gestion prévisionnelle volontariste ou de planification qui intègre deux perspectives. La première dite prospective est basée sur l'exploration du futur qui est à construire. La deuxième dite prévisionnelle est fondée sur le passé qui est prolongé, projeté dans le futur.

Cette démarche comprend pour le cas de l'Institut deux horizons de prévision qui sont le moyen terme (2 à 5 ans) avec comme instrument le plan stratégique et le court terme (1 an) avec comme instrument le budget. Le budget est considéré dans cette optique comme :

- un outil de planification et de décision ;
- un outil de décentralisation et de communication ;
- un outil de coordination et de cohérence ;
- un outil de contrôle et d'action.

Dans le cadre de ce manuel, il ne s'agit pas d'aborder la planification à plus ou moins long terme mais plutôt la gestion à court terme ; il n'en demeure pas moins que la démarche sera similaire avec juste une plus grande implication d'intervenants extérieurs à l'Institut comme les Etats membres, les bailleurs de fonds, les partenaires.

De même il convient de souligner que l'enregistrement des données à divers niveaux et domaines (comptabilité, budget, gestion des immobilisations, gestion des stocks, gestion du personnel, gestion de la trésorerie...) se fait à l'aide du logiciel de gestion intégré, d'une part. Le compte-rendu chiffré des réalisations se fait dans le cadre de plusieurs dispositifs que nous pourrions résumer en tableau de bord, comptabilité générale, comptabilité analytique, reporting, contrôle budgétaire, d'autre part.

Ces différentes informations seront reprises par le système de suivi-évaluation pour compléter l'information relevant du suivi évaluation de l'Institut.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 143/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### 10.1.2 Principes d'élaboration du budget

Le budget est articulé pour fournir le cadre de prévision du coût des activités de l'Institut. Il peut être spécifique à une ou plusieurs activités, à une ou plusieurs opérations ou à un ou plusieurs projets de l'Institut ou alors en concerner l'ensemble des activités, opérations ou projets.

Le budget est élaboré par la Direction Exécutive, puis soumis à l'approbation du conseil d'administration.

La gestion budgétaire au sein de l'Institut se fait suivant les principes suivant :

1. **Principe de budgétisation annuelle** : Un budget est préparé pour une durée d'un an et dans le cas de l'Institut, il court du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.
2. **Principe d'unité** : Toutes les recettes et toutes les dépenses doivent apparaître dans un même document.
3. **Principe d'universalité** : Ce principe interdit l'affectation des recettes identifiées à des dépenses déterminées. **Il ne doit y avoir aucune déduction.** Les recettes sont prises dans leur globalité et devraient couvrir toutes les dépenses. Une exception à ce principe est possible dans le cas des « **projets associés** » et une application plus stricte dans le soutien institutionnel relatif à la part du budget qui couvre les contributions des Etats Membres.
4. **Principe d'équilibre budgétaire** : Il est inadmissible de présenter un budget qui ne soit pas équilibré car les dépenses budgétisées ne doivent jamais excéder les recettes prévues.
5. **Le principe d'unité de compte** : Toutes les dépenses et les recettes contenues dans le budget ainsi que les comptes de l'Institut doivent être conservés pendant au moins 10 ans.
6. **Le principe de spécificité** : Toutes les ressources doivent être désignées en programme, action, activité, tâche, libellé de dépenses.
7. **Le principe de transparence** : Le budget sera établi et exécuté en toute transparence. Le budget de l'Institut sera soumis pour approbation et adoption par le Conseil d'Administration.
8. **Le principe d'économie, d'efficience et d'efficacité** : Il est recommandé que les ressources requises par l'Institut pour l'exécution de ses activités soient disponibles en temps opportun, en quantité exacte, en qualité requise et au meilleur coût possible. Les objectifs spécifiques doivent être atteints ainsi que les résultats attendus. La différence entre les efforts faits pour accomplir la tâche et le résultat effectivement atteint permet de mesurer le niveau d'efficience.
9. **La sincérité** : Les informations financières fournies dans le budget doivent remplir les exigences d'exhaustivité, de cohérence et d'exactitude

### 10.1.3 Structure du budget

Le budget se décompose en deux rubriques à savoir les recettes et les dépenses. Les dépenses sont réparties en dépenses de fonctionnement et en dépenses d'investissement.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 144/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

**Les dépenses de fonctionnement** regroupent toutes les dépenses requises d'une part pour le fonctionnement de l'Institut, notamment ses dépenses de fonctionnement qui reviennent régulièrement chaque année entre autres les salaires du personnel, les fournitures de bureau et les consommables (papier, carburant, électricité et téléphone), le petit matériel de maintenance (produits d'entretien, travaux de réparation ou de réfection), et d'autre part pour l'exécution de programmes d'actions préalablement adopté dans le plan stratégique.

**Les dépenses d'investissement** sont celles qui relèvent ou réduisent la valeur des immobilisations de l'Institut, la capitalisation ou l'amortissement du surplus ou du déficit opérationnel.

Les dépenses d'investissement s'appliquent essentiellement aux opérations non répétitives, c'est-à-dire non renouvelables, qui sont identiques chaque année et qui sont reflétées par une modification importante de la consistance ou de la valeur des propriétés de l'Institut tel que mentionné ci-dessus. Elles incluent notamment les dépenses des articles de long terme, les travaux de construction ou de réhabilitation, la dotation pour l'entretien des équipements.

#### 10.1.4 Cadre d'élaboration du budget

La procédure de préparation du budget doit en outre se conformer au cadre du budget-programme (Programme, Action, Activité, tâche, libellé) :

Les modèles de préparation du budget sont des déclarations sommaires de recettes et de dépenses pour l'investissement et le fonctionnement à long terme des immobilisations, en nature, pour tous les postes de responsabilité de l'Institut, (directions, services, centres et cellules).

#### 10.1.5 Définitions

**Le programme** regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même axe stratégique auquel sont associés des objectifs précis. Le programme constitue l'unité de spécialisation des crédits et le niveau limitatif de l'autorisation de la dépense, en engagements et en paiements. Le programme constitue, par ailleurs, le cadre de pilotage opérationnel des politiques publiques.

Pour des raisons de pilotage opérationnel, le programme correspond à des regroupements de directions, de centres, cellules et/ou de services clairement identifiés dans la chaîne des résultats qui permettent une meilleure coordination.

**L'action**, en tant que composante élémentaire d'un programme et à laquelle sont associés des objectifs précis, explicites et mesurables par des indicateurs de performance, permet de démontrer comment est-ce que la Direction Exécutive envisage la réalisation du programme.

#### Les acteurs de la performance dans le budget-programme

Par acteurs de la performance, on entend les responsables du pilotage, de la gestion et du suivi de la performance au niveau du programme. Il est à souligner que les acteurs dits « fonctionnels » sont également responsables de la performance mais exercent une fonction support dans la démarche de la performance.

Sous l'autorité du Directeur Exécutif, la pyramide hiérarchique, au sens de la gestion en mode budget programme, comprend le responsable de programme, le responsable d'action, le responsable d'activité et le responsable de la tâche.



## 10.2 L'ÉLABORATION DU BUDGET

La procédure de préparation du budget doit se conformer au cadre du budget-programme (Programme, Action ou objectif, Activité, tâche, libellé)

### 10.2.1 Objectif de la procédure

Cette procédure décrit d'une part les modalités de mise en œuvre de l'élaboration du budget annuel de l'Institut, et d'autre part les différentes étapes et les activités nécessaires pour doter l'Institut d'un budget qui permet l'exécution objective et efficace de ses missions.

### 10.2.2 Description de la procédure d'élaboration du budget

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Emet une note circulaire fixant les objectifs de chaque direction et/ou programme pour l'exercice N+1 ;</li><li>— Ordonne à son Assistante de transmettre cette note par tout moyen laissant trace écrite.</li></ul>	<b>Délai :</b> 15 juillet N <b>Support :</b> Note circulaire
2	Le Responsable Programme/ Le Directeur	<ul style="list-style-type: none"><li>— Elabore son plan de travail annuel ainsi que le projet de budget en fonction des exigences du cadre PAAT (Programme, Actions), en associant tous les services, cellules, centre de la Direction ;</li><li>— Transmet son plan de travail au DAF par note écrite et sous forme numérique avec copie au DE et au DEA.</li></ul>	<b>Délai</b> Au plus tard le 30 Août <b>Support :</b> Plan de travail annuel Projet de budget
3	Le DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Vérifie la conformité de chaque budget avec les instructions du DE définies dans la circulaire ainsi que le plan stratégique ;</li></ul> <p><b>En cas de non-conformité,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Renvoie les PTA au Directeur ou Responsable de Programme avec mention de la non-conformité à corriger ;</li></ul> <p><b>En cas de conformité,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Consolide les différents projets de budget afin d'obtenir un avant-projet du budget et du programme d'activités</li><li>— Imprime et transmet l'avant-projet de budget et le programme d'activités au DE.</li></ul>	<b>Délai :</b> 15 Septembre <b>Support :</b> PAAB et programme d'activités de chaque Direction
4	Le/la DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de l'avant-projet de budget ;</li><li>— Examine le projet de budget pour comprendre la pertinence des options budgétaires sur la base des objectifs assignés ;</li><li>— Emet une note de service convoquant tous les Directeurs et Responsables de Programmes (et les chefs de services éventuellement) à une conférence budgétaire pour consolidation et approbation du budget et du programme d'activités de l'Institut.</li></ul> <p><i>A l'issue de cette conférence budgétaire, le projet de budget de l'Institut pour l'exercice N+1 est arrêté.</i></p>	<b>Délai :</b> 30 Septembre <b>Support :</b> Avant-projet de budget
5	Le DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prépare le projet de budget final de l'Institut conformément aux décisions de la conférence budgétaire ;</li><li>— Transmet la version physique au DE et lui envoie un email avec la version numérique de ce projet de budget.</li></ul>	<b>Délai :</b> 15 Octobre <b>Support :</b> Projet de budget
6	Le DE	<ul style="list-style-type: none"><li>— Reçoit le projet de budget</li></ul>	<b>Délai :</b>

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 146/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		— Présente et défend le projet de budget avec tous les documents servant à sa compréhension au Conseil d'Administration	Vers le 1/11N <b>Support :</b> Projet de budget Liasse
<b>7</b>	<b>Le Conseil d'administration</b>	— Prend connaissance du projet de budget — Examine le projet de budget et y apporte éventuellement ses amendements ; — Adopte et approuve le budget à travers une résolution	<b>Délai :</b> Session budgétaire <b>Support :</b> Projet de budget Programme d'activités
<b>8</b>	<b>Le/la DE</b>	— Ordonne par une note, la mise en place du budget au DAF par tout moyen laissant trace écrite.	<b>Délai :</b> Le 01/01/N+1 <b>Support :</b> Note
<b>9</b>	<b>Le DAF</b>	— Met à la disposition des chefs de programmes, directions et service le document du budget adopté pour mise en application	<b>Délai :</b> Dès que possible

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 147/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### 10.3 L'EXÉCUTION DU BUDGET

Le budget adopté sera traduit en ressources par un budget prévisionnel de trésorerie qui permettra de réguler mensuellement les dépenses aux ressources prévisionnelles.

#### 10.3.1 Responsabilité des acteurs dans l'exécution du budget

L'exécution du budget permet d'identifier trois principaux intervenants à savoir : l'ordonnateur, le Responsable de programme et le DAF.

##### 10.3.1.1 *Le Directeur Exécutif : Ordonnateur*

Le Directeur Exécutif est seul habilité exécute la phase administrative de la dépense : l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement.

L'ordonnateur peut déléguer ses pouvoirs à une ou plusieurs autres personnes. Cette délégation peut être permanente ou temporaire.

Les tâches principales impliquant son intervention dans les procédures administratives et financières sont :

- l'engagement, la liquidation, la certification et l'ordonnancement des dépenses ;
- la liquidation des recettes par l'arrêté des montants et l'émission des titres de perception ;
- la publication des appels d'offres et la signature des marchés ;
- l'ouverture des concours pour le recrutement du personnel et la signature de leur contrat ;
- la supervision de la comptabilité budgétaire ;
- l'établissement des états financiers ;

##### 10.3.1.2 *Le Directeur de l'Administration et des Finances*

Il assure la gestion de la trésorerie à travers l'enregistrement de toutes les recettes et dépenses du/de la DE de l'Institut.

La DAF est un acteur clef dans le dispositif de pilotage de la performance. Personnage central dans le processus de gestion du budget programme, ses activités sont aussi bien importantes dans la phase de préparation que d'exécution.

Dans la phase préparatoire du Budget programme, la DAF doit veiller à ce que toutes les conditions techniques soient réunies pour la mesure des performances des programmes inscrits dans le plan stratégique. Il doit contrôler :

- la cohérence des objectifs avec les finalités du plan stratégique ;
- la pertinence des indicateurs par rapport aux objectifs et leurs capacités à rendre compte des évolutions vers les résultats des programmes ;
- la qualité des activités par rapport aux objectifs des programmes et actions ;
- la pertinence des résultats attendus de chaque activité dans la perspective du suivi des performances des unités administratives ;
- l'homogénéité de l'évaluation des coûts des activités et la qualité des imputations budgétaires.

Au cours de la phase d'exécution, la DAF a la responsabilité principale de collecter, traiter et commenter les informations les plus pertinentes de mise en œuvre de tous les programmes dans une optique de prises de décisions stratégiques par l'ordonnateur principal dans la conduite des actions vers les résultats.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 148/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

Cette responsabilité consiste principalement à :

- centraliser tous les tableaux de bord opérationnels des programmes ;
- synthétiser les différents tableaux de bord pour en faire un outil de pilotage stratégique ;
- évaluer les écarts et risques de non performance et proposer des mesures correctives ;
- tenir une comptabilité analytique dans l'optique d'évaluation du coût des programmes ;
- produire les rapports annuels de performance (rap) en étroite collaboration avec les responsables de programme.

L'enjeu et le défi pour le responsable de programme est de pouvoir coordonner la mise en œuvre du programme en tenant compte des relations hiérarchiques, organisationnelles et réglementaires. Chacun des acteurs décrits plus haut remplit des fonctions bien précises, et c'est au responsable de programme de veiller au respect par chacun d'eux de leurs attributions et obligations aussi bien au niveau des activités du programme que dans le circuit de la dépense. Cette mission dévolue au responsable de programme lui impose de disposer d'un tableau synoptique des acteurs retraçant de manière précise les attributions et les missions de chacun au niveau de la chaîne des résultats.

Avant de procéder au paiement, il contrôle la qualité de l'Ordonnateur, la disponibilité des crédits, l'imputation budgétaire, la validité de la créance (justification du service fait, exactitude des calculs de liquidation, intervention des contrôles réglementaires et production des justifications, application des règles de prescription et de déchéance) et le caractère libératoire du règlement.

### ***10.3.1.3 Le Responsable de programme***

Il a pour mission de contrôler toutes les opérations financières du Programme. Il donne ainsi son avis préalable sur tous les actes susceptibles d'entraîner une incidence financière ou budgétaire du programme.

Il exerce son contrôle au moyen du visa qu'il appose sur tous les actes d'engagements financiers qui lui sont transmis immédiatement après leur établissement par le DE. Il initie aussi des dépenses soumises à la sanction du DE.

Il tient une comptabilité budgétaire (dépenses engagées) au titre de la gestion du programme. Cette comptabilité doit faire apparaître les montants des :

- crédits ouverts au budget
- dépenses engagées
- crédits disponibles

Pour exercer sa mission, le Responsable de programme doit impérativement recevoir dans les plus brefs délais, communication des projets :

- d'engagement du personnel
- d'actes de dépenses
- de conventions
- de contrats et de marchés
- etc.

Concrètement, le responsable de programme est chargé notamment de :

- assurer la formulation du programme ;
- élaborer la stratégie du programme, ses objectifs, ses indicateurs de performance ;
- sélectionner et mettre en cohérence les actions du programme ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 149/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- veiller à l'adéquation des moyens aux résultats du programme ;
- appuyer la définition du cadre institutionnel de mise en œuvre du programme ;
- finaliser le programme pour son intégration dans le budget ;
- préparer les différents rapports à produire dans le cadre du programme ;
- coordonner et animer le programme.

Pour la coordination et l'animation du programme, le responsable de programme est tenu de :

- Mettre en place un dispositif de pilotage stratégique et opérationnel ;
- Préparer le protocole de gestion au niveau du programme ;
- Identifier au sein de son équipe, des acteurs pour la coordination de certaines actions ou d'un ensemble d'activités ;
- Coordonner la mise en œuvre et le suivi évaluation des actions, activités et tâches du programme ;
- Collecter et traiter les données du programme pour la production des tableaux de bord ;
- Produire les rapports de suivi et les RAP dans les aspects liés au programme.

Ce sont les responsables de programmes qui sont chargés de la programmation, de l'exécution et du suivi des objectifs et des réalisations, et à ce titre ils doivent être ordonnateurs (délégués) des budgets de leurs programmes.

#### *10.3.1.3.1 Le Responsable d'action*

Pour la coordination de chacune des actions du programme, le responsable de programme est assisté de responsables d'action.

Ces derniers sont chargés de piloter les services et opérateurs tenus d'exécuter les activités liées à la mise en œuvre de l'action et de collecter et traiter les données pour la production d'un rapport consolidé.

#### *10.3.1.3.2 Le Responsable d'activité*

Par responsable d'activité, on entend le responsable du service opérationnel porteur de l'activité dans le Budget programme. Ce responsable répond de ses résultats selon le cas devant le responsable d'action ou de l'unité administrative.

Il est à signaler que la fonction de responsable d'activité est dissociée de la fonction de gestionnaire de crédit. Pour des raisons d'efficacité, les crédits d'une activité peuvent être gérés par une tierce personne désignée discrétionnairement par l'ordonnateur principal ou secondaire. Le responsable d'activité doit veiller à :

- Décliner les activités en tâches et en évaluer les coûts ;
- Renseigner le planning de mise en œuvre de l'activité pour faciliter le suivi par le responsable de programme ;
- Identifier les indicateurs de suivi de l'activité pour faciliter l'évaluation des progrès vers les résultats ;
- Piloter la mise en œuvre de l'activité jusqu'à son terme ;
- Produire toute information nécessaire aux rapports de mise en œuvre des programmes.

### **10.3.2 Les contrôles à exercer dans la phase d'exécution budgétaire**

Pour les étapes **d'engagement et d'ordonnancement**, les contrôles minimums visant à s'assurer de la régularité et de la conformité de la dépense sont les suivants :

- qualité et signature de l'administrateur de crédits
- utilité et évaluation du coût de la dépense

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 150/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- disponibilité des crédits
- exacte imputation de la dépense selon le budget
- conformité du montant du bon de commande et de la pro forma
- qualité du fournisseur ou prestataire (NIU et registre du commerce...)
- présence des pièces justificatives liées à la nature de la dépense

Pour les étapes **de liquidation et de certification**, les contrôles minimums visant à s'assurer de la régularité et de la conformité de la dépense sont les suivants :

- conformité en qualité et en quantité de la commande et de la réception ;
- conformité du service fait à partir du bon de livraison ;
- vérification des éléments de calcul de la liquidation ;
- validité de la créance et exacte imputation ;

### 10.3.3 Règles d'exécution des opérations budgétaires

1. Les opérations d'exécution budgétaire passe par quatre phases : l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement qui constitue le cycle « ELOP » :
2. Les dépenses émergeant au budget doivent être engagées, liquidées et ordonnancées. Aucune dépense ne peut être payée par la DAF si celle-ci n'est pas ordonnancée.
3. L'engagement, la liquidation et l'ordonnancement constituent la phase administrative de la dépense et sont le fait de l'ordonnateur ;
4. Les paiements constituent la phase comptable de la dépense et relèvent de la compétence du DAF ;
5. Les ordonnancements de l'ordonnateur sont visés par le Responsable de Programme ;
6. En cours de gestion, des modifications peuvent être apportées aux dotations budgétaires initiales pour nécessité de service. De telles modifications peuvent intervenir sous forme de transferts de crédits ou de virements ;
7. Les transferts de crédits peuvent modifier la détermination de l'exécution de la dépense mais ne changent pas la nature de cette dernière. Ils peuvent être décidés par le Directeur Exécutif ;
8. Les transferts de crédits ne peuvent excéder une modification de plus de 20% au sein d'une même action ou d'une même activité.
9. Les transferts de crédit ne sont pas possible entre programme.

### 10.3.4 Processus d'exécution du budget

Les Responsable de programme initient les activités inscrites au budget conformément aux procédures de passation des marchés (acquisition des travaux, fournitures et services) et à celles relatives aux paiements.

Toutefois, pour des dépenses courantes, le paiement est effectué d'office en ce qui concerne les dépenses de personnel, ou sur présentation des pièces justificatives réglementaires pour les autres dépenses comme les factures d'électricité, d'eau et de téléphone.

Le processus de l'exécution du budget suit différentes étapes résumées par le sigle « **ELOP** »

#### 10.3.4.1 L'engagement des dépenses

- L'engagement est l'acte par lequel le DE crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 151/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

- L'engagement constitue l'étape initiale de la procédure d'exécution de la dépense. C'est l'acte par lequel le DE se trouve engagée envers son créancier. Du point de vue comptable, c'est l'acte qui réserve un crédit budgétaire au profit d'un créancier. Aussi, distingue-t-on l'engagement juridique et l'engagement comptable.
- L'engagement juridique résulte des lois et règlements applicable dans le pays hôte, c'est une obligation juridique du/de la DE envers le créancier. C'est le bon de commande d'une fourniture, c'est l'acte de nomination d'un fonctionnaire, c'est la passation d'un contrat, d'un marché de fournitures ou de prestation, c'est un abonnement.
- L'engagement comptable est l'affectation d'un crédit budgétaire, le blocage d'un crédit, afin d'assurer au créancier le paiement. Il doit rester dans la limite des autorisations budgétaires et demeurer subordonné aux autorisations, avis ou visas prévus par le présent manuel.
- La comptabilité d'engagement doit permettre de déterminer les crédits disponibles en investissement comme en exploitation par différence entre :
  - d'une part, le total des crédits ouverts ;
  - et, d'autre part, le total des dépenses engagées non mandatées et le total des mandats émis.
- En fin d'année, le total des dépenses engagées et non mandatées est constaté en restes à réaliser.
- Se rapportant à une obligation de payer qui incombe au service, le montant des dépenses engagées et non mandatées doit être inscrit au budget de l'exercice suivant et réglé dès que les conditions d'émission du mandat se trouvent réunies.
- L'état des dépenses engagées non mandatées en fin d'exercice a donc une double finalité :
  - il arrête le montant des crédits à reprendre au budget de l'exercice suivant
  - il arrête le montant des paiements que le comptable pourra effectuer dès le début de l'exercice suivant sans attendre la reprise précitée.
- Le budget est présenté et exécuté par l'Ordonnateur au niveau du programme. L'engagement, qui constitue la première phase de l'exécution de la dépense, est donc également constaté au niveau du programme.
- Dès que la décision est prise de procéder à une dépense, et/ou formalisée par un bon de commande, un marché, contrat ou tout autre acte, le montant prévisionnel de la dépense est inscrit dans les engagements.
- Le nouveau crédit disponible s'obtient en faisant la différence entre le crédit disponible précédent et le montant de l'engagement.
- Si un engagement est annulé, son montant est déduit des engagements précédents, ce qui rétablit à due concurrence les crédits disponibles.
- La référence à l'engagement est constituée par le numéro du bon de commande ou par la numérotation ou codification donnée par l'Ordonnateur.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 152/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

#### *10.3.4.2 La certification de la dépense*

La constatation du service fait dans la comptabilité d'engagements permet de suivre l'exécution matérielle de la dépense (l'ordonnateur constate que la prestation de service est réalisée ou que la marchandise a été livrée)

En outre, pour les dépenses de la section d'exploitation, elle permet d'établir en fin d'exercice l'état des restes à réaliser et de déterminer les charges à rattacher. Il convient de relever à cet effet la date de livraison des fournitures commandées ou de réalisation des prestations demandées.

Le service fait n'est constaté que pour autant qu'il ait été porté à la connaissance de la DAF et/ou du Responsable de programme.

#### *10.3.4.3 La liquidation*

1. En matière de dépenses, elle consiste en l'évaluation du montant exact de la dette de l'organisme envers son créancier.
2. La liquidation a pour objet de vérifier d'une part la réalité du service fait, et d'autre part, de déterminer le montant exact de la dépense.
3. La constatation du service fait est le constat sur place que ce qui a été commandé ou ordonné au créancier a bien fait l'objet d'une réalité. Il s'agit pour un marché, par exemple, de constater la réalité des travaux par l'intermédiaire du procès-verbal de réception.
4. C'est pour une facture, la constatation de la livraison de la marchandise au moyen du bon de livraison. Ces documents pourraient admettre des réserves et la constatation du service fait, dans ces conditions va influencer la liquidation.
5. En matière de recettes, elle détermine le montant exact de la dette des états ou particuliers redevables envers l'institution. Pour la contribution des états membres, elle est effectuée systématiquement lors de l'adoption du budget.

#### *10.3.4.4 L'ordonnancement (ou mandatement)*

1. C'est l'acte administratif par lequel le/la DE donne l'ordre au DAF à, conformément aux résultats de la liquidation, de payer la dette de l'Institut. L'ordonnancement représente le dernier acte de la phase administrative de l'exécution d'une dépense.
2. En ce qui concerne les recettes, l'ordonnancement c'est l'acte administratif par lequel l'ordonnateur donne à l'agent comptable, conformément aux résultats de la liquidation l'ordre de percevoir un droit de l'institution auprès d'un débiteur. Il est matérialisé par l'émission d'un titre de perception ou ordre de recette matérialisé par une PBR.
3. L'ordonnancement se traduit par la confection de l'ordre de paiement, certifié par le Directeur Exécutif ou un autre Ordonnateur délégué dûment désigné.
4. Les mandatements sont constatés dans la comptabilité d'engagement.
5. Si le mandatement est concomitant à l'engagement, il y a lieu de constater néanmoins l'engagement dans la série ou la codification prévue à cet effet dans la comptabilité d'engagement. L'engagement sera constaté avant le mandatement, afin de déterminer le crédit disponible.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 153/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

6. Le suivi des crédits disponibles s'effectue à partir des crédits budgétaires de l'année.
7. L'inscription du mandatement dans la comptabilité d'engagement fait référence au numéro de mandat.
8. Si le montant du mandatement excède celui de l'engagement, un engagement complémentaire est immédiatement constaté. S'il est inférieur, l'engagement est réduit à due concurrence.
9. Il y a lieu d'arrêter les inscriptions au 31 décembre, conformément à la règle d'annualité.
10. La comptabilité des dépenses engagées peut également être arrêtée à n'importe quel moment pour effectuer le contrôle des inscriptions et déterminer les engagements non mandatés.
11. Le rattachement porte sur les dépenses engagées pour lesquelles le service fait a été constaté sans que la facture ne soit parvenue. Ces dépenses, récapitulées sur un état détaillé par programme ou action d'imputation et rappelant le numéro et le montant de l'engagement, donnent lieu à l'émission de mandats de rattachement.

#### ***10.3.4.5 Le paiement***

Le paiement est la libération définitive du/de la DE envers son créancier. Il est toujours effectué par le DAF, sauf l'exception des caisses de régie.

Avant de procéder au paiement, ils contrôlent la qualité de l'Ordonnateur, la disponibilité des crédits, l'imputation budgétaire, la validité de la créance (justification du service fait, exactitude des calculs de liquidation, intervention des contrôles réglementaires et production des justifications, application des règles de prescription et de déchéance) et le caractère libératoire du règlement.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 154/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 10.4 LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

### 10.4.1 Généralités sur le contrôle budgétaire

1. 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.
2. Le contrôle budgétaire exige logiquement trois 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.
3. 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'activités mais doit être suffisamment flexible pour répondre aux aléas intervenus pendant son exécution.
4. Les qualités requises pour un bon contrôle budgétaire sont :
  - l'efficacité : La recherche des exceptions doit aboutir soit à la constatation d'erreurs dans les prévisions soit à une anomalie dans l'exécution dont il faut déceler les causes ;
  - la rapidité : Un écart constaté risque de s'aggraver si des mesures correctives ne sont pas prises à temps ;
  - la fréquence : Les vérifications opérées lors du contrôle budgétaire peuvent être nombreuses et plus rapprochées que celles émanant de la comptabilité.
5. En vue d'assurer un contrôle efficace de l'exécution du budget, il est essentiel que des fiches de suivi et de situation d'engagements au niveau des responsables de programme soient ouvertes.
6. Si le rôle de centralisation est assuré par le DAF, le contrôle budgétaire est l'affaire de tous, notamment les Responsables de Programmes.
7. Chaque fois qu'il y a un engagement (contrat, bon de commande, lettre-commande, marché, avance de fonds, note de frais) à prendre ou à constater, il doit systématiquement prêter à examen pour s'assurer non seulement de son opportunité, de sa régularité, de sa faisabilité et de l'existence de disponibilités budgétaires et monétaires.
8. Le bon de commande est le support par excellence de la prise d'engagement, mais il ne couvre pas l'exhaustivité des engagements car il y a des contrats, des marchés et même des engagements directs (achats comptant).

### 10.4.2 Périodicité de contrôle du budget

#### 10.4.2.1 Le contrôle quotidien

Dans la phase d'exécution du budget, le contrôle quotidien des budgets consiste à s'assurer que la ligne est disponible avant tout engagement de dépenses.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 155/250
	<b>GESTION BUDGETAIRE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

#### *10.4.2.2 Le contrôle trimestriel*

Le contrôle trimestriel consiste à produire un tableau de bord budgétaire basé sur le niveau de consommation du budget alloué à chaque Direction. Ces tableaux visent à informer les responsables sur le niveau d'exécution du budget qui doit être rapproché avec le niveau de réalisation des activités. Ils visent également à fournir des indicateurs pour la prise de décision.

Le CSCF produit le tableau de bord à partir des données comptables enregistrées. Ce tableau de bord est transmis aux supérieurs hiérarchique jusqu'au DE.

La fiabilité des informations fournies dans les tableaux de bord requiert la tenue à jour de la comptabilité d'une part et l'imputation correcte des dépenses dans les comptes analytiques d'autre part.

#### *10.4.2.3 Présentation des rapports d'activité*

Le rapport d'activité comprend :

- une description succincte des objectifs du trimestre ou de l'année selon le cas ;
- une analyse globale de la situation financière et des performances par rapport aux objectifs du trimestre ou de l'année ;
- une analyse détaillée du point d'exécution des budgets par Direction, par catégorie de dépense ou par source de financement ;
- une analyse des écarts et propositions de mesures correctives ;
- une analyse de la situation de trésorerie.

#### **Nota Bene :**

- Au cas où le budget n'est pas approuvé avant l'ouverture de l'exercice concerné, les opérations de recettes et de dépenses sont temporairement effectuées, par douzièmes provisoires successifs par Décision du Président du Conseil d'Administration. Les recettes évoquées ci-dessus sont libérées selon le mode de l'exercice N-1.
- Tout paiement fait conformément à cette disposition sera pris en compte au moment des paiements effectués sur la base des dotations budgétaires.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 156/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### **10.5 Révision budgétaire**

1. Au cours de l'exécution du budget, la répartition des crédits peut être modifiée par des transferts et des virements de crédits.
2. Les transferts de crédits peuvent modifier la détermination de l'exécution de la dépense mais ne changent pas la nature de cette dernière. Ils interviennent d'une activité à une autre activité à l'intérieur de la même action ou d'une action à tâche à une autre à l'intérieur d'une même activité.
3. Le DE de l'Institut peut procéder à des transferts de crédits ' d'une activité à une autre activité à l'intérieur de la même action ou d'une action à tâche à une autre à l'intérieur d'une même activité.
4. Les virements des crédits modifient la nature de la dépense prévue par le budget. Ils interviennent d'une action à une autre action à l'intérieur du même titre. Pour procéder à des virements tels que définis ci-dessus, le DE doit requérir une autorisation préalable du Président du Conseil d'administration. Celui-ci rend compte au Conseil à sa plus proche réunion.
5. Dans les cas visés ci-dessus, le DE requiert l'avis préalable du DAF.



**PROCÉDURES D'ORGANISATION  
ET DE GESTION COMPTABLE**

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 158/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **11 CHAPITRE 11 : ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE**

### **11.1 OBJECTIFS DU SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE**

Le système d'information comptable est constitué de l'ensemble des moyens et des procédures de recherche et de collecte, de saisie, de mémorisation, de diffusion de l'information financière.

Il permet d'enregistrer les opérations de façon chronologique et en temps réel dans les comptes appropriés, conformément aux principes comptables admis et aux prescriptions du système comptable OHADA.

Le système d'information comptable constitue enfin une source d'informations pour la connaissance des coûts de réalisation des activités.

De façon spécifique, ses fonctions prennent en compte :

- la tenue d'une comptabilité à partie double,
- l'enregistrement et le suivi de toutes les opérations comptables et de tous les engagements de la société,
- la tenue d'une comptabilité générale intégrée avec les modules de suivi budgétaire,
- le suivi des immobilisations et des stocks,
- l'établissement des états financiers.

Les procédures comptables quant à elles permettent de s'assurer que :

- toutes les opérations enregistrées concernent bien l'IFORD ou ses projets et sont évaluées selon les règles édictées par le droit comptable, ou les clauses contractuelles du bailleur de fonds pour les projets associés.
- tous les documents, livres et états comptables fournissent des informations suffisantes pour la gestion de l'IFORD et des projets associés, et celles qui sont destinées aux tiers (administration fiscale, banques, CNPS, bailleurs de fonds...).
- tes fonctions incompatibles sont séparées.

### **11.2 ORGANISATION ET GESTION DU SYSTÈME**

#### **11.2.1 Composition du système comptable**

Le système d'information comptable est supporté par un logiciel qui répond aux spécifications fonctionnelles ci-avant, et dont le mode d'utilisation est décrit dans le manuel utilisateur.

La procédure d'enregistrement des pièces comptables se déroule en sept (07) étapes :

- réception des documents comptables,
- vérification et approbation,
- imputation comptable,
- saisie des opérations,
- classement,
- édition des documents comptables,
- analyse des comptes et rapprochements bancaires.



### 11.2.2 Définitions

L'imputation comptable consiste à renseigner les références de la pièce comptable, les numéros de comptes à mouvementer, le libellé de l'opération, les montants, les codes budgétaires (éventuellement).

### 11.2.3 Règles de gestion

Les pièces comptables saisies dans le système informatique sont classées en fonction de l'entité dans des chronos suivant l'ordre chronologique des numéros de pièces (ou numéros d'enregistrement) et des dates d'enregistrement des opérations.

Les chronos servant au classement sont répertoriés par journal, et portent l'indication de l'exercice concerné et les numéros des pièces comptables qu'ils renferment.

Les pièces comptables concernant les immobilisations sont photocopiées. Les doubles des documents ainsi obtenus sont rangés dans les dossiers des immobilisations spécialement constitués.

Les dossiers des immobilisations renferment tous les documents et donnent les précisions sur tous les traitements effectués sur chaque immobilisation.

L'analyse des comptes se fait tout au long de l'exercice par le comptable pour éviter des recherches fastidieuses en fin d'exercice, et les rapprochements bancaires sont effectués à la fin de chaque mois.

### 11.2.4 Description de la procédure

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le/la DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance des pièces comptables ;</li><li>— Consigne ces pièces dans un registre particulier ouvert à cet effet avec un numéro d'ordre et la date d'arrivée ;</li><li>— Transmet la liasse au Service Comptabilité-Finance.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
2	Le/la CSCF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Prend connaissance de la liasse ;</li><li>— Procède à la vérification des documents et des pièces accompagnant ces documents (nature de la pièce, documents joints nécessaires pour la comptabilisation de l'opération) ;</li><li>— S'assure que les documents sont au complet pour une bonne exploitation comptable ;</li><li>— Réclame éventuellement les pièces comptables manquantes ;</li><li>— Affecte la dépense soit à l'IFORD, soit au projet ;</li><li>— Détermine le journal de comptabilisation approprié pour chaque pièce ;</li><li>— Transmet les pièces au Comptable pour imputation.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
3	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"><li>— Range les pièces prêtes à être comptabilisées par entité (IFORD ou projet associé), par nature d'opération, et par type de journal de comptabilisation. Exemple : achats, recettes, banques, caisses, opérations diverses ;</li><li>— Agrafe une fiche comportant les imputations comptables.</li><li>— Transmet les imputations et liasse au CSCF pour contrôle et validation.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
4	Le CSCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Contrôle la liasse constituée de la fiche d'imputation, de la pièce comptable et des documents annexés,</li> <li>— Apporte éventuellement des corrections</li> <li>— Marque son accord par un visa sur la fiche d'imputation</li> <li>— Retourne la liasse au Comptable pour enregistrement</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse
5	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Enregistre dans le système informatique les imputations correspondant à chaque pièce comptable.</li> <li>— Porte le numéro d'enregistrement de la pièce comptable sur la fiche d'imputation. (Il s'agit du numéro d'enregistrement incrémenté par le logiciel, ou du numéro d'enregistrement renseigné manuellement par le comptable).</li> <li>— Classe les pièces comptables dans le chrono réservé à cet effet.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Liasse

### 11.2.5 Les états de synthèse mensuels

Les documents ci-après sont édités à la fin de chaque mois :

- les journaux,
- la balance,
- le grand livre.

Les journaux sont classés dans les chronos avec les pièces comptables correspondantes.

La balance provisoire éditée sert à contrôler les soldes des comptes mouvementés.

Quant au grand livre, seuls les comptes à analyser feront l'objet d'une édition en cours d'exercice.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 161/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### **11.3 PRÉSENTATION DES JOURNAUX DE SAISIE**

La saisie des pièces comptables se fait à travers les journaux créés pour chaque nature d'opérations.

#### **11.3.1 Journaux des BANQUES**

Ces journaux créés pour chaque banque permettent de comptabiliser les transactions réalisées au comptant, et réglées par chèques bancaires ou par tout autre moyen de paiement bancaire.

Toutes les autres opérations qui mouvementent les comptes bancaires sont également comptabilisées à travers ces journaux.

#### **11.3.2 Journal de la CAISSE**

Ce journal créé pour la caisse permet de comptabiliser les transactions réalisées au comptant et réglées en espèces.

Toutes les opérations d'encaissement et de décaissement des fonds sont également comptabilisées à travers ce journal.

#### **11.3.3 Journal de PAYE**

Ce journal permet de comptabiliser les charges du personnel.

Les paramétrages du logiciel de paye peuvent être effectués pour la génération automatique en comptabilité des écritures de la paye.

#### **11.3.4 Journal des REPORTS A NOUVEAU**

Ce journal est utilisé à l'ouverture d'un exercice et enregistre les opérations transcrites sur la balance de clôture de l'exercice antérieur.

La procédure de comptabilisation est automatisée.

#### **11.3.5 Journal des ACHATS**

Ce journal permet de comptabiliser les achats de biens et services effectués à crédit auprès des fournisseurs en comptes.

#### **11.3.6 Journal des RECETTES**

Ce journal permet de comptabiliser les recettes.

#### **11.3.7 Journal des OPERATIONS DIVERSES**

Toutes les autres opérations non comptabilisées dans les autres journaux sont enregistrées à travers le journal des opérations diverses, y compris les régularisations opérées sur les comptes.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 162/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 11.4 PROCÉDURES DE CODIFICATION DES COMPTES

Les comptes sont identifiés par un numéro auquel est rattaché un intitulé.

La codification à mettre en place doit être conforme à celle préconisée par le système comptable OHADA. Ce qui revient à proscrire la création de racines de comptes différents de ceux qui existent dans le système comptable OHADA.

Il s'agit donc de positionner obligatoirement les quatre premiers chiffres du système comptable OHADA, avant d'ajouter des subdivisions dans les comptes.

Il convient par ailleurs d'utiliser les comptes auxiliaires de tiers à rattacher aux comptes principaux dans le cas où la création d'un compte particulier devient indispensable. Ce procédé concerne principalement les comptes Clients et les comptes Fournisseurs.

### 11.4.1 Opérations d'achats-fournisseurs

#### 11.4.1.1 Opérations concernées

Les opérations traitées dans le cycle Achats-Fournisseurs correspondent à celles qui sont enregistrées dans les comptes de charges des activités ordinaires ci-après du plan comptable, lorsque l'achat se fait à crédit :

- Compte 60 : Achats (à l'exception des variations de stocks)
- Compte 61 : Transports
- Compte 62 : Services extérieurs A
- Compte 63 : Services extérieurs B (à l'exception du compte « 631 frais bancaires »  
Qui sera traité dans la section trésorerie-banque)

#### 11.4.1.2 Contrôles préliminaires

Pour permettre un contrôle interne efficace, les achats auprès des différents fournisseurs doivent respecter une procédure qui assure que :

- tous les achats de biens et services sont autorisés,
- tous les achats de biens et services correspondent à des dépenses réelles et que ces dépenses sont faites dans l'intérêt de l'IFORD et des projets associés et conformément à leur objet,
- tous les avoirs à obtenir sont enregistrés,
- toutes les dettes concernant les biens et services acquis seront enregistrées dans la bonne période,
- les engagements pris seront correctement suivis.

Ces contrôles préliminaires sont faits par le/la DAF qui s'assure que les factures reçues à la comptabilité pour exploitation sont accompagnées des documents suivants comportant les signatures autorisées :

- le bon de commande (ou la lettre commande, ou le contrat),
- la pièce de règlement (pièce de caisse, référence ou copie du chèque) pour les achats au comptant,
- la preuve de la réception du bien ou du service (bordereau de livraison ou autre document en tenant lieu).

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 163/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

Il est à noter que seules les factures originales sont comptabilisées et non leurs photocopies ou les bons de commande correspondants.

Lorsque la facture n'est pas accompagnée des documents présentés ci-avant, le/la CSCF procède aux recherches nécessaires dans le but d'obtenir les documents manquants.

### *11.4.1.3 Schémas de comptabilisation*

#### *11.4.1.3.1 Achats de biens*

##### **A la réception de la facture**

Débit : 60 Achats Montant  
Crédit : 4011 Fournisseurs Montant

##### **Commentaires :**

L'opération est enregistrée dans le journal des ACHATS. Au compte général Fournisseurs sont rattachés des comptes auxiliaires.

##### **Au moment du paiement**

Les paiements aux fournisseurs sont enregistrés dans les journaux de trésorerie. La procédure de comptabilisation sera présentée plus loin dans les sections 3 et 4 qui traitent des opérations de trésorerie-banques et trésorerie-caisses.

#### *11.4.1.3.2 Achats de services*

##### **A la réception de la facture**

Débit : 61/62/63 Charges Montant HT  
Crédit : 4011 Fournisseurs Montant HT

##### **Commentaires :**

L'opération est enregistrée dans le journal des ACHATS.

##### **Au moment du paiement**

Les paiements aux fournisseurs sont enregistrés dans les journaux de trésorerie. La procédure de comptabilisation sera présentée plus loin dans les sections 3 et 4 qui traitent des opérations de trésorerie-banques et trésorerie-caisses.

## **11.4.2 Recettes-clients**

### *11.4.2.1 Opérations concernées*

Les opérations traitées dans le cycle de recettes-clients correspondent à celles qui sont enregistrées dans les comptes des produits des activités ordinaires.

Il y a les produits des bourses des Etudiants. Pour les missions d'appui au développement, il y a des subventions des partenaires et les contributions des Etats.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 164/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

Les comptes de produits concernés sont les suivants :

- Compte 70611100 : Produits Formation Longue Durée
- Compte 70611200 : Produits Formation Courte Durée
- Compte 70610000 : Services vendus
- Compte 70780000 : Produits divers
- Compte 71810000 : Subvention exploitation / Etats
- Compte 71820000 : Subvention exploitation Organismes internationaux
- Compte 71830000 : Subvention versées par des tiers
- Compte 75800000 : Contribution des Etats membres

#### **11.4.2.2 Contrôles préliminaires**

Pour permettre un contrôle interne efficace, les services vendus réalisés doivent respecter une procédure qui assure :

- qu'ils proviennent des projets budgétisés,
- qu'ils figurent pour leur montant exact,
- qu'ils sont convenablement rattachés à l'exercice approprié,
- que les factures sont prénumérotées.

Ces contrôles préliminaires sont faits par le/la DAF qui s'assure que les factures à comptabiliser comporte les signatures autorisées, et sont accompagnées des documents suivants :

- le bon de commande (ou la lettre commande, ou le contrat).
- la pièce de règlement (pièce de caisse, référence ou copie du chèque) pour les services vendus liés au projet,
- éventuellement la preuve de la livraison.

#### **11.4.2.3 Schémas de comptabilisation**

##### *11.4.2.3.1 Vente de services vendus par les projets*

##### **A la facturation**

Débit : 41118	clients	Montant
Crédit : 7061	Services vendus	Montant

##### **Commentaires :**

L'opération est enregistrée dans le journal des RECETTES.

Les comptes généraux correspondent à chaque type de services vendus, et les comptes auxiliaires correspondent aux clients individuels qui y sont rattachés.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 165/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

41118000 Clients projets  
A101 projet X  
A102 projet Y  
A103 projet Z

#### **A l'encaissement :**

Les encaissements sont enregistrés dans les journaux de trésorerie. La procédure de comptabilisation sera présentée dans les sections 3 et 4 qui traitent des opérations de trésorerie-caisses.

#### *11.4.2.3.2 Pour les subventions*

Nous préconisons la comptabilisation de la subvention dans les comptes de produits seulement en cas de paiement. Cependant les dettes sont comptabilisées ainsi à la promesse (c'est-à-dire budgétisation) :

Débit : 4114	Clients Etats	Montant HT
Crédit : 46500100	Subvention exploitation Etats	Montant HT

### **11.4.3 Trésorerie-banques**

#### *11.4.3.1 Opérations concernées*

Les opérations concernées par le cycle Trésorerie-Banques correspondent à celles qui sont enregistrées dans les comptes bancaires. Toutefois, il convient de souligner que les comptes bancaires ouverts dans les différentes banques seront individualisés par entité. Exemple : IFORD (CA-SCB), Projet X (BICEC, CA-SCB), Projet Y (BICEC, CA-SCB).

Il s'agit entre autres :

- des achats et prestations de services réalisés en espèces,
- des prélèvements effectués par la banque,
- des encaissements et des règlements effectués par chèque ou par virement bancaire.

#### *11.4.3.2 Contrôles préliminaires*

Pour permettre un contrôle interne efficace, les opérations de trésorerie effectuées en banque doivent respecter une procédure qui assure que :

- tous les paiements effectués sont dûment autorisés,
- tous les mouvements débiteurs et créditeurs enregistrés dans les comptes bancaires sont justifiés.

Ces contrôles préliminaires sont incomplets, le/la DAF s'assure que les documents reçus à la comptabilité sont fiables et qu'ils fournissent toutes les informations permettant d'identifier l'opération concernée, le bénéficiaire du règlement ou le débiteur qui est désintéressé.

Lorsque ces informations sont incomplètes, le/la Comptable procède aux recherches nécessaires dans le but d'obtenir les renseignements permettant de procéder à une correcte comptabilisation des opérations de banque.

Dans tous les cas, il ne doit pas comptabiliser les pièces comptables à problèmes.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 166/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### *11.4.3.3 Schémas de comptabilisation*

#### **Règlement des factures fournisseurs**

Débit :	4011 Fournisseurs	Montant
Crédit :	5211 Standard Chartered Bank Yaoundé	Montant

#### **Commentaires :**

L'opération est enregistrée dans le journal BANQUES.

#### **Règlement des factures par les clients**

Débit :	5211 Standard Chartered Bank Yaoundé	Montant
Crédit :	4111 Clients	Montant

#### **Commentaires :**

L'opération est enregistrée dans le journal BANQUES.

Le règlement par chèque passe par trois étapes selon le système comptable OHADA. Par souci de simplification, le compte banque est directement débité dans le schéma d'écriture présenté ci-avant.

## **11.4.4 Trésorerie-caisses**

### *11.4.4.1 Opérations concernées*

Les opérations concernées par le cycle Trésorerie-Caisses correspondent à celles qui sont enregistrées dans les comptes caisses.

Il s'agit entre autres :

- des encaissements et des règlements divers effectués en espèces,
- des fonds remis au personnel au titre d'avance en régie.

### *11.4.4.2 Contrôles préliminaires*

Pour permettre un contrôle interne efficace, les opérations de trésorerie effectuées par caisse doivent respecter une procédure qui assure que :

- tous les paiements effectués sont dûment autorisés,
- toutes les entrées et sorties de caisses sont justifiées.

Ces contrôles préliminaires sont faits par le/la Comptable qui s'assure que les documents reçus à la comptabilité sont fiables et qu'ils fournissent toutes les informations permettant d'identifier l'opération concernée, le bénéficiaire du règlement, ou le débiteur qui est désengagé.

Lorsque ces informations sont incomplètes, le/la Comptable procède aux recherches nécessaires dans le but d'obtenir les renseignements permettant de procéder à une correcte comptabilisation des opérations de caisse.

Dans tous les cas, il ne doit pas comptabiliser les pièces comptables à problèmes.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 167/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

#### ***11.4.4.3 Schémas de comptabilisation***

Les schémas de comptabilisation des opérations de caisse sont identiques à ceux qui sont présentés à la section 3.3 concernant les opérations de banques. Le compte banque est tout simplement remplacé par le compte caisse.

#### **Cas spécifique des fonds remis au personnel au titre d'avance en régie**

Les décaissements qui rentrent dans cette catégorie concernent les dépenses urgentes (frais à justifier pour les missions, achats divers ...).

Les fonds sont remis au personnel, à charge pour celui-ci d'apporter les justificatifs correspondants aux dépenses engagées.

#### **Le schéma de comptabilisation**

- *A la remise des fonds :*

Débit :           4213   Frais avancés et fournitures au personnel  
Crédit :           5711   Caisse

#### **Commentaires :**

L'opération est enregistrée dans le journal CAISSE.  
La comptabilisation se fait sur la base de la pièce de caisse.

- *A la présentation des pièces justificatives :*

Débit : 6   Charges  
Crédit : 4213   Frais avancés et fournitures au personnel

#### **Commentaires :**

L'opération est enregistrée dans le journal des ACHATS.

Le personnel qui ne remet pas les pièces justificatives doit supporter sur son salaire les sommes qui lui ont été remises.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 168/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 11.4.5 Opérations d'acquisition et de cession des immobilisations

### 11.4.5.1 Opérations concernées

Les opérations traitées dans le cycle Immobilisations correspondent à celles qui sont enregistrées en entrée et en sortie dans l'actif immobilisé.

Ne seront traités ici que les comptes suivants :

- 23 bâtiments, installations techniques et agencements,
- 24 matériel.

### 11.4.5.2 Contrôles préliminaires

Pour permettre un contrôle interne efficace, les opérations d'investissements doivent respecter une procédure qui assure que les biens acquis soient correctement évalués.

Quant aux cessions d'immobilisations, elles doivent être effectuées dans des conditions optimales.

Les mises au rebut doivent faire l'objet d'un procès-verbal.

### 11.4.5.3 Schémas de comptabilisation

#### Acquisition des immobilisations

Débit :	2 Immobilisations	Montant
Crédit :	4812 Immobilisations corporelles	Montant

#### **Commentaires :**

1. L'opération est enregistrée dans le journal des Achats, ou dans le journal des Opérations Diverses.
2. La valeur d'entrée de l'immobilisation est composée du prix d'acquisition indiqué sur la facture, et des charges accessoires (douane, transit, assurance, transport, commissions, frais d'installation, taxes non récupérables ...). Par ailleurs la tenue d'un dossier pour chaque immobilisation est impérative.

### 11.4.5.4 Cession des immobilisations : Enregistrement du prix de vente du matériel cédé

Débit : 4851 créances sur cessions d'immobilisations (Prix de vente)

Crédit : 8220 produits des cessions (Prix de vente)

#### **Commentaires :**

L'opération est enregistrée dans le journal des Recettes, ou dans le journal des Opérations diverses. Le compte 4851 sera soldé dans le journal Banque pour le montant perçu.

#### **Constatation de l'amortissement complémentaire du matériel cédé**

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 169/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### **Constatation de la sortie du matériel cédé et de ses amortissements**

Débit : 812 Valeur comptable des cessions d'immobilisations corporelles

Débit : 284 Amortissements du matériel

Crédit : 24 Matériel

## **11.4.6 Mise au rebut, disparition ou destruction des immobilisations**

### *11.4.6.1 Cas de mise au rebut, de disparition ou de destruction de matériel non assuré*

#### **Constatation de l'amortissement complémentaire sur la période restant à courir**

Débit : 6813 dotation aux amortissements des immobilisations corporelles

Crédit : 284 amortissement du matériel

#### **Sortie de l'immobilisation mise au rebut, disparue ou détruite et annulation des amortissements pratiqués**

Débit : 812 valeur comptable des cessions d'immobilisations corporelles

Débit : 284 amortissement du matériel

Crédit : 24 matériel

### *13.4.6.1 Cas de disparition ou de destruction du matériel assuré*

#### **Constatation de l'amortissement complémentaire sur la période restant à courir**

Débit : 6813 dotation aux amortissements des immobilisations corporelles

Crédit : 284 amortissement du matériel

#### **Sortie de l'immobilisation disparue ou détruite et annulation des amortissements pratiqués**

Débit : 812 valeur comptable des cessions d'immobilisations corporelles

Débit : 284 amortissement du matériel

Crédit : 245 matériel

## **11.4.7 Opérations de paie-personnel**

### *11.4.7.1 Opérations concernées*

Les opérations traitées dans le cycle Paie-Personnel correspondent à celles qui sont enregistrées dans les comptes de charges des activités ordinaires du plan comptable 66 : charges du personnel.

### *11.4.7.2 Contrôles préliminaires*

Pour permettre un contrôle interne efficace, les charges de personnel doivent suivre une procédure qui assure que :

- les frais de personnel sont correctement évalués (test de validation des éléments constitutifs des salaires) ;
- les impôts, taxes et cotisations sociales sur salaires sont bien évalués (test de vérification du correct calcul de ces différents revenus) ;

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 170/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

— les charges sociales et fiscales sur salaires sont bien évaluées (test de vérification du correct calcul de ces différentes charges).

#### ***11.4.7.3 Eléments constitutifs des rémunérations servies au personnel***

##### **Le salaire mensuel**

Le salaire est déterminé à partir de la grille de salaires en vigueur conformément au règlement du personnel de l'IFORD, ou selon les éléments contractuels avec un ou plusieurs bailleurs de fonds.

##### **La prime d'ancienneté**

Cette prime récompense la stabilité et l'expérience de l'employé. Elle est attribuée après deux années de service.

##### **Les heures supplémentaires**

Les modalités de rémunération des heures supplémentaires sont fixées par le règlement intérieur de l'IFORD.

##### **Les indemnités à complément de salaire**

Elles font partie intégrante de l'assiette de calcul des impôts, taxes et cotisations sociales sur salaires. Exemple : la prime spéciale de caisse.

##### **Les primes à caractère de remboursement des frais**

Exemple : la prime de transport.

Malgré son caractère de remboursement de frais, elle fait partie intégrante, suivant les dispositions fiscales, des éléments constitutifs de la base des impôts sur salaires.

##### **Le salaire exceptionnel**

Exemple :

- les allocations de congés,
- les gratifications,
- les rappels de salaires.

#### ***11.4.7.4 Bases de calcul des impôts et cotisations sur salaires pour le personnel ne bénéficiant pas du statut diplomatique***

##### **L'évaluation de l'assiette de calcul des impôts**

L'assiette de calcul des impôts sur salaires est constituée du salaire brut, exclusion faite des primes à remboursement, auquel il faut ajouter les avantages en nature dont l'évaluation est fixée par la loi fiscale. Les avantages en argent déjà compris dans le salaire brut sont évalués de façon identique. Dans ce cas, les avantages réels existant sont remplacés par les avantages forfaitaires.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 171/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### **Assiette cotisations sociales**

La CNPS prend en compte les avantages en nature pour leur valeur réelle, à l'exception du logement et de la nourriture qui sont évalués comme suit :

La quote-part du logement prise en compte dans l'assiette de calcul est égale au salaire de l'échelon A de la 1ère catégorie de la zone du secteur d'activité pour chaque jour de travail.

La quote-part de la nourriture est, quant à elle, égale au salaire de l'échelon A de la 1ère catégorie de la zone du secteur d'activité considéré pour chaque jour de travail.

#### **11.4.7.5 Retenues sur salaires**

##### **Les retenues fiscales sur salaire**

- L'impôt sur le revenu (voir barème de retenues sur salaire taxable) (IRPP),
- la contribution au Crédit Foncier (CFC),
- la taxe communale (TC),
- la redevance audiovisuelle (RAV).

**NB :** Le barème des retenues peut être obtenu dans les centres des impôts.

##### **L'évaluation de l'assiette de calcul des cotisations CNPS**

L'assiette de calcul des cotisations sociales est constituée du salaire brut, exclusion faite des primes à remboursement de frais, auquel il faut ajouter les avantages en nature dont l'évaluation est prévue par la CNPS : lorsque ces avantages sont en argent, c'est-à-dire qu'ils font partie intégrante des salaires, ils sont inclus dans l'assiette de calcul à leur valeur réelle contrairement à l'assiette de calcul des impôts.

##### **L'évaluation des avantages en nature**

Les avantages en nature sont des concessions gratuites aux employés d'un bien dont l'employeur est propriétaire ou locataire. Ce sont par exemple le logement, l'eau, l'électricité, le domestique, la nourriture, le téléphone ... Chez certains employeurs, ces avantages prennent la forme d'une indemnité compensatrice en espèce incluse dans la rémunération de l'employé. Ils sont évalués comme suit :

##### **Assiette fiscale**

- logement                    15% du salaire de base
- eau                            2% du salaire de base
- électricité                4% du salaire de base
- par domestique        5% du salaire de base
- par voiture                10% du salaire de base
- nourriture                10% du salaire de base

##### **Les cotisations sociales sur salaires**

Cotisations CNPS (taux de 4,2% sur le salaire cotisable plafonné à F CFA 750 000).



### 11.4.8 Charges patronales

#### Les charges fiscales de l'IFORD pour le personnel non soumis au statut diplomatique

Elles sont constituées de la contribution au Crédit Foncier et au Fonds National de l'Emploi et sont calculées en appliquant respectivement un taux de 1,5% et 1% sur la base de calcul ci-dessus définie.

Cette base est constituée des salaires, primes et indemnités y compris les avantages en nature et en argent.

#### Les charges sociales à la charge de l'IFORD pour le personnel non soumis au statut diplomatique

— Allocations familiales	7% salaire cotisable
— Pension vieillesse	4,2% salaire cotisable
— Accidents de travail et maladies professionnelles	1,75% sur le salaire cotisable

Les allocations familiales et la pension vieillesse sont calculées sur le salaire cotisable sur une base de calcul plafonnée à F CFA 700 000 alors que les cotisations liées aux accidents de travail et maladies professionnelles sont déterminées à partir du salaire cotisable sans plafond.

#### 11.4.8.1 Schémas de comptabilisation

La paie est traitée par un logiciel qui peut générer automatiquement les écritures comptables.

#### Comptabilisation de la paie du mois

Débit : 6611/2.. Rémunérations versées au personnel (sal + ind)

Débit : 6631/2.. Indemnités forfaitaires versées au personnel

Crédit : 4472	Impôts sur salaires	(IRPP, CAC, TC, CF, RAV)
Crédit : 4311	Prestations familiales	(voir état de salaires)
Crédit : 4312	Accidents de travail	(voir état de salaires)
Crédit : 4313	Caisse retraite obligatoire (P viell)	(voir état de salaires)
Crédit : 4220	Personnel, rémunérations dues	(voir état de salaires)

Le compte 4220 est soldé par un compte de trésorerie au moment du paiement et l'opération est enregistrée dans un journal de trésorerie.

#### Comptabilisation des avantages en nature

Ces avantages sont comptabilisés comme des charges par nature avant d'être transférés dans les frais de personnel en fin d'exercice.

Débit : 6... (logt, eau, élect...)

Crédit : 5711 Caisse

Débit : 6617 Avantages en nature (logt, eau, élect...)

Crédit : 7810 Transfert de charges (logt, eau, élect...)

**Comptabilisation des charges patronales**

Débit : 6641	Charges sociales sur rémunérations du pers	(voir état de salaires)
Débit : 6413	Taxes sur appointements et sal (CF & FNE)	(voir état de salaires)
Crédit : 4472	Impôts sur salaires (CF, FNE)	(voir état de salaires)
Crédit : 4311	Prestations familiales	(voir état de salaires)
Crédit : 4312	Accidents de travail	(voir état de salaires)
Crédit : 4313	Caisse retraite obligatoire (P viell)	(voir état de salaires)

**11.4.9 Les déclarations fiscales et sociales*****11.4.9.1 Les opérations concernées***

L'IFORD déclare les revenus qu'il collecte pour le compte de l'Etat. Ces déclarations se font sur des supports appropriés élaborés par l'Administration Fiscale. Elles concernent tous les impôts, taxes et cotisations sociales retenus sur les salaires ou supportés en qualité d'employeur.

Les supports des déclarations sont disponibles dans les centres des impôts.

Le paiement doit être effectué à temps. Les pénalités dues aux retards de paiement seront imputables à la Comptabilité.

**11.4.10 Travaux d'arrêté des comptes**

Au 31 décembre de chaque année, l'IFORD et les différents projets effectuent un arrêté des comptes sociaux qui nécessite une révision complète des comptes.

Les travaux à réaliser sont :

- comptabilisation des opérations non dénouées à la date de clôture ;
- inventaire et valorisation des stocks ;
- inventaire des caisses ;
- rapprochement et régularisation des comptes bancaires ;
- calcul et comptabilisation des amortissements ;
- analyse des comptes et régularisations diverses ;
- évaluation des provisions pour pertes et charges et des provisions pour risques généraux ;
- traitement des comptes de régularisation actif et passif ;
- solde des comptes d'attente ;
- production des comptes et états définitifs :
  - journaux,
  - fichier des immobilisations,
  - grand livre,
  - balance générale,
  - bilan.



## 11.4.11 Traitements spécifiques sur certaines opérations

### 11.4.11.1 Stocks

#### 11.4.11.1.1 Schéma de comptabilisation des études en cours en fin d'exercice

Débit : 3511 Etudes en cours projet X

Crédit : 7351 Etudes en cours

#### 11.4.11.1.2 Schéma de comptabilisation des prestations de services en cours

Débit : 3521 Projet X

Crédit : 7352 Prestations de services en cours

### 11.4.11.2 Immobilisations

L'inventaire des immobilisations, contrairement à l'inventaire des stocks, est obligatoire. Il est réalisé au moins chaque année à la clôture de l'exercice.

L'inventaire des immobilisations permet d'identifier les immobilisations hors d'usage ou celles dont l'état physique nécessite un amortissement exceptionnel ou une provision ; les cessions ou acquisitions d'immobilisations qui n'ont pas été comptabilisées.

### 11.4.11.3 Banques

#### 11.4.11.3.1 Procédures d'inventaire

Les états de rapprochement bancaire sont dressés à la fin de chaque mois pour identifier les suspens constitués d'opérations enregistrées par la banque et non comptabilisées dans les livres de l'IFORD, ou les suspens qui sont constitués d'opérations comptabilisées dans les livres de l'IFORD et non enregistrées par la banque. Ces états de rapprochement sont également dressés à la fin de l'exercice.

#### 11.4.11.3.2 Modèle d'état de rapprochement bancaire

ÉTAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE							
Compte de la banque tenu par l'IFORD				Compte de l'IFORD tenu par la banque			
Date	Libellé	Crédit	Débit	Date	Libellé	Débit	Crédit
	Solde rapproché				Solde rapproché		
Visa du Comptable				Visa du/de la DAF			



#### 11.4.11.4 Caisses

##### 11.4.11.4.1 Procédures d'inventaire

Les instructions d'inventaires de caisse sont rédigées sous la supervision du/de la DE et sont constituées de :

- la date d'inventaire physique (en général le dernier jour de l'exercice),
- les opérations à réaliser (la clôture des opérations de caisse et la mise en évidence du solde du brouillard de caisse, le tri et le classement des espèces par nature de coupure ou de pièces, l'état chronologique des bons provisoires non régularisés).

Le procès-verbal d'inventaire, signé par toute l'équipe d'inventaire, est remis au Comptable qui doit rapprocher les disponibilités inventoriées au solde du compte caisse. Les écarts relevés doivent être régularisés par la caissière.

#### Modèle de procès-verbal d'inventaire de caisse

ARRÊTÉ DE CAISSE AU : .....			
	Nature	Quantité	Montant
Billets de :	10 000		
	5 000		
	2 000		
	1 000		
	500		
Sous total 1			
Pièces :	500		
	100		
	50		
	25		
	10		
	5		
Sous total 2			
Total général			
Observations : .....			
Visa du caissier :		Visa du contrôleur :	

#### Schéma de comptabilisation

**Cas où les disponibilités seraient inférieures au solde de la caisse ou les suspens résultant des bons provisoires ou des caisses d'avance ne seraient pas justifiés.**

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 176/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

Débit : 471/42 Compte d'attente ou compte de personnel mis en cause  
 Crédit : 5711 Caisse

**Cas où les encaisses seraient supérieures aux disponibilités**

Débit : 5711 Caisse  
 Crédit : 471 Compte d'attente

Les comptes d'attente seront soldés après la justification des écarts ou la décision du Directeur Exécutif.

NB : Les comptes d'attente doivent impérativement être soldés à la clôture de l'exercice.

**11.4.11.5 Amortissements**

L'amortissement est « la constatation comptable d'un amoindrissement de valeur d'un élément résultant de l'usage, du temps, du changement technique ou de toute autre cause », dont les effets ont un caractère irréversible.

**Charges immobilisées**

Les amortissements des charges à répartir sur plusieurs exercices n'apparaissent pas au bilan. Ces charges immobilisées sont inscrites au bilan pour leur valeur comptable nette.

**Schéma de comptabilisation**

Débit : 6811 Dotations aux amortissements des charges immobilisées  
 Crédit : 2028 Charges à étaler

**Immobilisations corporelles et incorporelles**

Les taux d'amortissement pratiqués sont en conformité avec les taux d'amortissements prévus par le CGI.

Le tableau d'amortissement établi permet d'obtenir pour l'arrêté intermédiaire, la dotation d'amortissements semestrielle et pour l'arrêté annuel, l'annuité d'amortissement.

**Schéma de comptabilisation**

Débit : 681 Dotations aux amortissements  
 Crédit : 281/282/283/284 Amortissements

**11.4.12 Provisions pour dépréciation**

C'est la constatation comptable d'une dépréciation probable et non irréversible :

- d'une immobilisation (notion de « dotation »)
- ou d'une valeur d'actif circulant (notion de « charge provisionnée »),
- ou d'un élément de trésorerie (notion de « charge provisionnée »).

Dotations**Schéma de comptabilisation**

Débit :	691	Dotations aux provisions d'exploitation (s'il s'agit d'une immobilisation incorporelle ou corporelle)
Débit :	697	Dotations aux provisions financières (s'il s'agit d'une immobilisation financière)
Débit :	853	Dotations aux provisions pour dépréciation H.A.O. (si la dépréciation est due à un événement extraordinaire ou à la restructuration de l'entreprise)
Crédit :	29	Provisions pour dépréciation (des immobilisations)

Charges provisionnées**Schéma de comptabilisation**

Débit :	659	Charges provisionnées d'exploitation (pour la dépréciation des comptes de stocks et de créances)
Débit :	679	Charges provisionnées financières (pour la dépréciation des comptes de trésorerie)
Débit :	839	Charges provisionnées H.A.O. (si la dépréciation est due à un événement extraordinaire ou à la restructuration de l'entreprise, envisagée à court terme)
Crédit :	39	Dépréciation des stocks
Crédit :	49	Dépréciation des comptes de tiers
Crédit :	59	Dépréciation des comptes de trésorerie

**PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES**

A l'opposé des provisions pour dépréciation attachées à un élément d'actif, les provisions pour risques et charges intéressent un élément du passif de l'entreprise. Il s'agit d'une dette non encore enregistrée, mais que des événements survenus ou en cours rendent seulement probables.

Elles sont traitées différemment :

- les risques et les charges à plus d'un an sont appréciés comme des dotations aux comptes de provisions ;
- les risques et les charges à moins d'un an sont considérés comme des charges provisionnées.

Dotations**Schéma de comptabilisation**

Débit :	691	Dotations aux provisions d'exploitation (s'il s'agit d'une provision d'exploitation)
Débit :	697	Dotations aux provisions financières (s'il s'agit d'une provision à caractère financier)
Débit :	854	Dotations aux provisions pour risques et charges H.A.O. (s'il s'agit d'une provision hors activités ordinaires)
Crédit :	19	Provisions financières pour risques et charges

Charges provisionnées**Schéma de comptabilisation**

Débit :	659	Charges provisionnées d'exploitation (s'il s'agit de risques à court terme sur les comptes de tiers)
Débit :	679	Charges provisionnées financières (s'il s'agit de risques à court terme sur des opérations de nature financière)

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 178/250
	<b>ORGANISATION ET GESTION COMPTABLE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

Débit : 839 Charges provisionnées H.A.O. (s'il s'agit d'une provision hors activités ordinaires)  
 Crédit : 499 Risques provisionnés (pour les tiers)  
 Crédit : 599 Risques provisionnés à caractère financier

A la clôture de chaque exercice le comptable peut juger, au regard du risque, la provision précédemment constituée insuffisante ou trop élevée. Dans les deux cas, la provision sera réajustée à son initiative.

### **11.4.13 Autres opérations spécifiques**

#### ***11.4.13.1 Etudiants Fonds à gérer:***

- 1) à la constatation (Débit 41/ Crédit) 70-471210)
- 2) à la réception des fonds (Débit 52/ Crédit 41)
- 3) au décaissement en faveur de l'étudiant (Débit 471210/ Crédit 52 et 57)

**Remarque:** Ce schéma s'entend du fait que seul le bailleur est client, le compte de l'étudiant n'est donc qu'un compte de transit qui permet de suivre les fonds alloués à ce dernier.

#### ***11.4.13.2 Fonds de Dotation ou Fonds de réserve:***

- 1) à la constatation (Débit 451001/ Crédit 471101)
- 2) à la réception (Débit 52/ Crédit 451001)
- 3) à la constatation du produit (Débit 471101/ Crédit 71)

#### ***11.4.13.3 Subventions ou Contribution des Etats membres:***

- 1) à la constatation (Débit 451002/ Crédit 471102)
- 2) à la réception (Débit 52/ Crédit 451002)
- 3) à la constatation du produit (Débit 471102/ Crédit 71)



# **PROCÉDURES QUALITES**

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 180/250
	<b>GESTION DE LA QUALITE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **12 CHAPITRE 12 : PROCÉDURES DE GESTION QUALITE**

### **12.1 PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE**

Ces principes permettent à l'Institut d'améliorer sa performance de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (étudiants, personnel, Etats, administrations publiques et privées, fournisseurs, partenaires...).

La note d'information n° 2014-002/IFORD/DE/amr du 12 mai 2014 participe de l'exercice de la gouvernance et du management de la qualité.

#### **12.1.1 L'orientation client**

##### *12.1.1.1 Énoncé*

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

##### *12.1.1.2 Fondement*

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client.

Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'Institut.

#### **12.1.2 Le Leadership**

##### *12.1.2.1 Énoncé*

À tous les niveaux, les dirigeants établissent d'abord la finalité et les orientations de l'Institut. Ils créent ensuite les conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'Institut.

##### *12.1.2.2 Fondement*

L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

#### **12.1.3 L'implication du personnel**

##### *12.1.3.1 Énoncé*

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur.

##### *12.1.3.2 Fondement*

Pour gérer l'Institut de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chaque personne individuellement. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'IFORD.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 181/250
	<b>GESTION DE LA QUALITE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **12.1.4 L'approche processus**

### **12.1.4.1 Énoncé**

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

### **12.1.4.2 Fondement**

Le système de management de la qualité (SMQ) est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.

## **12.1.5 L'amélioration continue**

### **12.1.5.1 Énoncé**

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. Le souci de l'amélioration devrait convoquer le suivi périodique des activités de l'Institut d'une part, et leur évaluation d'autre part afin de mieux saisir les opportunités selon les compétences de l'Institut. Il s'agira alors de l'amélioration de la qualité administration (production des documents), scientifique, de gouvernance (dialogue social, visibilité etc.)

### **12.1.5.2 Fondement**

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

## **12.1.6 Prise de décision fondée sur des preuves**

### **12.1.6.1 Énoncé**

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

### **12.1.6.2 Fondement**

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles.

L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

## **12.1.7 Management des relations avec les parties intéressées**

### **12.1.7.1 Énoncé**

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs, les partenaires, les clients (étudiants), le personnel, les administrations publiques et privées, Etats membres.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 182/250
	<b>GESTION DE LA QUALITE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

#### ***12.1.7.2 Fondement***

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière.



## 12.2 MAITRISE DES DOCUMENTS

### 12.2.1 Objectifs

Le but de cette procédure est de décrire les dispositions mises en œuvre pour maîtriser les documents (formulaire, procédures, instruction, note, etc.) internes et externes applicables à l'Institut.

### 12.2.2 Champ d'application

Cette procédure s'applique à tout le système de management de l'Institut et concerne l'ensemble des documents émis et reçus pour la gestion de ses activités, et ayant un impact sur son système de management. Ces documents peuvent être en version papier ou en version électronique.

### 12.2.3 Règles de gestion

1. Le système de diffusion doit être tel qu'il soit possible de savoir à chaque instant quels sont les destinataires des documents. Ceci est impératif pour pouvoir retirer (ou faire retirer) de la circulation, les documents qui auraient évolués et qui seraient devenus obsolètes.
2. Toutes les procédures transversales sont approuvées par le Directeur Exécutif. Seules les procédures métiers sont approuvées par les responsables de processus ou Directeurs.
3. Avant d'intégrer tout document, le CSAA doit vérifier la cohérence du document par rapport aux critères de maîtrise : référence, version, date et signature.

### 12.2.4 Description de la procédure

#### 12.2.4.1 Maîtrise des documents internes (Création /modification d'un document)

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le Responsable Processus	<ul style="list-style-type: none"><li>— Initie ou suggère la création ou la modification d'un document nécessaire dans son domaine</li><li>— Informe le CSAA de son besoin de création ou de modification</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b>
2	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"><li>— Effectue une vérification dans le système pour s'assurer que le document existe ou pas</li></ul> <b>Si le document existe déjà</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Envoie une copie du document au Pilote de Processus</li></ul> <b>Si le document n'existe pas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Analyse la cohérence et la pertinence du besoin, en adéquation avec les exigences internes, normatives et réglementaires ainsi que l'existant documentaire avant de valider le besoin.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b>
3	Le Rédacteur/ et/ou le Comité de rédaction	<b>En cas de création d'un document</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Rédige le document dans un souci de clarté et de lisibilité maximum pour les utilisateurs, et en s'assurant qu'il répond aux attentes du processus ;</li></ul> <b>En cas de révision d'un document déjà existant</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Indique la nature de la modification sur la page de garde de la nouvelle version dans la section « Journal de modification »</li><li>— Envoie le document au responsable du processus pour vérification.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Document rédigé



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
4	Le responsable du processus	<ul style="list-style-type: none"><li>— Contrôle le contenu du document par rapport aux règles de l'art et aux activités réalisées</li><li>— Identifie éventuellement les modifications ou aménagements nécessaires à intégrer au document rédigé ;</li><li>— Date et signe dans la partie correspondante « validation et responsabilités » sur la page de garde ;</li><li>— Envoie le document au Responsable DAF pour validation.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Document vérifié
5	Le DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Contrôle la forme et le contenu du document par rapport aux règles de rédaction et aux exigences normatives ;</li><li>— Identifie éventuellement les modifications ou aménagements nécessaires à intégrer au document rédigé.</li><li>— Codifie le document suivant la « Référence d'indexation des documents », valide, date et signe dans la partie réservée du pavé de validation et soumet à l'approbation,</li><li>— Transmet le document à l'Approbateur par tout moyen laissant trace écrite</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Document validé
6	Le DE/ L'approbateur	<ul style="list-style-type: none"><li>— Examine le fond et la forme du document, ainsi que la liste de diffusion définie</li><li>— Identifie éventuellement les modifications ou aménagements nécessaires à intégrer au document rédigé</li><li>— Date et signe dans la partie réservée du pavé de validation</li><li>— Retourne le document approuvé au Responsable en charge des questions de qualité pour diffusion</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Document approuvé
7	Le DAF	<p><b>Si diffusion papier,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Multiplie en nombre de copies nécessaires pour les destinataires prévus,</li><li>— met à disposition le document en faisant signer la liste de diffusion.</li></ul> <p><b>Si diffusion par fichier informatique,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Edite et conserve comme enregistrement le message d'envoi aux destinataires prévus dans la liste de diffusion.</li></ul> <p><b>Dans tous les cas,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Assure la maîtrise des documents périmés en :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ retirant les exemplaires périmés des lieux de diffusion contrôlée,</li><li>▪ identifiant correctement le document périmé si pour diverses raisons il doit être conservé.</li></ul></li></ul> <p><b>Si la diffusion du document périmé avait été faite par fichier informatique,</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— remplace le fichier périmé et envoie un message aux destinataires figurant sur la liste de diffusion dudit document.</li><li>— Intègre le nouveau document dans le système documentaire</li><li>— Met à jour la liste des documents applicables ;</li><li>— Classe les listes de diffusion comme enregistrement.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Document approuvé

### 12.2.5 Gestion des documents externes

Seuls les documents externes identifiés comme ayant un impact sur le système de management sont concernés par cette procédure. C'est le cas notamment pour :

- les plans et exigences clients,
- les normes et réglementations applicables
- les circulaires des administrations et organismes publics (impôts, douane, etc.)

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Procède à la veille réglementaire</li> <li>— S'informe de l'évolution des normes, textes et règlements en vigueur d'une part, des manuels ou guide de l'Utilisateur d'autre part ;</li> <li>— Prend connaissance de la norme, du texte ou du règlement et dégage son impact sur l'activité de l'IFROD ;</li> <li>— Diffuse le document auprès des différents responsables concernés par son application ;</li> <li>— Retire les documents obsolètes du répertoire</li> <li>— Met à jour le SMQ</li> </ul>	<b>Délai :</b> A tout moment

### 12.2.6 La gestion des documents électronique

Les documents électroniques sont mis à la disposition des Utilisateurs après des mesures de sécurité importantes.

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	L'AD –DE / Le CSAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>— S'assure que le document émis par l'Institut est signé et/ou cacheté en version papier et dispose de la version numérique non signée ;</li> <li>— Scanne toutes les pages du document lorsqu'elles sont paraphées ou la page de signature dans le cas contraire ;</li> <li>— Transforme le document en version PDF en le sécurisant (version protégée/lecture seule) ;</li> <li>— Met le document à la disposition des Utilisateurs dans le système de partage des documents mis en place.</li> </ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Document électronique.

### 12.2.7 La codification des documents

La codification des documents consiste à attribuer un code de façon à se rassurer que :

- chaque document pris en compte dans le système de management de la qualité de l'Institut est identifié par un code, le titre du document, son nombre de pages, l'indice de révision, la date de création ou de révision.
- le code est constitué sur la forme (2017 N°-----IFORD/DE/DAF/Initiales Secrétaires).

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 186/250
	<b>GESTION DE LA QUALITE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 12.3 MAITRISE DES ENREGISTREMENTS

### 12.3.1 Objectifs

Cette procédure décrit les modalités des enregistrements renseignés en interne ainsi que les dispositions mises en place pour identifier, classer, protéger, conserver et éliminer ces enregistrements.

### 12.3.2 Champ d'application

Cette procédure s'applique à tout le système de management de l'Institut et concerne l'ensemble des documents enregistrés pour la gestion de ses activités.

### 12.3.3 Définitions

**Enregistrement** : document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.

**Formulaire** ou **document de travail** : modèle de document, sous forme papier ou électronique qui, une fois renseigné, devient un enregistrement.

### 12.3.4 Règles de gestion

1. Tout enregistrement doit contenir au moins les éléments suivants :
  - l'intitulé du document et la date d'émission,
  - la date de l'enregistrement
  - le gestionnaire (émetteur et destinataire) du document ;
2. Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles ;
3. Les enregistrements sont de 2 types : supports papier et/ou électronique ;
4. Ils sont classés par série, catégorie ou suivant un ordre chronologique ;
5. La durée de conservation des enregistrements est fonction de leur nature et fixée par les dispositions légales et réglementaires ;
6. Tous les documents et enregistrements électroniques sont soumis à un accès régulé et dupliqués sur un autre support informatique permettant de garantir la récupération en cas de sinistre ;
7. Les enregistrements obligatoires sont listés ci-dessous :
  - les comptes rendu de revues de direction,
  - les attestations de formation initiale et continue des étudiants et du personnel,
  - les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que les processus de réalisation et les produits résultants satisfont aux exigences (les enquêtes de satisfaction, résultats des évaluations...);
  - les enregistrements relatifs à la vérification et à la validation de la conception des services,
  - les enregistrements relatifs aux modifications de la conception des services,
  - les enregistrements relatifs aux non-conformités, dysfonctionnements et réclamations clients (réclamations clients internes ou externes, tableaux d'amélioration des services),
  - les enregistrements des actions correctives et préventives,
  - les rapports d'audits internes et externes.



### 12.3.5 Description de la procédure

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	L'Assistante de Direction	<b><u>Enregistrement d'un document</u></b> — Définit les critères d'enregistrement des documents sur la base des exigences légales et réglementaires, — Informe le CSAA des modalités d'enregistrements préalablement définies	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Document
2	Le CSAA	— Evalue les modalités d'enregistrements définies en y apportant éventuellement ses observations — Transmet l'enregistrement avec les modalités d'enregistrement au Gestionnaire des documents	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Document
3	Le CCRD	— Procède à la vérification pour s'assurer que le nouvel enregistrement est conforme à la codification, — Renseigne le tableau de suivi des enregistrements, — Classe et archive l'enregistrement en spécifiant le lieu, la durée et le mode de classement/archivage pour pouvoir les retrouver facilement si besoin. <b><i>N.B : Si l'enregistrement est un document électronique, insérer le lien pour y accéder directement.</i></b>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b>
4	Le CCRD	<b><u>Consultation des enregistrements</u></b> — Reçoit la demande de consultation des utilisateurs, — Met les « copies contrôlées » des enregistrements à la disposition des utilisateurs — Classe la demande.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Demande de consultation
5	Le CCRD	<b><u>Elimination des enregistrements</u></b> — Retire tous les enregistrements obsolètes du système d'enregistrement et procède à leur destruction sous la supervision du CSAA.	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b>



## 12.4 MAITRISER LE CONTRÔLE ET L'AUDIT INTERNE

### 12.4.1 Objectifs

Cette procédure présente les modalités de maîtrise des audits internes, de l'établissement du planning d'audit jusqu'à la clôture et au suivi. Les actions à mettre en œuvre suite à l'audit sont traitées par la procédure de maîtrise des actions d'amélioration.

### 12.4.2 Champ d'application

Cette procédure s'applique à l'ensemble du système de management de l'Institut.

### 12.4.3 Règles de gestion

1. Les audits sont réalisés par les auditeurs formés, n'étant pas directement impliqués au processus à auditer.
2. L'ensemble du système de management de la qualité et les processus doivent être audités au moins une fois par an, selon le planning établi par le responsable en charge de l'audit, qui l'enregistre.
3. Toutefois, des audits supplémentaires peuvent être planifiés et réalisés selon les nécessités, notamment dans le cas de nouvelles activités, de changement de structure, de processus ou de marché.
4. Les enregistrements relatifs à la qualification du formateur, au contenu du programme de formation, et à l'évaluation de la formation des auditeurs internes doivent être disponibles auprès des Ressources Humaines.
5. L'équipe d'audit comprend un responsable et un ou plusieurs auditeurs. Elle est composée à partir de la disponibilité des auditeurs internes qualifiés.

### 12.4.4 Description des procédures

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le Contrôleur Interne / Le DAF	<b>Le plan de contrôle interne et d'audit annuel</b> — Contacte les audités pour s'accorder sur leur disponibilité et la date de réalisation de l'audit interne l'année N+1 afin d'avoir un planning d'audit complet ; — Etablit un planning annuel d'audit ; — Soumet le planning au Directeur Exécutif pour approbation.	<b>Délai :</b> Décembre N <b>Support :</b> Plan d'audit
2	Le/la DE	— Prend connaissance du planning d'audit et y apporte éventuellement ses observations ; — Approuve le planning d'audit et l'envoie au DAF pour diffusion et mise en œuvre.	<b>Délai :</b> Décembre N <b>Support :</b> Plan d'audit
3	Le Contrôleur Interne / Le DAF	<b>Planification d'une mission d'audit</b> — Définit le domaine et les critères de l'audit en tenant compte de la documentation disponible telle que : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ les référentiels et zones à risque,</li><li>▪ les rapports et conclusions de l'audit précédent</li><li>▪ les résultats de l'analyse des données et des indicateurs de mesure</li><li>▪ les résultats du traitement des dysfonctionnements et des actions d'amélioration,</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b>



Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ les comptes-rendu des revues de processus et de direction</li></ul> <p>— Constitue l'équipe d'audit avec un responsable.</p>	
4	Le Contrôleur Interne	<p>— Identifie, obtient et analyse toute la documentation afférente à l'audit : manuel qualité, procédures, instructions ou autres documents applicables, derniers rapports d'audit ;</p> <p>— Développe le programme de travail ou itinéraire d'audit qui définit les points clés à auditer ;</p> <p>— Soumet le programme de travail aux DAF (audits financiers) et ensuite au DE pour approbation.</p>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b>
5	Le DAF	<p>— Prend connaissance du programme de travail ou itinéraire d'audit ;</p> <p>— Discute avec le Contrôleur Interne des éventuelles modifications à effectuer ;</p> <p>— Examine et valide les documents ainsi que le questionnaire d'audit en s'assurant qu'ils respectent toutes les exigences et normes en la matière ;</p> <p>— Prépare la notification et la transmet aux audités et à son équipe.</p>	<b>Délai :</b> 10 jours avant le début de la mission <b>Support :</b> Programme de travail
6	Le Contrôleur Interne	<p style="text-align: center;"><b>Réalisation de l'audit</b></p> <p>— Diffuse le programme de travail ou itinéraire d'audit à son équipe ainsi que toute la documentation y relative ;</p> <p>— Organise et tient la réunion de démarrage (ou de lancement) de l'audit avec les audités et y présente son programme de travail</p> <p>— Réalise l'audit en s'appuyant principalement sur le questionnaire et son programme de travail ;</p> <p>— Effectue une réunion de clôture et de validation du plan d'actions avec les audités.</p>	<b>Délai :</b> JJ + 10
7	Le Contrôleur Interne	<p style="text-align: center;"><b>Rédaction et diffusion du rapport d'audit</b></p> <p>— Rédige le rapport d'audit suivant le formulaire afférent ;</p> <p>— Transmet la copie originale du rapport d'audit au DE accompagné du plan d'actions validé pour le suivi de la mise en œuvre.</p>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b> Rapport d'audit

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 190/250
	<b>GESTION DE LA QUALITE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 12.5 MAITRISER LES REVUES DE DIRECTION

### 12.5.1 Objectifs

Cette procédure présente les modalités de maîtrise des revues de direction afin de s'assurer que le système de management de la qualité demeure pertinent, efficace et, permet de définir les opportunités d'amélioration.

### 12.5.2 Champ d'application

Cette procédure s'applique au système de management mis en place au sein de l'Institut.

### 12.5.3 Règles de gestion

1. La revue de direction est réalisée deux fois par an. A la fin de chaque revue réalisée, la date ou la période planifiée pour la prochaine revue de direction est fixée par le Directeur Exécutif
  
2. Les éléments d'entrée de la revue de direction sont :
  - le suivi des actions issues de la revue précédente,
  - le bilan de fonctionnement des processus ;
    - les indicateurs de suivi,
    - les revues de processus (la fiche de revue de processus étant un outil d'aide à la détermination des actions à mettre en place à la suite de la découverte d'un dysfonctionnement dans un processus),
    - etc.
  - la synthèse du traitement des dysfonctionnements et des actions d'amélioration,
  - la synthèse des recommandations des audits internes et externes,
  - les retours d'informations client,
  - le bilan de l'analyse des données : formations, fournisseurs, réclamations client, etc.
  - les informations sur les changements pouvant affecter le bon fonctionnement du système de management,
  - la politique qualité et les objectifs.
  
3. Les éléments de sortie de la revue de processus sont :
  - les décisions et actions relatives à l'amélioration du système, de ses processus et produits en rapport avec les exigences client, internes, normatives et réglementaires
  - les décisions et actions relatives aux besoins en ressources
  - les modifications de la politique qualité et des objectifs ;
  - la date ou période de la prochaine revue.
  
4. Chaque action identifiée du plan d'amélioration issu de la revue de direction est mise en œuvre par le responsable désigné qui utilise, si nécessaire, la fiche d'action d'amélioration correspondante depuis son ouverture jusqu'à sa clôture efficace.
  
5. La mise en œuvre de l'ensemble des actions décidées est suivie sur le « tableau général des actions d'amélioration ».



### 12.5.4 Description de la procédure

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le DAF	<b><u>Préparation de la revue de direction</u></b> — Prépare la revue de direction en prenant en compte tous les éléments d'entrée définis dans « les règles de gestion » (point 2) — Envoie la convocation et l'ordre du jour détaillé aux participants, par mail	<b>Délai :</b> Jour J – 7 jours <b>Support :</b> Documents de revue.
2	Le DE	<b><u>Réalisation de la revue</u></b> — Rappelle les exigences relatives à la revue de direction et présente les articulations de la revue. Anime les discussions autour des points inscrits à l'ordre du jour afin de : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ évaluer l'efficacité et l'adéquation du système et des processus par rapport à la politique et aux objectifs,</li><li>▪ identifier et planifier les opportunités d'amélioration du système et des processus en remplissant à chaque fois les fiches de revue de direction.</li></ul>	<b>Délai :</b> Séance tenante. <b>Support :</b>
3	Le DAF	<b><u>Compte rendu de la revue de Direction</u></b> — Rédige le compte rendu de la revue de direction, contenant au moins : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ la date de revue,</li><li>▪ les participants présents/absents/excusés</li><li>▪ la synthèse et les conclusions des sujets traités</li><li>▪ les améliorations demandées</li><li>▪ les plans d'actions décidées pour l'exécution (actions identifiées, responsables, date d'achèvement).</li><li>▪ la date ou période de la prochaine revue,</li></ul> — Diffuse le compte-rendu approuvé, aux participants présents/absents/excusés, pour information et action. — Met à jour le « tableau général des améliorations ».	<b>Délai :</b> 10 jours après la revue <b>Support :</b>
4	Le DAF	<b><u>Suivi des actions décidées</u></b> — Vérifie la mise en œuvre des actions définies lors de la revue de direction ;	<b>Délai :</b> Avant la prochaine revue de direction <b>Support :</b>

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 192/250
	<b>GESTION DE LA QUALITE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## 12.6 MAITRISER LES ACTIONS CORRECTIVES ET PREVENTIVES

### 12.6.1 Objectifs

Définir les dispositions prises pour rechercher et éliminer les causes des non-conformités constatées et/ou potentielles.

### 12.6.2 Champ d'application

Cette procédure couvre l'ensemble du système de management de la qualité, et notamment tous les processus.

### 12.6.3 Définitions

**Enregistrement** : Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.

**Action corrective ou d'amélioration** : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une autre situation indésirable détectée.

**Action préventive** : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.

**Action curative** : action ou solution à chaud visant l'élimination du dysfonctionnement afin de "dépanner" le client et de lui donner un service conforme tant à son attente qu'à son besoin.

**Non-conformité** : Non-satisfaction d'une exigence.

**Conformité** : Satisfaction d'une exigence.

**Dysfonctionnement** : non satisfaction d'une exigence, incident, anomalie, problème (ou situation indésirable) détecté et qui doit être traité immédiatement dans la réalisation du processus ou du service.

### 12.6.4 Règles de gestion

Le besoin de mettre en œuvre une Action Corrective ou une Action Préventive peut formellement être identifié dans le cadre :

- de l'analyse des réclamations clients,
- des enquêtes de satisfaction,
- des audits qualité internes et externes,
- de l'analyse des non-conformités enregistrées,
- des revues de processus et de direction.



### 12.6.5 Description de la procédure

Ref	Intervenant	Opérations	Délai-Support
1	Le Responsable de programme/ Directeur	<ul style="list-style-type: none"><li>— Enregistre la non-conformité ou le dysfonctionnement</li><li>— Informe le DAF et les autres parties prenantes impliquées dans le processus,</li><li>— Constitue un groupe de travail avec les autres parties prenantes du processus, pour ensemble :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ rechercher toutes les causes possibles, réelles ou potentielles à l'origine de la non-conformité, du dysfonctionnement ou de la défaillance,</li><li>▪ passer en revue les causes identifiées et les hiérarchiser selon leur pertinence,</li><li>▪ identifier et évaluer les solutions les plus efficaces par rapport aux causes retenues, tant sur le plan technique qu'économique, et si la solution retenue nécessite un investissement important non budgété, préparer un dossier justificatif et le faire approuver par la direction,</li><li>▪ établir un plan d'actions qui détaille la mise en œuvre de la solution retenue.</li></ul></li><li>— Remplit la fiche d'amélioration et la transmet au Responsable DAF en version papier, assortie du plan d'actions.</li></ul>	<b>Délai :</b> Dès que possible <b>Support :</b>
2	Le DAF	<ul style="list-style-type: none"><li>— Complète la fiche d'amélioration en renseignant la rubrique concernée,</li><li>— Récapitule les principales actions correctives et préventives ou améliorations enregistrées au cours de la période,</li><li>— Diffuse le plan d'actions aux principaux responsables impliqués dans le processus</li><li>— Effectue le suivi de la mise en œuvre des actions</li><li>— Évalue l'efficacité des actions correctives et préventives en collaboration avec le Responsable de programme ou le Directeur ;</li></ul> <p><b>Si les actions sont efficaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Enregistre les résultats de l'évaluation et clôture la fiche d'amélioration</li><li>— Veille à l'enregistrement des remarques concernant l'évaluation de l'effectivité ou de l'efficacité des actions correctives et préventives sur les documents de suivi</li><li>— Veille à l'archivage des documents de suivi des actions correctives et préventives</li></ul> <p><b>Si les actions sont inefficaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Initie des nouvelles actions correctives et préventives jusqu'à l'obtention de la correction du dysfonctionnement.</li></ul>	<b>Délai :</b> Immédiat <b>Support :</b>



**MANAGEMENT DE LA  
COMMUNICATION ET DE LA  
VISIBILITE**

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 195/250
	<b>GESTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA VISIBILITE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

## **13 Chapitre 13 MANAGEMENT DE LA COMMUNICATION ET DE LA VISIBILITE**

### **13.1 GÉNÉRALITÉS SUR LA COMMUNICATION ET LA VISIBILITÉ**

#### **13.1.1 Objectifs de la communication et de la visibilité**

##### *13.1.1.1 Objectif global de communication*

Mobiliser les Etats membres, les partenaires, la communauté nationale, régionale, internationale et les publics clés afin de renforcer/d'accroître la visibilité de l'Institut et contribuer ainsi à la satisfaction de sa triple mission qui consiste en la formation, la recherche et l'appui technique.

##### *13.1.1.2 Objectifs spécifiques*

1. Informer les publics clés (internes et externes) du déroulement des activités de l'IFORD en matière de recherches démographiques et de la mise en œuvre de projets efficaces pour l'accélération de la croissance économique.
2. Renforcer et faire mieux connaître le rôle normatif de l'IFORD en tant qu'unique Institut intergouvernemental africain actif dans le domaine du développement de la recherche démographique.
3. Promouvoir et soutenir les initiatives spéciales de l'IFORD telle que (sa volonté de faire bénéficier un plus grand nombre des pays africains des gains du Dividende Démographique en Afrique, son appui à l'organisation des recensements africains...).
4. Soutenir et promouvoir les missions de production de connaissance de l'IFORD auprès des publics clés.
5. Renforcer la visibilité de l'Institut sur internet.
6. Maximiser le potentiel des différents acteurs concernés (le personnel de l'IFORD, les Etats membres, les administrations, les partenaires etc.) dans le cadre d'une approche collective visant à renforcer la visibilité de l'IFORD.

#### **13.1.2 Principes de communication et de visibilité**

1. Présence du logo IFORD sur tous les matériels (prospectus, banderoles, brochures, polos, T-shirts etc. ;
2. Référence de l'IFORD dans toute correspondance, contenu Web associé, etc. ;
3. Présentation et distribution des publications de l'IFORD aux participants concernés ;
4. Interactivité du site web ;
5. Adoption d'une approche longitudinale (c'est-à-dire, prises de contact régulières avec les participants concernés avant, pendant et après l'évènement).

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 196/250
	<b>GESTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA VISIBILITE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### 13.1.3 Les groupes cibles

#### 13.1.3.1 Les cibles principales

Cibles	Objectif de communication
<b>Les Etats membres de l'IFORD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres du Conseil d'Administration</li> <li>• Membres du Conseil des Ministres de l'IFORD</li> <li>• Autres Etats membres ne prenant pas activement part aux deux conseils</li> <li>• Membres de la Réunion de concertation IFORD-partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Encourager l'adoption d'une approche proactive par les membres des deux conseils, le Président de la réunion des partenaires, les Etats membres non actifs pour la promotion de l'Institut et de ses missions ;</i></li> <li>• <i>Sensibiliser les Etats membres &lt;&lt;timides&gt;&gt; à l'importance de l'IFORD.</i></li> </ul>
<b>Les donateurs (actuels et potentiels)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pays membres actifs ;</li> <li>• Autres pays membres moins actifs ;</li> <li>• Institutions en charge des questions de population et développement ;</li> <li>• Acteurs externes (organismes chargés du développement et de l'aide etc.)</li> </ul>	<i>Accroître le soutien en faveur de l'IFORD et l'accompagner dans sa participation à la croissance économique des pays africains.</i>
<b>Les associations professionnelles, réseau professionnels, les ONG et les médias</b>	<i>Mieux faire connaître l'IFORD afin de recueillir des propositions de projets en faveur de la recherche démographique</i>
<b>Le milieu universitaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individus et Etablissements,</li> <li>• Chaires et départements d'études démographiques)</li> <li>• Autres acteurs dans le domaine de la recherche démographique.</li> </ul>	<i>Etablir des liens afin de développer/renforcer l'aspect intellectuel et pratique de l'IFORD ; Asseoir davantage la réputation de l'Institut au sein des établissements universitaires ; exploiter les possibilités de recherche en participant par exemple aux débats thématiques</i>
<b>Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies,</b> <b>Les organisations internationales,</b> en particulier celles dont les priorités sont proches de celles de l'IFORD.	<i>mieux faire connaître l'IFORD et l'importance de ses missions ; conduire et mettre en œuvre les principales initiatives émanant de l'Institut.</i>

#### 13.1.3.2 Les cibles secondaires

- Les communicants ; la société dans son ensemble en particulier les groupes marginalisés (femmes et jeunes par exemple) ;
- Les parlementaires ;
- Les communautés religieuses etc.

#### 13.1.3.3 Messages clés

Dans ses communications écrites telles que les communiqués de presse, fiches techniques, publications, sites Internet, les responsables de l'Institut en charge des activités sont tenus d'utiliser l'un des messages clés ci-dessous :

1. L'IFORD en tant qu'Institut sous-régional consacré à la formation, à la recherche, à l'appui technique, à la promotion et au débat sur les principales questions relatives à la recherche démographique.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 197/250
	<b>GESTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA VISIBILITE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

2. La nature inclusive du soutien fourni au compte spécial de l'IFORD (dans le cadre duquel les contributions même modestes sont les bienvenues et reconnues).
3. Le rôle de l'Institut dans l'élaboration de normes à l'échelle mondiale (par exemple pour la promotion de la recherche démographique, le soutien à l'excellence dans l'enseignement de la démographie.) ;
4. L'IFORD en tant que centre d'excellence et de référence en sciences de la population et catalyseur de nouvelles initiatives (bénéfiques sur le DD par exemple) ;
5. L'IFORD en tant que promoteur de la démographie, capable de fournir un appui et des conseils spécialisés en la matière ;

### **13.1.4 Evènements/ activités de l'IFORD**

#### *13.1.4.1 Types d'évènement / activités*

- Ateliers ;
- Séminaires ;
- Tables rondes ;
- Symposiums ;
- Conférences mensuelles ou trimestrielles (comme les vendredis de la démographie), etc.
- Rappels ;
- Avis aux médias ;
- Communiqués ;
- Articles d'opinion ;
- Vidéos d'actualités etc.

#### *13.1.4.2 Activités de communication*

- Information régulière des publics concernés sur les nouveautés et les évènements de l'IFORD ;
- Disponibilité d'une liste de diffusion et d'un bulletin d'information en ligne auquel tous les Etats membres, les organismes partenaires et en particulier les membres du Réseau IFORDIA sont encouragés à s'inscrire ;
- Maintien/renforcement de la transparence de l'IFORD en s'assurant que tous les rapports/évaluations, entre autres, soient facilement accessibles en ligne ;
- Mise à disposition des publications de l'IFORD sous forme de bibliothèque de ressources en ligne ;
- Photos, vidéos, audio incluses ;
- Création des liens avec les sites Web des partenaires ;
- Mise à niveau du site Web de l'IFORD pour le rendre plus convivial et l'aligner sur le champ d'action actuel de la stratégie de communication ;
- Création d'une page Facebook en vue d'évènements spécifiques ;
- Utilisation de Twitter durant certains évènements, afin de fournir des mises à jour en direct ;
- Utilisation de You tube durant les séminaires de renforcement des capacités pour mieux vendre cette activité.

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 198/250
	<b>GESTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA VISIBILITE</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

### **13.1.5 Ressources / Outils de communication**

#### ***13.1.5.1 Ressources en ligne***

- Sites Web (IFORD, Partenaires, Etats membres...)
- Bases de données donnant un accès rapide aux projets approuvés par l'IFORD ;
- Intranet de l'IFORD ;

#### ***13.1.5.2 Médias sociaux/Contenus générés par les utilisateurs***

- Facebook
- Twiter
- You tube etc.

### **13.1.6 Indicateurs de succès**

- Réactions (positives et négatives) reçues des parties prenantes ;
- Nombre de visite sur le site ;
- Nombre de liens entrant ;
- Référence à l'IFORD sur des sites Web externes ;
- Nombre de vues des documents/publications de l'IFORD (nombre de consultation) ;
- Niveau d'intérêt suscité par les événements organisés par l'IFORD (d'un point de vue quantitatif et qualitatif : par exemple, nombre de participants, nombre de représentants de haut niveau, nombre de journalistes présents, référence à l'évènement sur les sites Web externes, le niveau de sponsoring ;
- Nombre de « j'aime » enregistrés sur Facebook.
- Nombre de vues sur You tube etc.



**14 ANNEXES**



**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 1 FICHE D'EXPRESSION**

Ref FEB N° .....

Service demandeur .....

NATURE DES BESOINS	QUANTITES	AFFECTATION	OBSERVATION

Yaoundé, le .....

Visa Directeur Service Demandeur

Signature du Directeur Hiérarchique



**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 2 DEMANDE D'ACHAT**

DA N° .....

Ref FEB.....



Yaoundé, le .....

**14.1.1 Visa Directeur Service Demandeur**

**Signature DE**

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 202/250
	<b>ANNEXES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 3 BON DE COMMANDE**

N° \_\_\_\_\_

REF DA \_\_\_\_\_

FOURNISSEURS.....

DATE.....

REF	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	Prix unit.	Montant
-----	-------------	----------	------------	---------

Le.....

LE/LA DAF

LE/LA DE

Joindre l'exemplaire original du bon de commande à la facture sous peine de rejet Paiement.

**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 4 LISTE DES FACTURES A PAYER**

DATE	N° FACTURES	NOM FOURNISSEURS	MONTANTS	ECHEANCES

**14.1.2 Visa Comptable**



**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 5 PIÈCE DE BANQUE DEPENSES**

N° PRENUMERO

NOM FOURNISSEUR :

Veillez trouver ci-joint le règlement de vos factures ci-dessous détaillées

REFERENCES DU RÈGLEMENT

BANQUE : \_\_\_\_\_ CAISSE : \_\_\_\_\_

OV/CHQ N° : \_\_\_\_\_ PIÈCE DE CAISSE : \_\_\_\_\_

COMPTE : \_\_\_\_\_

MONTANT : \_\_\_\_\_ MONTANTS : \_\_\_\_\_

DÉTAIL DES FACTURES

REF. IFORD	V/RÉFÉRENCE	DATE	LIBELLES	MONTANT
------------	-------------	------	----------	---------

Yaoundé, le

**14.1.3 Visa DAF Signature DE**

**IFORD****BP 1556 Yaoundé****Annexe 6 TABLEAU MENSUEL DE SUIVI DE LA CONSOMMATION DE LA BOURSE PAR ÉTUDIANT**

NIVEAU :  
ANNÉE ACADÉMIQUE :  
NOM DE L'ÉTUDIANT :  
ORGANISME :  
RUBRIQUE :

N°	RUBRIQUES	MONTANT VERSE	MONTANT CONSOMME	SOLDE NON CONSOMMÉ
1	Frais de formation			
2	Informatique et Internet			
3	Assurance maladie			
4	Frais administratifs communs			
5	Enquête de terrain			
6	Allocation de subsistance			
7	Mémoire			
8	Documentation			
9	Loyer			
	<b>TOTAL</b>			

Visa CSAA

Signature du/de la DAF



**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 7 REGISTRE DE CONSOMMATION DE CARBURANT**

Date	Libellés	Mouvements de stocks			Nom du bénéficiaire	Autorisation	Signature
		Entrée	Sortie	Stocks			



**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 7 REGISTRE DE CONSOMMATION DE CARBURANT**

Date	Libellés	Mouvements			Nom du bénéficiaire	Autorisation	Observation
		Entrée	Sortie	Stocks			



**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 8 FICHE INDIVIDUELLE D'IMMOBILISATIONS**

Compte.....  
Désignation complète.....  
Référence.....  
Affectation.....  
Date d'acquisition.....  
Montant d'acquisition.....  
Taux d'amortissement.....  
Nom du fournisseur.....  
Adresse du fournisseur.....

Exercice	Valeur d'origine	Dotation exercice	Cumul amort.	VNC	Observations



**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 9 FICHE D'ENTRETIEN DES VEHICULES**

Marque :

N° Immatriculation :

Date d'acquisition :

Montant d'acquisition :

Affectation :

Date	Fournisseurs	Références factures	Nature intervention	Montants	Cumul

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 210/250
	<b>ANNEXES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 10 DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT DE CAISSE**

Solde caisse :  
Montant :  
Nature de l'opération :  
Banque :  
N° chèque :  
Visa :



**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 12 TABLEAU D'ANALYSE DE MENUES DEPENSES**

Date	Référence factures	Référence demande d'achat	Montant	Imputation par facture

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 213/250
	<b>ANNEXES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 13 FICHE D'INVENTAIRE DE CAISSE F CFA**

JOURNÉE DU :

DÉTAIL DE L'ENCAISSE (en F CFA)

<b>Libellés</b>	<b><u>Nombre</u></b>	<b><u>Montants</u></b>
_____ Billets de 10 000		
_____ Billets de 5 000		
_____ Billets de 2 000		
_____ Billets de 1 000		
_____ Billets de 500		
_____ Pièces de 500		
_____ Pièces de 100		
_____ Pièces de 50		
_____ Pièces de 25		
_____ Pièces de 10		
_____ Pièces de 5		
_____ Pièces de 1		
<b>TOTAL</b>		

Arrêté le présent état à la somme de :

Le/la caissier(e)

le/la Comptable

Le contrôleur



**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 14 BROUILLARD DE CAISSE RECETTES**

Date	N° Pièce	Libellés	Recettes	Dépenses	Solde

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 215/250
	<b>ANNEXES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

### **Annexe 15 FICHE DE SÉPARATION DES FONCTIONS**

La séparation entre la fonction financière et la fonction comptable se présente comme suit pour quelques opérations sélectionnées.

<b>TACHES</b>	<b>PERSONNEL</b>
Tenue de la caisse	Caissier(e)
Détention des chèques reçus de clients	Comptable
Autorisation d'avances aux employés	DE
Détention des carnets de chèques épuisés	DAF
Détention des carnets de chèques en cours	DAF
Préparation des pièces de caisse	Caissier(e)
Approbation des pièces justificatives	DAF
Signature des chèques	DE / DAF
Tenue des journaux	Comptable
Liste des chèques reçus au courrier	Assistant(e) de Direction
Dépôt en banque de chèques ou espèces	Caissier(e) accompagné d'un chauffeur
Etats de rapprochement bancaire	Comptable
Réception des relevés bancaires	Assistant(e) de Direction
Analyse des relevés bancaires	Comptable

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 216/250
	<b>ANNEXES</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 16 ÉTAT RÉCAPITULATIF HEBDOMADAIRE DE LA TRÉSORERIE**

JOURNÉE DU :

Désignation	N° Compte	Disponible initial	Encaissements	Décaissements	Disponible fin de semaine
SCB					
SCB					
SCB					
ECOBANK					
S/T BQUES					
CAISSE					
1.1.1.1.1 TOTAL					

**Le/la Comptable**











**ANNEXES**























	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 233/250
	<b>PRESENTATION DU MANUEL</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

**IFORD**

**BP 1556 Yaoundé**

**Annexe 22 CHRONOGRAMME D'ELABORATION DU BUDGET**

<b>TRAVAUX A EFFECTUER</b>	<b>RESPONSABILITE</b>	<b>DATE LIMITE</b>
1- Fixation des objectifs par ordre de priorité et instructions pour la mise en place des sous budgets par centre de coûts ou de responsabilité	Direction Exécutive	15 - 07 - N
2- Préparation et envoi des états de prévisions budgétaires aux centres de coût ou de responsabilité	Le/la DAF	01 - 08 - N
3- Remplissage et transmissions des états de prévisions budgétaires	Centre de coûts ou de responsabilités	30 - 08 - N
4- Centralisation et mise en forme de l'avant-projet de budget	Le/la DAF	15 - 09 - N
5- Situation d'exécution	Le/la DAF	15 - 09 - N
6- Arbitrage de l'avant-projet et mise en forme du projet de budget	Comité de Direction	30 - 09 - N
7- Envoi du projet de budget aux administrateurs	Direction Exécutive	1 mois avant la tenue du CA
8- Appréciation du projet de budget	Conseil d'Administration	Lors de la tenue du CA
9- Corrections et mise en forme du projet définitif	Le/la DAF	10 jours après la tenue du CA



	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 235/250
	<b>PRESENTATION DU MANUEL</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

**Annexe 22 FORMULAIRE D’EVALUATION DU PERSONNEL**

**CONFIDENTIEL**

**Identification du fonctionnaire ou de l’agent :**

Nom et Prénom(s) :.....  
 Date d’embauche :.....  
 Date de fin du contrat :.....  
 Lieu d’affectation/Direction/Service/Centre :.....  
 Direction :.....  
 Service :.....  
 Poste occupé :.....  
 Classification actuelle :.....

**1. Description des activités et des compétences du fonctionnaire ou de l’agent**

- A. Description des tâches selon les termes de référence du poste du fonctionnaire ou de l’agent :
- B. Compétences requises pour le poste selon les termes de référence du poste du fonctionnaire ou de l’agent :
- C. Commentaires/remarques/observations du fonctionnaire ou de l’agent concernant les termes de référence de son poste (tâche /activités, compétences) conformément aux points A et B ci-dessus :
- C.1. Les tâches et les activités réalisées par le fonctionnaire ou l’agent :  
*[Indiquez la répartition de vos tâches et activités (c’est l’étendue des tâches) en pourcentage (%) du temps]*
- C.2. Commentaires/remarques/observations du fonctionnaire ou de l’agent concernant les compétences requises pour son poste (adéquation poste/profil, satisfaction pour le poste, etc.) :

**2. Auto-évaluation par le fonctionnaire ou l’agent**

- 2.1. Evaluation des prestations (quantité et qualité de travail) par le fonctionnaire ou l’agent au regard des termes de référence du poste et des tâches/activités accomplies au cours de la période d’évaluation. Préciser la période : \_\_\_\_\_

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 236/250
	<b>PRESENTATION DU MANUEL</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

Quantité de travail :

Qualité de travail :

2.2. Evaluation par le fonctionnaire ou l'agent des résultats obtenus, des compétences et des qualités comportementales au regard des termes de référence du poste et des activités réalisées au cours de la période d'évaluation.

2.3. Commentaires du fonctionnaire ou de l'agent sur ses prestations :

2.4. Besoins et attentes exprimés par le fonctionnaire ou de l'agent :

2.5. Plan de formation du fonctionnaire ou de l'employé :

<b>3. Evaluation par le Superviseur immédiat</b>
--

3.1. Evaluation des prestations du fonctionnaire ou de l'agent au cours de l'année 2006 par le superviseur : quantité et qualité du travail.

a) Quantité de travail :

b) Qualité du travail :

3.2. Evaluation par le superviseur des activités et des résultats obtenus par le fonctionnaire ou l'agent au regard des termes de référence du poste et des activités réalisées au cours de l'année \_\_\_\_\_.

**3.3. Echelle d'évaluation par le supérieur hiérarchique immédiat**

Nom du supérieur hiérarchique immédiat : \_\_\_\_\_

Fonction du supérieur hiérarchique immédiat : \_\_\_\_\_

<i>A remplir pour tout le personnel</i>	<b>Très insuffisant</b>	<b>Insuffisant</b>	<b>Moyen</b>	<b>Bien</b>	<b>Très Bien</b>	<b>NSP</b>	<b>NA</b>
<b>Connaissances professionnelles</b>							
1. Culture de l'intéressé dans son domaine de compétence	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
2. Connaissances techniques	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
3. Connaissance de l'Institut	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Performances individuelles</b>							
4. Quantité des résultats obtenus au regard des attentes définies dans les termes de référence du poste	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
5. Qualité des résultats obtenus au regard des attentes définies dans les termes de référence du poste	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
6. Capacité de négociation	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
7. Capacité de persuasion	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
8. leadership et management d'une équipe	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Innovation/Créativité</b>							
9. Aptitude à identifier des problèmes et à proposer des solutions	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
10. Esprit d'initiative	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Communication</b>							
11. Aptitude à développer des rapports de confiance avec l'entourage	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
12. Qualité de l'expression orale	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
13. Qualité de l'expression écrite	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
14. Capacité d'écoute	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>



Adhésion à la culture de l'organisation							
15. Respect des règles de déontologie	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
16. Intégrité morale	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
17. Sociabilité	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
18. Promotion d'une image positive de l'Institut	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Organisation et assiduité</b>							
19. Aptitude à organiser adéquatement le travail	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
20. Ponctualité	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
21. Assiduité au travail	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
22. Disponibilité	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
23. Capacité à travailler sous pression	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
24. Capacité à travailler au-delà des heures normales de service	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
25. Capacité de planification et d'orientation vers les résultats							

<b>3.4. Echelle d'évaluation par le supérieur hiérarchique immédiat</b>							
Nom du supérieur hiérarchique immédiat : _____							
Fonction du supérieur hiérarchique immédiat : _____							
<i>A remplir uniquement pour :</i> - les Directeurs scientifiques et techniques - les Enseignants-Chercheurs	Très insuffisant	Insuffisant	Moyen	Bien	Très Bien	NSP	NA
<b>Performance académique</b>							
26. Dispensation des enseignements	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
27. Aptitudes pédagogiques	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
28. Encadrement et monitoring des étudiants	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Performance Scientifique</b>							



29. Publications dans des journaux scientifiques de notoriété internationale (au moins une publication tous les deux ans)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
30. Organisation/participation aux conférences scientifiques nationales ou internationales	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
31. Appartenance aux réseaux scientifiques internationaux	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Capacité de mobilisation des fonds et des partenariats</b>							
32. Capacité de mobilisation des fonds	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
33. Capacité de mobilisation des partenariats	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Capacité en matière d'appui technique</b>							
34. Capacité de mobilisation des projets d'appui technique	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
35. Capacité de mise en œuvre des projets d'appui technique	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

<b>3.5. Echelle d'évaluation par le supérieur hiérarchique immédiat</b>							
Nom du supérieur hiérarchique immédiat : _____							
Fonction du supérieur hiérarchique immédiat : _____							
<i>A remplir uniquement pour les Directeurs scientifiques et techniques</i>	<b>Très insuffisant</b>	<b>Insuffisant</b>	<b>Moyen</b>	<b>Bien</b>	<b>Très Bien</b>	<b>NSP</b>	<b>NA</b>
<b>Animation et gestion d'équipe</b>							
36. Esprit d'équipe	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
37. Aptitude à diriger une équipe	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
38. appréciation des performances individuelles	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Anticipation/Prévision/Pro-activité/Planification</b>							
39. Sens de l'anticipation	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
40. Capacité de projection	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>



41. Aptitude à déterminer le cours des choses et non à les subir	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
42. Sens stratégique	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

<b>3.6. Echelle d'évaluation par le supérieur hiérarchique immédiat</b>							
Nom du supérieur hiérarchique immédiat : _____							
Fonction du supérieur hiérarchique immédiat : _____							
<i>A remplir uniquement pour le Directeur Administratif et financier</i>	Très insuffisant	Insuffisant	Moyen	Bien	Très Bien	NSP	NA
<b>Animation et gestion d'équipe</b>							
43. Esprit d'équipe	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
44. Aptitude à diriger une équipe	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
45. appréciation des performances individuelles	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Anticipation/Prévision/Pro-activité/Planification</b>							
46. Sens de l'anticipation	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
47. Capacité de projection	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
48. Aptitude à déterminer le cours des choses et non à les subir	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
49. Sens stratégique	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Contribution au développement institutionnel en gestion</b>							
50. Développement et mise en place des procédures administratives, comptables et financiers novatrices							
51. Capacité de recouvrement des créances dues à l'Institut par les Etats membres et les partenaires							
52. Capacité de d'établissement des rapports et de suivi							

<b>3.7. Echelle d'évaluation par le supérieur hiérarchique immédiat</b>							
Nom du supérieur hiérarchique immédiat : _____							
Fonction du supérieur hiérarchique immédiat : _____							



<i>A remplir uniquement pour le Directeur Exécutif</i>	Très insuffisant	Insuffisant	Moyen	Bien	Très Bien	NSP	NA
<b>Animation et gestion d'équipe</b>							
53. Esprit d'équipe	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
54. Aptitude à diriger une équipe	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
55. appréciation des performances individuelles	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Anticipation/Prévision/Pro-activité/Planification</b>							
56. Sens de l'anticipation	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
57. Capacité de projection	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
58. Aptitude déterminer le cours des choses et non à les subir	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
59. Sens stratégique	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Capacité de mobilisation des fonds et des partenariats</b>							
60. Capacité de mobilisation des fonds	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
61. Capacité de mobilisation des partenariats	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

#### 4. Appréciation et commentaires du Supérieur hiérarchique immédiat

4.1. Appréciation globale du Supérieur hiérarchique immédiat sur les performances du fonctionnaire ou de l'agent au cours de la période d'évaluation :

4.2. Commentaires du Supérieur hiérarchique immédiat sur les besoins et les attentes exprimés par le fonctionnaire ou l'agent :

4.3. Commentaires du Supérieur hiérarchique immédiat sur le plan de formation formulé par le fonctionnaire ou l'agent :

4.4. Commentaire éventuel du Supérieur hiérarchique immédiat sur le plan de carrière formulé par le fonctionnaire ou l'agent :

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 242/250
	<b>PRESENTATION DU MANUEL</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

**4.5. Note chiffrée** du Supérieur hiérarchique immédiat en rapport avec les appréciations ci-dessus

*Note* = ...../10.

<p><b>5. Entretien d'évaluation entre le fonctionnaire ou l'employé et son Supérieur hiérarchique immédiat</b></p>
--

5.1. Echanges et discussions sur les activités réalisées et les résultats obtenus par le fonctionnaire ou l'agent :

5.2. Faire ressortir les points forts de l'intéressé :

5.3. Faire ressortir les points faibles de l'intéressé :

5.4. Commentaires du fonctionnaire ou de l'agent sur l'appréciation du Supérieur hiérarchique immédiat de ses performances et sur la note attribuée en cas de désaccord entre les deux parties :

**Signature du fonctionnaire ou de l'agent :**

Nom et Prénom(s) : .....Date : .....

**Signature du Supérieur hiérarchique immédiat :**

Nom et Prénom(s) : .....Date : .....

<p><b>6. Entretiens d'évaluation entre le fonctionnaire ou l'agent et les autres Supérieurs hiérarchiques immédiats</b></p>
---

6.1. Echanges et discussions sur les activités réalisées et les résultats obtenus par le fonctionnaire ou l'agent :

6.2. Faire ressortir les points forts de l'intéressé :

6.3. Faire ressortir les points faibles de l'intéressé :

6.4. Commentaires du fonctionnaire ou de l'agent sur l'appréciation du Supérieur hiérarchique immédiat de ses performances et sur la note attribuée en cas de désaccord entre les deux parties :

	<b>MANUEL DE PROCÉDURES</b>	Page 243/250
	<b>PRESENTATION DU MANUEL</b>	Ver N° 01
		Mars. 2017

**Signature du fonctionnaire ou de l'agent :**

Nom et Prénom(s) : .....Date : .....

**Signatures des Supérieurs hiérarchiques immédiats :**

Nom et Prénom(s) : .....Date : .....

Nom et Prénom(s) : .....Date : .....

Nom et Prénom(s) : .....Date : .....

**7. Evaluation finale**

7.1. Commentaire de l'évaluateur sur les performances professionnelles du fonctionnaire ou de l'agent au regard de l'appréciation et de la note du superviseur immédiat et des autres superviseurs :

7.2. **Note finale** attribuée par l'évaluateur : ...../10

7.3. Commentaires de l'évaluateur sur les besoins et les attentes exprimées par le fonctionnaire ou l'agent :

7.4. Commentaire de l'évaluateur sur le plan de formation du fonctionnaire ou de l'agent :

7.5. Commentaire de l'évaluateur sur le plan de carrière du fonctionnaire ou de l'agent :

**Signature de l'évaluateur :**

Nom et Prénom(s) : .....Date : .....

**8. Commentaires du fonctionnaire ou de l'agent, preuve qu'il a vu les conclusions et la note finale de l'évaluation**

**Signature du fonctionnaire ou de l'agent** : .....Date...



## Annexe 23 : Modèle des Etats financiers

INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE DEMOGRAPHIQUES			
TABLEAUX DES RECETTES ET DES PAIEMENTS (MODÈLE II)			
Exercice XXXX			
Année finissant le 31/12/201X			
Désignation	Année		Cumulatif
<b>FONDS RECUS</b>			
Fonds Reçus			
Intérêts reçus			
Total FONDS RECUS			
Total des Fonds reçus			
<b>EMPLOI PAR SOUS COMPOSANTE</b>			
Renforc. professionnalisat° format° init. & capac. quest° ém			
Consolidat° recherche fondamentale & appl. en science popula			
Renforcement de l'appui technique et des partenariats			
Gouvernance & renforcement des structures d'appui de l'IFORD			
Total EMPLOI PAR SOUS COMPOSANTE			
Total des emplois			
Excedent/Déficit Fonds sur Emplois			
Solde d'ouverture			
<b>TRESORERIE</b>			
<b>BANQUE INSTITUT</b>			
CL-CAMEROUN (000) CONTRIBUTION			
CL-CAMROUN (100) FORMATION			
CL-CAMEROUN (200) RECHERCHE			
CL-CAMEROUN (300) RESTRUCTURATION			
ECOBANK FONDS DE RESERVE			
CA-SCB PRIX MEILLEURS MEMOIRES			
ECOBANK			
CA-SCB CANTONNEMENT			
<b>BANQUE BAILLEURS</b>			
CARE-IFA			
ONU FEMMES			



UNFPA				
WILLIAM FLORA HEWLETT				
PADDL (GIZ)				
PRCS				
HANDISSR				
CAISSE				
Caisse				
Total TRESORERIE				
Total de l'encaisse d'ouverture				
Montant net de l'encaisse disponible				
Solde de clôture de l'encaisse				
CL-CAMEROUN (000) CONTRIBUTION				
CL-CAMROUN (100) FORMATION				
CL-CAMEROUN (200) RECHERCHE				
CL-CAMEROUN (300) RESTRUCTURATION				
ECOBANK FONDS DE RESERVE				
CA-SCB PRIX MEILLEURS MEMOIRES				
ECOBANK				
CA-SCB CANTONNEMENT				
CARE-IFA				
ONU FEMMES				
UNFPA				
WILLIAM FLORA HEWLETT				
PADDL (GIZ)				
PRCS				
HANDISSR				
Caisse				
<b>Total des soldes de clôture</b>				



## INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE DEMOGRAPHIQUES

## Bilan - Actif(1/2)

BILAN - BILAN - Etat exprimé en FRANCS CFA AFRIQUE CENTRALE

Période du 01/01/201X Au 31/12/201X

Etat au 31/12/201X

Site : 01

Page 1/3

Libellé	Exercice en cours			Exercice Précédent
	Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIF</b>				
<b>CHARGES IMMOBILISÉES</b>				
Frais d'établissement				
Charges à répartir				
Primes de remboursement des obligations				
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>				
Frais de recherche et de développement				
Brevets, licences, logiciels				
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
Terrains				
Bâtiments				
Installations et agencements				
Matériel et Mobilier de Bureau				
Matériel de transport				
Avances et Acomptes versés sur immobilisations				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres de participation				
Autres immobilisations financières				
<b>STOCKS</b>				
Marchandises				
Matières consommables				
Créances et emplois assimilés				



Fournisseurs avances versées				
Clients				
Personnel avances versés				
Autres créances				
Débiteurs Divers				
Charges Constatées d'avances				
<b>TRESORERIE</b>				
Banques Locales				
CL-Cameroun (000) Contribution				
CL-Cameroun (100) Formation				
CL-cameroun (200) Recherche				
CL- Restructuration				
Ecobank Fonds de réserve				
CA-SCB PRIX MEILLEURS MEMOIRES				
ECOBANK				
Banques Bailleurs				
Care-IFA				
Onu Femmes				
UNFPA				
William Flora Welwlett				
PADDL (Giz)				
PRCS				
HANDISSR				
Caisse				
Caisse Principale				
Virement Interne				
*** TOTAL ACTIF ***				
<b>TOTAL GENERAL</b>				

**INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE DEMOGRAPHIQUES****Bilan - Passif(2/2)****BILAN - BILAN - Etat exprimé en FRANCS CFA AFRIQUE CENTRALE**

Période du 01/01/201X Au 31/12/201X

Etat au 31/12/201X

Site : 01

Page 1/1

<b>Libellé</b>	<b>Exercice en cours</b>	<b>Exercice Précédent</b>
RESSOURCES PROPRES		
Ressources Propres		
Capital		
Report à nouveau créditeur		
Résultat de L'exercice		
Autres ressources Propres		
Subventions d'investissements		
Dettes Financières		
Emprunts		
Dettes circulantes HAO et ressources assimilées		
Clients avances recues		
Fournisseurs d'exploitation		
Dettes fiscales		
Dettes sociales		
Autres dettes		
Risques provisionnées		
Trésorerie Passif		
Banques		
*** TOTAL RESSOURCES PROPRES ***		
TOTAL GENERAL		

**INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE DEMOGRAPHIQUES****Compte de Résultats (1/2)**

Modèle : 1

**COMPTE DE RESULTATS - COMPTE DE RESULTAT - Etat exprimé en FRANCS CFA AFRIQUE CENTRALE**

Période du 01/01/201X Au 31/12/201X

Etat au 31/12/201X

Site : 01

Page 1/1

Libellé	Exercice en cours	Exercice Précédent
<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>		
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION		
Achats de matières et Fournitures		
Autres Achats		
Variation de stocks autres approv		
Transport		
Services Extérieurs		
Impôts et Taxes		
Autres Charges		
Charges de Personnel		
Dotations aux amortissements et provisions		
<b>ACTIVITES FINANCIERES</b>		
Frais Financiers		
<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES</b>		
Charges HAO		
*** TOTAL ACTIVITE D'EXPLOITATION ***		
<b>TOTAL GENERAL</b>		

**INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE DEMOGRAPHIQUES****Compte de Résultats (2/2)**

COMPTE DE RESULTATS - COMPTE DE RESULTAT - Etat exprimé en FRANCS CFA AFRIQUE CENTRALE

Période du 01/01/201X Au 31/12/201X

Etat au 31/12/201X

Site : 01

Page 1/1

Libellé	Exercice en cours	Exercice Précédent
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Travaux et services vendus		
Autres Produits		
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
REVENUS FINANCIERS		
Revenus Financiers		
<b>PRODUITS HAO</b>		
Produits HAO		
Reprises HAO		
Transfert de charges		
*** TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION ***		
*****RESULTAT (DEFICIT)*****		
<b>TOTAL GENERAL</b>		