

Les dispositions de ce manuel de procédure sont approuvées par le Conseil d'Administration de AFRIC'MUTUALITE ce 1er Juillet 2014 et entre en vigueur à compter de cette date. Elles feront l'objet d'une révision au bout de 2 ans.



MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

Révisé en Juillet 2014

TABLE DES MATIERES

PARTIE I. INTRODUCTION, POLITIQUES ET PROCEDURES GENERALES	4
1.1. Objectif de ce manuel	4
1.2. Code de conduite et de fraude	4
1.3. L'Organigramme	4
1.4. Les Responsabilités	5
PARTIE II. ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE DE AFRIC'MUTUALITE	5
2.1. La Direction des projets.....	6
2.2. Le Système de comptabilité	6
PARTIE III. PROCEDURES DE GESTION FINANCIERES	12
3.1. Les comptes bancaires	12
3.2 Mécanisme d'engagement et de Paiement des Dépenses	12
3.3.Procédures d'utilisation de la caisse menues dépenses.....	14
PARTIE IV. LES RAPPORTS FINANCIERS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.1. Le rapport financier des bailleurs.....	17
4.2. Le rapport financier mensuel ou clôture des comptes.....	17
4.3. Le rapport financier annuel ou états financiers.....	20
4.4.Utilisation de voitures privées	21
PARTIE V. LA GESTION BUDGETAIRE	22
5.1. Le budget des projets.....	22
5.2. Le budget de fonctionnement et le budget consolidé	23
PARTIE VI : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	25
6.1. Procédure de recrutement	25
6.2. Les horaires de travail	26
6.3. Procédure de traitement des salaires	26
6.4. Procédure de formation.....	27
6.5. Evaluation du personnel	31
PARTIE VII : LA GESTION ADMINISTRATIVE	34
7.1. Traitement des courriers	34
7.2. Documentation	35
7.3. Procédure de gestion des missions	35
<input type="checkbox"/> Gestion des retours de mission.....	37
PARTIE VIII : LES ACHATS	38
8.1. Généralités sur les achats	38
8.2. Principes de la gestion des achats.....	40
8.3. Procédures de passation des marchés.....	40
8.4. Traitement des demandes d'achat	42
8.5. Suivi des commandes	42
8.6. Suivi des marchés et contrats	42
8.7. Réception d'une commande	42
8.8. Contrôle et approbation de la livraison	43
8.9. Livraison au bénéficiaire	43
8.10. Réception d'une commande	44
8.11. Classement des documents	44
8.12. Certification, liquidation et comptabilisation des commandes	44
8.13. Traitement d'une facture d'entretien ou de réparation	45
8.14. Etablissement du devis des travaux	45
PARTIE VIX : GESTION DES STOCKS ET DES IMMOBILISATIONS	45
9.1. Suivi du Stock.....	45
9.2. Suivi des immobilisations	46
9.3. Suivi des véhicules	48
9.4. Gestion du téléphone, du copieur, des équipements informatiques	49
PARTIE X : SUIVI-EVALUATION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
10.1. Organisation du système de suivi/évaluation	50
10.2. Le suivi/évaluation des mutuelles	51
10.3. Gestion des données.....	55
10.4. Evaluation des mutuelles.....	57
10.5. La supervision.....	59

SIGLES ET ABBREVIATIONS

BC	: Bon de commande
BL	: Bordereau de livraison
CG	: Comptable - Gestionnaire
DA	: Demande d'approvisionnement
DE	: Directeur Exécutif
DRF	: Demande de retrait de fonds
DSF	: Demande de sortie de fonds
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
RAF	: Responsable Administratif et Financier
RSE	: Responsable Suivi & Évaluation

PARTIE I. INTRODUCTION, POLITIQUES ET PROCÉDURES GÉNÉRALES

1.1. Objectif de ce manuel

Le présent manuel décrit l'organisation, les procédures de gestion administratives, financières et comptables de AFRIC'MUTUALITE. La mise en place des procédures formalisées répond aux objectifs ci-après :

fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, comptable et financier;

responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des postes et des attributions afférentes,

mettre en œuvre un contrôle interne efficace,

Ce manuel est élaboré sur la base des dispositions statutaires et réglementaires d'AFRIC'MUTUALITE. Il met à la disposition des responsables de l'ONG, un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite de l'association.

Ce manuel détaille également les principes de base régissant AFRIC'MUTUALITE, les contrôles internes et méthodes spécifiques pour protéger les biens. Il permet d'assurer l'exactitude et la fiabilité des données comptables enregistrées et de promouvoir l'efficacité dans les opérations comptables.

1.2. Code de conduite

Il est de la responsabilité de tous les employés de s'engager à respecter le code de conduite en **Annexe 1** du présent manuel.

Pour ce faire, ce code doit être signé en deux copies par chaque employé. Une copie est archivée dans le dossier de l'employé concerné et la seconde copie est conservée par ce dernier.

Tout employé, prestataire ou partenaire qui a connaissance d'un cas de fraude doit le dénoncé aux organes de contrôle de l'ONG et aux bailleurs de fonds s'il s'agit des ressources d'un projet.

1.3. L'Organigramme

La structure organisationnelle de l'ONG AFRIC'MUTUALITE est composée de plusieurs postes et des organes de décision. Il doit être disponible et affiché. Cet organigramme se retrouve

en **Annexe 2** du présent document.

L'organigramme doit être actualisé toutes les fois qu'un changement de position survient dans l'ONG. Il doit être nominatif.

1.4. Les Responsabilités

Le Directeur Exécutif a la responsabilité ultime de surveillance pour maintenir l'intégrité de la gestion financière et les procédures administratives. Sous sa supervision, le Responsable Administratif et Financier examine systématiquement les dépenses par nomenclature financière pour assurer la conformité avec le budget du projet et signale les variations budgétaires importantes.

Les descriptions de tâches de chaque employé se trouvent en **Annexe 3** de ce document. Cette description de tâche doit être un élément du contrat de travail que signe l'employé avant sa prise de service. Elle peut faire l'objet de mise à jour régulière par les supérieurs hiérarchiques.

2.1. La Direction des projets

Le Directeur Exécutif de AFRIC'MUTUALITE est le premier responsable de tous les projets de AFRIC'MUTUALITE. A ce titre, il a la responsabilité de s'assurer que les procédures et systèmes de AFRIC'MUTUALITE sont en place et fonctionnent bien. Il est sous la supervision directe du Conseil d'Administration.

Toute personne outre que le Directeur Exécutif en charge de la mise en œuvre d'un projet de AFRIC'MUTUALITE est le représentant autorisé pour l'exécution dudit projet. Il est sous la supervision directe du Directeur Exécutif d'AFRIC'MUTUALITE.

Malgré l'effectif restreint du personnel, tous les efforts seront faits pour fournir une séparation des fonctions et des responsabilités.

Cette séparation des fonctions et des responsabilités est indiquée dans le tableau de responsabilités définissant les niveaux d'autorisation, d'approbation, et de signatures des documents financiers dans les projets de AFRIC'MUTUALITE.

2.2. Le Système de comptabilité

La comptabilité est utilisée pour analyser, enregistrer, résumer, évaluer et interpréter les activités financières et état d'un projet. L'objectif fondamental de la comptabilité est de divulguer la façon dont les ressources ont été reçues et utilisées pour atteindre les objectifs.

Le système comptable utilisé par AFRIC'MUTUALITE est un système informatisé et centralise tous les comptes de tous les projets.

2.2.1. Le Logiciel comptable

Le logiciel comptable utilisé à AFRIC' MUTUALITE est PERFECTO. Il peut être changé s'il ne répond plus aux attentes de la structure.

2.2.2. Le plan comptable

Le plan comptable qu'utilise AFRIC'MUTUALITE est celui en vigueur en République du Benin. Les comptes comptables du SYSCOHADA sont ceux en vigueur actuellement.

2.2.3. La Création des projets

La création de projet dans le logiciel comptable est de la responsabilité du Comptable. Il remplit le formulaire ci-dessous, et le fait approuver par le Responsable Administratif et Financier. Une copie du contrat de projet signé avec le bailleur ou le partenaire doit être attachée à ce formulaire et classé dans un chrono afin de faciliter les recherches.

Les projets sont créés dans le logiciel PERFECTO comme étant des sociétés. Le nom du projet est indispensable pour la création du projet. En cas de besoin, une note de service peut être prise pour compléter les informations manquantes.

2.3. Le mode de comptabilisation

La comptabilité des projets a pour objectif le contrôle budgétaire. Chaque «fonds» (subvention, contrat ou toute autre source de revenus) est suivi comme un compte distinct (répartition de coût). Chaque projet reçoit des revenus provenant d'une source ou des sources de financement. Il est géré comme s'il s'agissait d'une entreprise autonome avec sa propre nomenclature de comptes et des rapports financiers.

En règle générale, les ressources d'un projet sont utilisées exclusivement pour la réalisation des activités de ce projet. Dans les cas exceptionnels où les ressources humaines d'un projet seraient occasionnellement utilisées à une fin autre que celle du projet, un remboursement conséquent peut être fait en fonction du pourcentage de temps de travail.

Dans les cas d'utilisation conjointe d'une même ressource pour plusieurs projets à la fois, un système de partage de coût peut être éventuellement établi pour couvrir les charges réelles liées à cette utilisation. Ainsi par exemple, pour un personnel utilisé à la fois sur plusieurs projets, la charge salariale est répartie sur la base du temps effectif de travail de ce personnel sur chaque projet.

Le revenu (subvention ou le budget du contrat) de chaque projet doit couvrir les frais de ce projet. AFRIC'MUTUALITE peut avoir un ou plusieurs subvention(s) en fonction des types de projet qu'il exécute. Les dossiers financiers sont maintenus et les rapports sont établis sur une base de trésorerie. Toutes les dépenses sont enregistrées dans le logiciel selon le système de la partie double.

Dans le logiciel, toutes les saisies comptables sont faites dans des journaux. Quatre (4) types de journaux sont utilisés (Banque / Caisse / Opérations diverses / Immobilisations). Les saisies sont faites à partir de fiches d'imputation correctement remplies par le Comptable. Ces

fiches doivent être vérifiées par le Responsable Administratif et Financier pour certifier l'exactitude de l'écriture. Enfin, ces fiches doivent être approuvées par le Directeur Exécutif ou le Chef Projet pour autoriser l'imputation de ce montant sur le projet. Après saisie, la mention 'SAISIE' ou 'OK' doit être apposée sur toutes les pièces du dossier pour les annuler afin d'éviter la réutilisation. Le formulaire d'imputation comptable est annexé à ce document.

2.4. La Composition du dossier comptable

Un dossier comptable est un ensemble de pièces comptables qui ont permis l'enregistrement d'une opération comptable dans le système. Les pièces comptables indispensables pour supporter les transactions sont décrites ci-dessous. Ces pièces sont indispensables, l'absence de l'une d'entre elles peut être considérée comme une faute grave. En cas de difficulté d'obtention de l'une de ces pièces, un mémorandum peut être écrit pour expliquer la situation.

a. Pour les achats de bien et service d'un montant \leq à 250.000 F CFA

- 1- Demande d'achat approuvée (bon de commande) ;
- 2- Copie du chèque acquitté ;
- 3- Facture ;
- 4- L'Attestation de service rendu ou le bordereau de livraison signé ;
- 5- La fiche d'imputation comptable.

b. Pour les achats de bien et service $>$ à 250.000

- 1- Demande d'achat approuvée (bon de commande) ;
- 2- Demande de prix adressée aux prestataires ou fournisseurs (pro forma) ;
- 3- Les factures pro forma reçues des prestataires ou fournisseurs ;
- 4- Rapport d'analyse des offres (rapport de sélection) ;
- 5- Facture ;
- 6- L'Attestation de service rendu ou le bordereau de livraison signé ;
- 7- Copie du chèque acquitté ;
- 8- La fiche d'imputation comptable.

c. Pour les avances de mission ou avances pour activité

- 1- Demande d'avance approuvée (fiche d'avance de mission) ;
- 2- Termes de Référence de la mission ou de l'activité ;
- 3- Copie du chèque acquitté ;
- 4- Fiche d'imputation comptable

d. Pour les Justifications d'avance

- 1- Rapport de mission ou rapport d'activité ;
- 2- Liste de présence et états de paiement pour les réunions / formations ;
- 3- Copie de l'ordre de mission ;
- 4- Copie de la fiche d'imputation de l'avance ;
- 5- Copie du chèque acquitté ;

- 6- *L'ensemble des pièces justificatives des dépenses effectuées;*
- 7- *Fiche de justification des perdiems approuvée ;*
- 8- *Bordereau de versement des reliquats d'avance en banque (le cas échéant) ;*
- 9- *Fiche de justification des avances ;*
- 10- *Fiche d'imputation comptable*

e. Pour les encaissements de fonds (transfert des bailleurs etc.....)

- 1- *Demande de fonds (lettre de demande de décaissement);*
- 2- *Avis de crédit de la banque ou copie du relevé bancaire ;*
- 3- *Fiche d'imputation comptable.*

f. Pour les corrections d'écritures comptables

- 1- *Copie de la fiche d'imputation du premier enregistrement;*
- 2- *Mémoire pour expliquer l'erreur et l'action entreprise;*
- 3- *Fiche d'imputation comptable corrigée.*

2.5. Le Classement des dossiers comptables

Le Responsable Administratif et Financier est responsable du classement et de la sécurisation des dossiers comptables. Les dossiers comptables sont classés après leur annulation suivant les numéros de transaction affectés par le logiciel lors de la saisie de la transaction. Ils doivent être classés mois par mois dans des chronos bien sécurisé. Ces dossiers doivent être conservés pendant une durée de sept (07) ans après l'expiration de la durée du projet.

2.6. L'Audit Externe

a) L'Objectif d'un audit externe

L'objet de la mission d'audit consiste principalement à donner une assurance aux bailleurs de fonds que les éléments des rapports financiers sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle de la situation financière. En plus, l'audit doit permettre d'apprécier l'organisation du contrôle interne et le système comptable mise en place.

A travers cet audit, l'ONG demande l'opinion du cabinet (Consultant) séparément sur le système de gestion mis en place.

Le personnel de l'ONG doit se mettre à la disposition de l'auditeur pendant la durée de la mission d'audit.

b) Le Financement

La mission d'audit est réalisée par AFRIC'MUTUALITÉ. Toutefois, les missions d'audit réalisées dans le cadre d'un programme ou projet sont financées par le partenaire.

c) La Périodicité

De façon systématique, la mission d'audit est commise à la fin de chaque année. Exceptionnellement, lorsqu'un projet ou programme se termine avant la fin de l'année c'est-à-dire, avant le 31 décembre, son traitement dépend de l'accord de partenariat signé avec le bailleur.

d) La Sélection du cabinet privé ou du consultant

A la fin de chaque année, le Directeur Exécutif élabore un TDR pour la sélection d'un cabinet privé ou un consultant indépendant pour l'exécution de la dite mission.

Après réception des offres, un comité composé du DE, du RSE, du RAF et du représentant du bailleur selon le cas, est constitué pour le dépouillement et la sélection de la meilleure offre.

• **Résultats attendus**

Le cabinet privé ou le consultant à travers son rapport doit :

⇒ **Concernant les financements externes, contrôler si :**

- *les procédures convenues avec le bailleur sont bien appliquées ?*
- *il y'a une correspondance entre la comptabilité, les rapports et les pièces envoyées aux bailleurs ;*
- *les différents financements sont bien distingués;*
- *le plan comptable suit les budgets*

La validité des procédures des bailleurs en elle-même ne fait pas l'objet de contrôle comme elle n'est pas sous l'influence de l'ONG. Le bailleur et l'ONG sont en partenariat.

⇒ **Concernant le financement avec les fonds propres, contrôler les points suivants :**

- *les procédures de l'ONG même sont-elles décrites dans un manuel de procédures ou un règlement interne ?*
- *Ces procédures sont-elles bien appliquées ?*
- *L'auditeur peut vérifier la validité des procédures existantes et donner des recommandations pour modifier ces procédures.*

⇒ **Concernant la transparence interne, contrôler les points suivants :**

- *la situation financière est-elle communiquée aux membres ?*
- *y-a-t-il un contrôle interne régulier*
- *y-a-t-il un commissaire aux comptes ? ces recommandations sont-elles suivies,*
- *les principes énoncés par le SYSCOA sont appliqués.*

e) La Validation du rapport

Une réunion de restitution est tenue après réception du rapport provisoire. L'auditeur intègre les corrections nécessaires et retourne la version définitive.

f) La Mise en œuvre et le Suivi des recommandations

Le Responsable Administratif et Financier est chargé de la mise en œuvre de toutes les recommandations issues de la mission d'audit et le Directeur Exécutif assure le contrôle et le suivi.

PARTIE III. PROCÉDURES DE GESTION FINANCIÈRES

3.1. Les comptes bancaires

Chaque projet est doté d'un compte principal spécifique destiné à recevoir exclusivement les fonds relatifs à la réalisation de ses activités. Selon le cas, les fonds reçus dans ce compte sont virés directement par le bailleur. Il est ouvert en francs CFA et est géré par le Directeur Exécutif de AFRIC'MUTUALITE.

Un compte bancaire est aussi ouvert pour les fonds propres de AFRIC'MUTUALITE. Ce compte encaisse les frais de gestion des projets, les cotisations des membres de l'ONG, les dons reçus directement des donateurs et toutes autres ressources propres de AFRIC'MUTUALITE. Ce compte est aussi géré par le Directeur Exécutif.

Tous les comptes bancaires doivent avoir une double signature. Le Directeur Exécutif est le premier signataire sur tous les comptes bancaires. Le deuxième signataire est soit le Chef Projet ou le Responsable de Suivi Évaluation. Le RAF ne doit pas être signataire sur les comptes bancaires de l'ONG.

3.2. Mécanisme d'engagement et de Paiement des Dépenses

Tout engagement ou paiement de dépenses doit se faire dans le respect strict de la charte des responsabilités qui fixe, entre autres, les niveaux d'approbation et d'autorisation des engagements et des dépenses (**voir Annexe 4**)

3.2.1. Procédures d'engagement

Tout acte qui engage les ressources des projets ou les ressources propres d'AFRIC'MUTUALITE, par exemple contrats des consultants, ordres de mission, etc. devra se conformer à une double exigence à savoir que la dépense qu'il va générer doit être prévues au budget et les fonds disponibles. À cet effet tout document engageant des fonds devra être autorisé par le RAF. Ensuite, il doit être approuvé par le Directeur Exécutif de AFRIC'MUTUALITE selon les dispositions fixées dans la charte en Annexe 4.

3.2.2. Procédures de paiement

a) Dépenses courantes du projet

Dans le cadre de ses opérations courantes, le projet sera amené à payer à des tiers des montants venant en règlement de factures ou prestations diverses. Le schéma ci-dessous retrace les procédures de paiement.

La démarche à suivre pour l'exécution de ces paiements est la suivante :

1- *Les factures sont réceptionnées par le secrétaire après les formalités de réception des biens et services décrits dans le manuel des achats. Après leur réception, le secrétaire les tamponne avec un cachet dateur pour indiquer la date de réception. Ensuite, elle les inscrit dans un registre ad hoc et attribue à chacune un numéro. Ce registre doit renseigner le nom du fournisseur, la date de réception de la facture et le montant.*

2- *Elle les envoie ensuite au RAF. Ce dernier vérifie la disponibilité des ressources pour s'assurer que le paiement peut être effectué. Si c'est le cas, il transfère la facture Comptable pour paiement. Au cas contraire, il classe le lot des factures en instance de paiement et programme une date de paiement.*

3- *Le Comptable en cas échéant réceptionne les factures et les compare aux bons de commande et aux bordereaux de livraison. Son contrôle portera à la fois sur les prix unitaires et totaux, sur les quantités et sur les informations nécessaires (date, nom du client, en-tête de la structure, cachet de la structure, cachet payé, adresse de la structure, etc.). Il vérifie par ailleurs que le bordereau de livraison porte la mention « **RECU CONFORME** » suivie de la signature du réceptionnaire ou, dans le cas des services, que la facture porte la mention « **ATTESTATION DE SERVICE FAIT** » suivie de la signature du demandeur du service. En somme, il s'assure que toute la documentation nécessaire pour cette transaction est disponible.*

4- *Si toutes ces vérifications sont satisfaisantes, le Comptable poursuit le processus en préparant la fiche d'imputation comptable sur laquelle est mentionnée le numéro de compte en débit et en crédit, les catégories budgétaires des dépenses et selon le cas les codes d'activité. La fiche d'imputation doit indiquer la date, le nom du fournisseur, la description de la marchandise ou des services, l'imputation comptable et le montant. Ensuite, il écrit le chèque et transmet toute la documentation y afférente au RAF.*

NB : les chèques doivent être élaborés au nom de la société bénéficiaire et non au nom d'une personne physique.

5- *Le RAF réceptionne toute la documentation transmise et procède à son contrôle. Les vérifications faites, il approuve la fiche d'imputation comptable et transmet tout le dossier au Directeur Exécutif.*

6- *Celui-ci vérifie la concordance entre le montant figurant sur la facture, la fiche d'imputation et le chèque et signe.*

7- *Une fois ces documents signés, ils sont transmis au secrétariat qui photocopie les pièces et les transmet au chauffeur pour distribution. Les chèques ou les ordres de paiement dûment signés sont photocopiés et envoyés aux différents fournisseurs par le secrétaire ou chauffeur. Le bénéficiaire acquitte la copie du chèque et la facture. La facture, la fiche d'imputation et une copie du chèque ou de l'ordre de paiement sont remis au Comptable pour l'enregistrement dans le logiciel de comptabilité et le classement. (Voir mode d'enregistrement et de classement ci-dessus)*

NB : Les originaux des dossiers comptables sont conservés par la Direction Exécutive d'AFRIC'MUTUALITE pour le besoin d'Audit ou de contrôle. Aucun bailleur, Récipiendaire Principal ou Partenaire ne doit prétendre récupérer les originaux des pièces comptables. Ces documents sont de la responsabilité juridique d'AFRIC'MUTUALITE. Seules les copies de ces documents peuvent être envoyées à ces derniers s'ils en expriment le besoin.

b) Procédures d'utilisation de la caisse menues dépenses

Les décaissements pour les menues dépenses de fonctionnement seront surveillés de façon stricte par la fourniture des pièces justificatives irréfutables pour chaque opération. La procédure est la suivante :

- *L'approvisionnement du fonds de caisse initial*
- *L'utilisation du fonds de caisse*
- *La comptabilisation des opérations de dépense et l'imputation dans les rubriques budgétaires appropriées*
- *Le réapprovisionnement du fonds de caisse après une période de dépense.*

c) Description générale de la procédure

⇒ *Le montant maximum de la caisse menue dépenses*

Le montant maximum du fonds de caisse est de 100 000 FCFA par les projets. Les différentes caisses de chaque projets sont gérées par la caisse principale de AFRIC' MUTUALITE. Les réapprovisionnements auront pour objet de faire concorder l'encaissement et les dépenses réalisées avec ce montant maximum de la caisse.

La caisse ne peut être détenue que par une personne dûment mandatée et elle seule doit pouvoir y accéder, réceptionner les fonds ou les distribuer.

Cette personne dénommée caissier doit faire approuver tous les prélèvements par le responsable habilité et établir une pièce de caisse pour chaque opération.

Lorsque le solde de la caisse atteint 20.000 F CFA, le caissier introduit une nouvelle demande de réapprovisionnement. Il arrête la caisse et transmet les pièces justificatives des dépenses au Comptable pour remboursement après contrôle.

Une fiche d'imputation comptable est préparée par le Comptable pour chacune des dépenses. Cette fiche d'imputation après approbation du RAF est enregistrée dans le logiciel par le Comptable.

Un chèque est établi au nom du caissier pour le montant exact des dépenses effectuées dans le but de ramener la caisse à son niveau initial.

Les reçus délivrés par les tiers, les factures acquittées et les demandes de prélèvement approuvées et autorisées constituent les pièces justificatives des transactions

Un contrôle de caisse est fait **toutes les fins du mois** et à tout moment que le besoin de réapprovisionnement se fait sentir. Des inspections inopinées seront faites pour vérifier la bonne utilisation du fonds de caisse. Ces contrôles consistent à faire :

- *La somme des pièces justificatives de la petite caisse ;*
- *La somme des espèces figurant dans la petite caisse ;*
- *La comparaison du solde théorique au solde réel dans la caisse.*

Une fiche de contrôle de caisse est établie pour ce fait (**voir Annexe 5**)

⇒ **Le montant maximum pour chaque opération de la caisse menue dépense**

Le montant maximum autorisé pour chaque opération de la caisse menue dépenses ne doit pas dépasser 50.000 francs CFA bien entendu que les autres dépenses normales de fonctionnement peuvent être couvertes par les procédures de commandes de biens et services et leur facturation par les fournisseurs. La caisse ne doit être engagée que pour les petites dépenses ou des frais divers dont la réalisation par la procédure normale de bon de commande- autorisation- facturation coûterait plus chère en frais administratifs ou en temps de bureau.

En cas de dépenses exceptionnelles exécutées par caisse dont le montant est > à 50.000 F CFA, une note de service est prise.

⇒ **Utilisation de la caisse**

Le caissier ne peut opérer les décaissements que seulement au vu d'une pièce constituant l'approbation écrite du RAF ou son délégué et dans la procédure suivante.

- Le demandeur remplit un bon provisoire de caisse en décrivant l'article, la nature de la dépense, et le coût. Il fait approuver sa demande par le RAF ou son délégué et le Directeur Exécutif pour son autorisation. Il le transmet au caissier pour règlement et signe pour acquit la demande.
- 1. Sur présentation des pièces justificatives des dépenses effectuées, le caissier établit la fiche de sortie de caisse avec les détails des dépenses et les montants réels et annule le bon provisoire de caisse.

⇒ **Modalités d'application**

Le Responsable administratif et financier désignera la personne et fera une demande d'approvisionnement initial de la caisse. Cette demande sera approuvée par le Directeur Exécutif.

Le caissier enregistre dans le journal de caisse l'approvisionnement des fonds. Le caissier doit avoir en quantité suffisante tous les formulaires utiles pour les opérations de caisse, tels que fiche d'entrée et de sortie de fonds de caisse, PV de caisse, etc.

PARTIE IV. LES RAPPORTS FINANCIERS

Trois types de rapport financier sont indispensables pour assurer le contrôle financier des activités.

4.1. Le rapport financier des bailleurs

Ce rapport est celui imposé par le bailleur ou le bénéficiaire principal d'une subvention ou projet. Le service financier a l'obligation de préparer ces rapports aux destinataires dans les délais prévus au contrat et selon le format exigé par ces derniers.

Le Directeur Exécutif doit approuver ce rapport et le soumettre aux destinataires conformément au contrat qu'il a signé. Il est responsable de toute déconvenue qui surviendrait lors d'une omission d'un élément important de ce rapport.

4.2. Le rapport financier mensuel ou clôture des comptes

Ce rapport est destiné à l'utilisation propre de AFRIC'MUTUALITE. Il est indispensable pour assurer un bon contrôle financier. Il doit faire l'objet d'un contrôle lors des revues des organes de contrôle du Conseil d'Administration.

Il doit être soumis pour approbation au Directeur Exécutif au plus tard le 10 du mois suivant celui clôturé.

Le respect du délai de production de ce rapport est un élément d'évaluation de la performance du Responsable Administratif et Financier.

Le rapport financier mensuel comprend les éléments suivants :

- *Le rapport financier mensuel*
- *La balance générale des comptes arrêtée au dernier jour du mois clôturé ;*
- *Le grand livre des opérations effectuées dans le mois pour tous les projets ;*
- *L'état de rapprochement bancaire de tous les comptes bancaires ;*
- *La balance âgée des comptes de créances ;*
- *Le rapport de comparaison budgétaire par projet et globalement ;*
- *Le PV de contrôle de la petite caisse ;*

Tous ces documents sont regroupés et classés dans un chrono mois par mois.

4.2.1 Le rapport financier mensuel

Le Responsable Administratif et Financier a l'obligation de produire un rapport financier mensuel. Ce rapport doit être approuvé par le Directeur Exécutif. Le format de ce rapport se présente comme suit **(Voir annexe 6)**

4.2.2. La balance générale des comptes arrête au dernier jour du mois clôturé

Cette balance est extraite du logiciel comptable utilisé par l'ONG. Il doit être imprimé au bout de chaque mois et approuvé par le Responsable Administratif et Financier.

4.2.3. Le grand livre des opérations effectuées dans le mois

Ce document est extrait du logiciel comptable. Il présente l'ensemble des opérations effectuées dans le mois sur chaque compte comptable. Il doit être imprimé et approuvé par le Responsable Administratif et Financier.

4.2.4. L'état de rapprochement bancaire

Il permet de réconcilier le solde obtenu par la banque au solde du compte bancaire dans les livres comptables. Le format de présentation se retrouve en **Annexe 7**.

Les documents indispensables pour effectuer le rapprochement bancaire sont :

- *L'extrait du solde du compte banque des livres comptables*
- *Le relevé bancaire du mois dont la clôture est encours*
- *La copie du rapprochement bancaire du mois précédent*

Après que tous ces documents soient réunis, le Comptable fait le pointage des informations contenues sur le relevé bancaire en comparaison à celles contenues dans l'extrait du grand livre du compte bancaire.

Les chèques non encore encaissés sont remarqués sur le formulaire de rapprochement bancaire établi.

Aucun chèque ne doit rester sans être encaissé pendant plus de 3 mois.

Chaque compte bancaire doit avoir son rapprochement bancaire distinct de celui des autres.

Le rapprochement bancaire est indispensable même si aucune opération n'a été effectuée avec le compte bancaire.

Le Comptable après avoir préparé la réconciliation bancaire, le signe et le transmet au Responsable Administratif et Financier.

Ce dernier fait la revue de la réconciliation bancaire avec la check-list (**Voir annexe 7**) :

Cette check-list doit être préparée par le Comptable, vérifiée par le RAF et doit être approuvée par le Directeur Exécutif.

4.2.5. La balance âgée des comptes de créances

Elle est extraite du logiciel comptable utilisé par l'ONG. Lorsque le logiciel ne permet pas de produire cette balance, il est de la responsabilité du Responsable Administratif et Financier de la préparer dans un fichier Excel. Le formulaire se trouve en (**Annexe 8**)

D'une manière ou d'une autre, les informations suivantes sont indispensables pour une balance âgée des comptes de créance :

- *La date de l'octroi de la créance (avance au personnel, aux prestataires etc.....)*
- *Le nom du bénéficiaire ;*
- *Le montant octroyé ;*
- *Le nombre de jour décompté de la date d'octroi au jour de préparation de la balance âgée ;*
- *Les commentaires du Responsable Administratif et Financier ainsi que ceux du Directeur Exécutif.*

La balance âgée des comptes ne doit pas présenter les informations de façon cumulées mais plutôt détaillées par avance octroyée.

Observations sur les délais de justification des avances

- *Les avances pour mission et les avances pour activités doivent être justifiées dans un délai de 10 jours après l'accomplissement de la mission ou la réalisation de l'activité.*
- *Les avances aux prestataires doivent être justifiées immédiatement après l'exécution de la prestation. Aucun prestataire ne doit prendre une avance de plus de 60 jours sans avoir exécuté la prestation. Le Responsable Administratif et Financier doit prendre toutes les dispositions pour assurer le remboursement de cette avance dans de tel cas.*

4.2.6. Rapport de comparaison budgétaire

Ce rapport doit être extrait du logiciel de comptabilité utilisé par l'ONG. Il doit être détaillé pour chaque projet et pour tous les projets globalement. Les variances budgétaires doivent être analysées par le Responsable Administratif et Financier. Ce rapport de comparaison budgétaire doit être soumis à l'appréciation du Directeur Exécutif.

4.2.7. Rapport de contrôle de la petite caisse

Un contrôle de la petite caisse doit se faire le dernier jour du mois. Le rapport de contrôle établi à cet effet doit faire partie des documents de rapport financier.

4.2.8. Check-list du Directeur Exécutif

Le Directeur Exécutif a l'obligation de contrôler le rapport financier soumis par le Responsable Administratif et Financier à travers le remplissage de cette check-list (**Voir annexe 6**)

4.3. Le rapport financier annuel ou états financiers

La comptabilité doit être arrêtée au plus tard le 31 décembre de chaque exercice. Les responsables de AFRIC' MUTUALITE doivent signer aussi bien le bilan et le compte de résultat une fois les résultats financiers produits.

Pour une présentation d'états financiers transparents, clairs et respectant les normes internationales, de AFRIC' MUTUALITE doit établir les tableaux ci-après :

4.3.1. Etats comptables

- a. Bilan consolidé et détaillé avec la possibilité extraction de situation par financement de partenaire*
- b. Compte de résultats des activités internes de AFRIC' MUTUALITE*
- c. Rapport de comparaison budgétaire*
- d. Journaux*
- e. Grands livres*
- f. Décomptes de projets*
- g. Détails de tous autres comptes de tiers ;*
- h. Situations extracomptables des comptes de trésorerie (états de réconciliations des comptes banques, états de contrôle de caisse, copies d'extraits de comptes bancaires, copies de brouillards manuscrits de comptes de trésorerie).*

4.3.2. Etats annexes

Les comptabilités clôturées de AFRIC' MUTUALITE servent de base pour les décomptes des fonds d'exploitation de projets qui sont à effectuer par son Service financier avec ou sans appui de conseil. Les projets clôturés doivent être traités en comptabilité. Les décomptes des fonds d'exploitation doivent avoir la même forme que celle de la proposition de subvention approuvée.

4.4. Utilisation de voitures privées

La politique de AFRIC'MUTUALITE est que les missions officielles dans le Benin soient normalement effectuées avec les véhicules du service. Dans les cas exceptionnels, ou aucun véhicule n'est disponible pour une mission, et la mission ne puisse pas raisonnablement être repoussée à plus tard, le personnel peut être autorisé à se servir de son propre véhicule privé pour effectuer cette mission. Quand une telle utilisation de Véhicule prive est autorisée en avance, et un ordre de mission est signé, AFRIC'MUTUALITE accepte rembourser le montant des frais kilométrique. Ce montant est définit par note de service. Le remboursement est prévu pour couvrir tous les coûts de fonctionnement du véhicule (y compris : carburant, entretien, réparation, assurance, impôt, chauffeur, dépréciation, etc....)

PARTIE V. LA GESTION BUDGÉTAIRE

Le budget est un outil de gestion indispensable pour le pilotage des organisations. Dans une organisation de gestion des projets comme AFRIC'MUTUALITE, nous pouvons distinguer deux (02) type de budget : Le budget des projets et le budget de fonctionnement. Ces deux types de budget sont regroupés en un seul pour obtenir le budget consolidé global.

Les procédures mises en place pour assurer une bonne gestion budgétaire se résument ainsi :

5.1. Le budget des projets

Tout projet mis en œuvre par AFRIC'MUTUALITE doit avoir un budget. Que le projet soit financé par fonds propres de AFRIC'MUTUALITE ou par des bailleurs de fonds et partenaires financiers, le RAF a l'obligation de préparer un budget qui sera validé par le Directeur Exécutif.

Lorsque le projet est financé par un partenaire financier, La préparation de ce budget est de la responsabilité du RAF. Il doit l'établir en respectant les procédures du bailleur de fonds ou du partenaire financier. Le format de ce dernier est celui utilisé pour la préparation du budget.

Après soumission et validation du dossier de projet, le budget entre en vigueur.

Pour les projets dont la durée est supérieure à 12 mois, le budget de l'année en cours est consolidé au budget global de AFRIC'MUTUALITE.

Pour les projets dont la durée n'excède pas l'exercice comptable en cours, la totalité de ce budget est consolidé au budget global annuel de AFRIC'MUTUALITE.

Par exemple :

- ✓ Un projet d'une durée de 30 mois qui démarre le 1er Aout 2010. Le RAF a l'obligation de le répartir de façon mensuelle. La partie correspondant au mois d'Aout à Décembre 2010 sera consolidée avec le budget global 2010 de AFRIC'MUTUALITE.
- ✓ Pour un projet dont la durée est de 3 mois qui démarre le 1er Mars 2001, la totalité de son budget doit être consolidé avec le budget global d'AFRIC'MUTUALITE.

Lorsque le projet est financé par les ressources propres de AFRIC'MUTUALITE, le RAF a l'obligation de préparer un budget selon le formulaire en vigueur à AFRIC'MUTUALITE.

Une fois le budget préparé, il doit être approuvé par le Directeur Exécutif.

5.2. Le budget de fonctionnement et le budget consolidé

Le budget de fonctionnement est inclus dans le budget consolidé. Il est préparé et approuvé par le Conseil d'Administration. Le processus de préparation se présente comme suit :

- ✓ Démarrage de la planification des activités de l'année N+1 le 1er Septembre N. Ce travail est de la responsabilité des chefs projets et suivi évaluation. Le plan d'activité annuel doit être disponible et approuvé au plus tard le 30 Septembre N. Il est approuvé par le Directeur Exécutif.
- ✓ Démarrage du budget sur la base du plan d'activité le 1er Octobre N. Le RAF a l'obligation d'affecter des coûts prévisionnels aux activités planifiées et de consolider ces coûts dans le budget de fonctionnement de l'année N+ 1. Ensuite, le RAF identifie les dépenses de fonctionnement qui seront regroupées au budget des activités pour obtenir le budget des fonds propres d'AFRIC'MUTUALITE. Ce travail doit être achevé le 31 Octobre N.
- ✓ Le RAF établit un plan de financement du budget des fonds propres de AFRIC'MUTUALITE.
- ✓ Le Directeur exécutif approuve le budget des fonds propres d'AFRIC'MUTUALITE ainsi que son plan de financement au plus tard le 15 Novembre N.
- ✓ Le RAF consolide le budget des fonds propres et le budget des projets conformément au format en vigueur à AFRIC'MUTUALITE. Ce budget consolidé doit être approuvé par le Directeur Exécutif et transmis au Conseil d'Administration au plus tard le 30 Novembre N.
- ✓ Le conseil d'Administration se regroupe et approuve ce budget avant le 31 Décembre N.
- ✓ Une fois approuvé, le RAF partage ce budget de façon mensuelle en collaboration avec les Chefs Projets et Suivi Évaluation.
- ✓ Ensuite, ce budget est enregistré dans le logiciel de comptabilité projet par projet. Le budget des fonds propres est enregistré sur le code des fonds propres.

Le format de budget en vigueur se présente comme suit (**Voir annexe 9**) :

- ✓ La rubrique Salaires doit être détaillé et les lignes budgétaires qui peuvent être alignées sous cette rubrique sont les salaires de base du personnel poste par poste.
- ✓ La rubrique Avantages salariaux concerne la charge patronale, l'assurance maladie du personnel et le salaire du 13em mois du personnel.
- ✓ La rubrique voyage et déplacement prend les per diem pour mission, les frais d'hôtel pour les missions, le frais de carburant des véhicules, les frais de déplacements administratifs sans oublier les voyages à l'international.
- ✓ La rubrique matériels et équipements prend en compte les prévisions pour achats d'équipement ou matériel dont le montant est supérieur à 500,000FCFA a l'unité.
- ✓ La rubrique Fourniture concerne les matériels et fournitures de bureau dont le prix d'achat à l'unité est inférieur à 500,000FCFA.
- ✓ La rubrique Sous Contractant a rapport aux consultants ou aux sous bénéficiaires qui interviendront sur le projet.
- ✓ La rubrique construction enregistre les prévisions de construction de bâtiment ou d'immobilier dans les communautés.
- ✓ Les couts direct d'activité sont les budgets consolidés des projets ou le détail des activités de formation, de réunion, de suivi évaluation et de paiement des bénéficiaire ou agents bénévoles.
- ✓ Les frais administratif

Ce format de budget est celui en vigueur pour toute forme de budget a AFRIC'MUTUALITE.

PARTIE VI : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

6.1. Procédure de recrutement

La présente procédure vise à doter AFRIC' MUTUALITE de personnel compétent afin d'assurer la finalité de ses actions et activités. La procédure normale de recrutement de personnel comporte les étapes suivantes:

ETAPE 1- La détermination du besoin de personnel supplémentaire

Tout recrutement de personnel doit être subordonné par la naissance d'un besoin réel. Ce nouveau besoin d'emploi peut être né soit d'une démission d'un agent, soit d'un licenciement, soit dans le cadre de la mise en œuvre d'un nouveau programme etc. La détermination de ce besoin est à l'initiative du Directeur Exécutif.

ETAPE 2- La réalisation et la publication de l'avis de recrutement ou de l'offre d'emploi

Une fois le besoin s'est fait sentir et exprimer, le Directeur Exécutif forme un comité qu'il préside. Ce comité est composé de quatre personnes, et a pour mission de faire la sélection du meilleur candidat pour l'ONG. Ainsi, il aura à réaliser l'avis de recrutement ou l'offre d'emploi comportant: le contexte de recrutement, le poste à pourvoir, le nombre de place, les attributions du poste, le profil idéal, les dossiers de candidature, la date et lieu de clôture. Le comité choisit le mode de diffusion (Presse écrite ou radiodiffusion ou affichage). Le comité est composé du Directeur Exécutif, du Responsable Administratif et Financier, le Responsable à la mobilisation sociale et du Responsable Suivi-Evaluation.

ETAPE 3- La réception des offres de compétences

Le comité doit organiser la réception des dossiers de candidature. Une fiche de dépôt comportant le numéro d'ordre, la date, l'heure de dépôt des dossiers, le nom et la signature du candidat ou du déposant.

ETAPE 4- La sélection du meilleur candidat

A défaut d'avoir le candidat recherché, le comité a pour mission de percher du lot le meilleur candidat pour L'ONG. L'évaluation des offres de candidatures se fera selon les références contenues dans les TDR de recrutement.

ETAPE 5- La signature du contrat de travail

Tout candidat retenu pour une offre donnée, signe d'abord un contrat d'essai dont la durée doit être conforme à la législation en vigueur. Le contrat doit préciser clairement les tâches assignées

au poste, les relations hiérarchiques et fonctionnelles et les moyens liés à ses attributs. Le dossier du nouveau recrue est constitué et archivé par le Comptable. Le dossier doit comporter:

- une fiche d'information à remplir,
- une demande manuscrite adressée au Directeur exécutif;
- une copie de l'acte de naissance légalisé,
- un certificat de nationalité,
- une copie légalisée de la carte nationale d'identité,
- deux (02) photos d'identité couleur récentes,
- copie légalisée des diplômes et attestations de travail,
- un casier judiciaire,
- une copie du certificat de mariage s'il est marié,
- une copie de l'acte de naissance des enfants à charge,
- La lettre de notification du recrutement,
- L'attestation de prise de service et le CV,
- Les fiches d'évaluation périodique (3 mois).

6.2. Les horaires de travail

Les horaires de travail sont ceux en vigueur en république du Bénin. Conformément à la réglementation, quarante heures de travail sont requises par semaine. Les heures travaillées au-delà sont considérées comme des heures supplémentaires donnant droit à récupération ou rémunération. Les modalités de paiement des heures supplémentaires sont en harmonie avec la réglementation en vigueur en République du Bénin.

Les employés ont la responsabilité de présenter à la fin de chaque mois une fiche de temps. Cette fiche de temps est obligatoire et sert de base au paiement de salaire. Le formulaire de fiches de temps en vigueur a AMFRIC'MUTUALITE est en **Annexe 10**.

6.3.Procédure de traitement des salaires

Cette procédure indique les étapes du traitement de salaires au sein de AFRIC' MUTUALITE. Les salaires sont payés par chèque ou par virement bancaire (**Annexe 11**).Les salaires sont calculés sur la fiche paie dont le formulaire se présente comme suit (**Annexe 12**)

Mode opératoire de la procédure de traitement des salaires

Ordre	Activités	Tâches/Opérations	Responsables
1	Préparer les états de salaires et les soumettre à la signature du RAF	- Actualiser les données (procédure informatique) - Editer les états obtenus sur document papier - Soumettre à la signature du RAF.	Comptable
2	Vérifier les états et les signer DE	- Contrôler les états préparés ; - Signer les états ; - Transmettre les états au DE.	RAF
3	Vérifier et signer les états, les retourner au RAF	- Contrôler les états préparés ; - Signer les états ; - Retourner les états au RAF.	DE
4	Etablir les chèques ou ordre de virements et les faire signer par le DE	- Préparer les chèques ou ordres de virement ; - S'assurer de la disponibilité de fonds sur le compte bancaire ; - Transmettre les chèques au DE pour signature.	RAF
5	Signer les chèques ou ordre de virement	- Vérifier les informations fournies (disponibilités de fonds par rapport aux paiements à faire, etc.) - Contrôler les chèques ; - Signer les chèques et ordres de virement de salaire ; - Retourner les chèques au RAF.	DE
6	Envoyer l'ordre de virement au paiement	- Séparer les paiements par chèque des paiements par ordre de virement ; - Envoyer l'ordre de virement à la banque.	RAF
7	Préparer les fiches de paie et assurer les paiements	- Faire signer les fiches de paie par les salariés ; - Remettre les fiches de paie et les chèques aux salariés - Payer l'IPTS et la CNSS - Classer les autres pièces	Comptable

6.4. Procédure de formation

Les formations sont organisées en vue de l'amélioration des compétences des employés de AFRIC' MUTUALITE. Ces formations peuvent avoir lieu sur le plan national ou international. Elles doivent avoir été inscrites au plan de formation annuel de AFRIC' MUTUALITE.

La formation de courte durée est toute formation dont la durée est inférieure à six mois. La formation de longue durée est celle dont la durée est supérieure à six mois et inférieure ou égale à deux ans.

Pour participer à des formations devant se dérouler en dehors de son lieu de travail habituel, l'employé est considéré comme étant en mission. Dans ce cas, la procédure de mission lui est applicable.

6.4.1. Séminaires de recyclage

Les séminaires de recyclage sont des formations de courte durée d'une ou deux semaines au plus, organisées sur le plan national ou international par AFRIC' MUTUALITE dans le but de renforcer les capacités de tous les acteurs intervenants dans la mise en œuvre de ses activités. Ils sont organisés conformément aux prévisions du plan trimestriel. Comme toute activité, un séminaire de recyclage doit faire l'objet d'élaboration de TDR conformément aux dispositions en vigueur au sein de AFRIC' MUTUALITE.

6.4.2. Termes de Référence (TDR)

Pour faciliter le déroulement normal des formations et des séminaires de recyclage, les TDR doivent être élaborés à temps. Les TDR doivent comporter les points ci-après :

- ❑ Objectifs de la formation
- ❑ Résultats attendus
- ❑ Bénéficiaires ou participants (nombre, provenance, niveau)
- ❑ Programme de déroulement de la formation
- ❑ Lieu
- ❑ Date de début et de fin
- ❑ Budget de la formation
- ❑ Le responsable de la formation
- ❑ Les noms des formateurs, etc.

6.4.3. Avant la formation

AFRIC' MUTUALITE met tout en œuvre pour l'organisation pratique des formations ou séminaires de recyclage. Au nombre des activités, nous pouvons retenir :

- ❑ La recherche du local devant abriter la formation ;
- ❑ La préparation de la logistique ;
- ❑ La préparation de la documentation et des supports pédagogiques ;
- ❑ Etc.

6.4.4. Pendant la formation

Pour mieux assurer la coordination des formations et séminaires de recyclage, AFRIC' MUTUALITE doit mettre en place des groupes de facilitateurs ainsi que des rapporteurs et veiller à ce qu'un point journalier soit fait afin de faciliter le dépôt du rapport final dans le temps. AFRIC' MUTUALITE doit également veiller aux divers paiements relatifs à la formation.

6.4.5. La période d'après formation

Après la formation, AFRIC' MUTUALITE veille à la rédaction effective du rapport de formation et du rapport financier. Il en assure la transmission aux ayant-droits. AFRIC' MUTUALITE veille à l'application des recommandations adoptées à l'issue de la formation.

6.4.6 Procédures de congés

Les congés proviennent de plusieurs événements ainsi les procédures de congés ci-après définies sont relatives aux :

- ❑ congés administratifs dont le droit est acquis à l'employé après une période d'activité d'un mois ;
- ❑ congés de maternité dont la jouissance est liée à l'approche du terme d'une grossesse ;

- ❑ congés de maladie décidés par un médecin à la suite d'une maladie ou d'un accident ;
- ❑ congés pour événements familiaux dont la demande est initiée par l'employé ;
- ❑ congés pour jours fériés ;
- ❑ demandes de permission d'absence

d) Procédure de congés administratifs

Sauf dispositions plus favorables des conventions et accords collectifs ou contrat individuel de travail, le travailleur acquiert un droit au congé payé, à la charge de l'employeur, à raison de deux jours ouvrables de congés par mois de service effectif. On entend par jours ouvrables, tous les jours de la semaine à l'exception des jours de repos hebdomadaire et des éventuels jours fériés.

Le droit de jouissance au congé est acquis après une période minimale de service effectif égale à un mois appelé période de référence. Le salarié doit s'organiser pour bénéficier de ses congés administratifs avant la fin d'une année. Si pour des raisons de service, l'employé n'a pu jouir de son congé administratif au cours de l'année à laquelle il se rapporte, il peut en jouir au cours de l'année suivante. Il en perd les droits lorsqu'il accumule ses congés pendant plus de vingt quatre (24) mois.

L'ordre et les dates de départ en congé sont fixés de commun accord par le DE compte tenu des nécessités de service et des désirs de ce dernier. Chaque salarié doit être informé au moins quinze jours à l'avance de la date de ses congés.

➤ Les congés de maternité

Quatorze (14) semaines intégralement rémunérées, soit 6 semaines avant l'accouchement et 8 après l'accouchement sont accordées au personnel féminin.

A cet effet, le requérant doit obligatoirement :

- ❑ déposer une demande de congés de maternité trois (03) mois avant la date probable d'accouchement ;
- ❑ joindre à ladite demande un certificat du médecin traitant portant la date probable d'accouchement.

A la reprise de service, l'assistant administratif remplit les formulaires de la CNSS se rapportant au congé de maternité et les adresse à la CNSS pour remboursement des droits de l'employé payés par AFRIC' MUTUALITE.

➤ Les congés de maladie

En cas de maladie, le personnel est tenu de mettre à disposition du Comptable un certificat médical dûment signé par un médecin compétent et agréé par l'Etat. Ce dernier est le seul à juger du nombre de jours de repos médical.

Les absences pour cause de maladie non justifiées feront l'objet de déduction du congé administratif de l'intéressé. Au cas où ses congés administratifs seraient épuisés, déduction est faite de son salaire au prorata du nombre de jours non justifiés.

➤ **Les congés pour événements familiaux**

Les congés pour événements familiaux (décès d'un parent proche, mariage, etc.) sont obtenus conformément aux dispositions prévues dans la convention collective générale du travail au Bénin.

➤ **Les congés pour jours fériés**

Les jours fériés à observer sont ceux fixés par l'Administration publique au niveau national

➤ **Les demandes de permission d'absence**

Pour toute absence, le personnel est tenu de formuler une demande d'absence à déposer dans les 72 heures précédant la période d'absence.

6.4.7. La rupture du contrat de travail

Plusieurs causes peuvent entraîner la rupture ou la fin de contrat liant AFRIC' MUTUALITE à ses agents :

- ❑ démission de l'employé (rupture du fait de l'employé) ;
- ❑ dénonciation du contrat par l'employeur (licenciement pour faute lourde) ;
- ❑ cessation d'activités (cas de force majeure).

➤ **Procédure de démission**

Dans ce cas, la rupture du contrat est du fait de l'employé et il lui revient d'en prendre l'initiative par le dépôt d'une lettre de démission. Ladite lettre est traitée selon les dispositions légales et contractuelles. A l'issue de la procédure, l'employé est remercié et ses droits acquis lui sont payés.

➤ **Procédure de licenciement pour faute**

Deux raisons peuvent expliquer le licenciement d'un employé:

- ❑ l'employé a commis une faute lourde ;

- ❑ l'employé a récidivé par rapport aux mêmes fautes commises antérieurement et sanctionnées.

Dans les deux cas, la même procédure doit être suivie. En cas de récidive, la répétition de la même faute par l'employé devient une faute lourde comme le prévoit la convention collective générale des travailleurs. Cela suppose qu'au préalable, le travailleur est informé du règlement intérieur de AFRIC' MUTUALITE et du guide du personnel où les différentes fautes qualifiées de lourdes sont décrites. Le code du travail ainsi que la convention collective apportent les précisions nécessaires.

Le licenciement d'un employé doit se faire par courrier avec accusé de réception adressé par l'employeur à l'employé dans lequel les motifs du licenciement sont exposés. En cas de litige sur les conditions de licenciement qui n'a pu être réglé par l'inspecteur du travail, seuls les tribunaux sont compétents pour trancher.

➤ **Le licenciement en cas de cessation d'activités**

Cette procédure doit être suivie en cas de cessation des activités de AFRIC' MUTUALITE. Les causes de cette cessation d'activités sont. Une telle situation peut aussi se présenter à la suite des difficultés rencontrées par l'ONG.

Il faut dans ce cas prendre les mesures qui s'imposent :

- ❑ tenir une séance d'information du personnel ;
- ❑ instruire le RAF des dispositions à prendre ;
- ❑ et prononcer le licenciement des employés concernés.

➤ **Licenciement pour cause de décès de l'employé**

Le décès d'un employé met fin au contrat de travail entre ce dernier et AFRIC' MUTUALITE. Dans ce cas, les droits acquis par le défunt sont calculés et payés aux ayant-droits conformément aux dispositions prévues par le code du travail en République du Bénin.

➤ **Licenciement pour abandon de poste**

En cas d'abandon de poste par un agent, AFRIC' MUTUALITE le fait constater par un Huissier de justice et enclenche la procédure de licenciement pour faute lourde telle que décrite dans le présent manuel de procédures.

6.5. Evaluation du personnel

L'évaluation du personnel est un exercice indispensable pour tous les superviseurs au bout de chaque année civil. La procédure de cette évaluation est la suivante : Les formulaires nécessaires pour l'évaluation du personnel sont **en Annexe 13**.

Détermination des Objectifs

Chaque employé a l'obligation de se fixer des objectifs qu'il doit atteindre au cours de l'année. Ces Objectifs sont inscrits dans la fiche d'évaluation ci-jointe.

Les objectifs doit être réalisable et mesurable.

Ils doivent être discutés avec le superviseur et être validés par ce dernier avant le 31 Janvier de l'année en cours.

Le nombre d'objectif n'est pas important, mais un minimum de 5 objectifs doit être fixé par chaque employé.

➤ *Evaluation proprement dite*

L'employé remplit la partie résultat de la fiche d'évaluation.

Le superviseur fait un entretien avec ce dernier en parcourant les différents objectifs fixés et les résultats atteint. Ensuite une note est attribuée à l'employé. Cet exercice est effectué avant le 30 Novembre de l'année en cours. L'évaluation tient compte non seulement des objectifs fixés et atteint mais aussi du comportement de l'employé et de sa capacité d'adaptation et d'innovation. Les points ci-dessous feront l'objet de l'évaluation.

- 1) la capacité d'initiative,
- 2) les résultats obtenus par rapport aux objectifs,
- 3) l'assiduité,
- 4) la qualité de travail,
- 5) le respect de la hiérarchie.

➤ *Les Notations*

Les notes varient de 0 à 20. Les notes sont de 0 et 10 lorsque l'employé est nul. 11 à 13 lorsque l'employé est passable. 14 à 17 lorsque l'employé est bien et 18 à 20 lorsque l'employé est très bien. Toutes les fiches d'évaluation sont validées par le Directeur Exécutif avant le calcul des augmentations

➤ Les Augmentations de salaires dues aux évaluations

Les augmentations se feront par note de service ou décisions de l'Administration. Un tableau récapitulatif des augmentations sera élaboré en cas échéant après la validation des fiches d'évaluation. Une note écrite sera adressée à chaque employé pour lui notifier le montant d'augmentation qu'il a obtenu et son nouveau salaire

PARTIE VII : LA GESTION ADMINISTRATIVE

7.1. Traitement des courriers

Le Secrétaire assure la gestion des courriers (arrivé et départ). Le registre d'enregistrement départ et arrivé sont tenus et détenus par le secrétariat.

L'ensemble du courrier arrivé est visé par le Directeur Exécutif avant transmission aux services concernés.

L'ensemble du courrier départ est soumis au Directeur Exécutif qui signe en dernier ressort après visa du service initiateur.

➤ Courrier arrivé

Le secrétariat est habilité à recevoir le courrier arrivé de AFRIC' MUTUALITE. Il effectue à cet effet les tâches suivantes:

- Viser les cahiers de décharge des courriers externes ;
- Porter le courrier sur le registre des arrivés (date d'arrivée, numéro correspondance, expéditeur, objet) ;
- Revêtir le courrier d'un cachet « arrivé » et compléter à la main la date et le numéro d'ordre ;
- Transmettre le courrier ensuite au Directeur qui annote éventuellement des observations ;
- Classer le courrier chronologiquement et l'enregistrer sur un cahier de transmission interne.

➤ Courrier départ

Chaque service élabore les projets de courrier le concernant et les transmet au secrétariat qui les centralise.

Les projets de courrier sont soumis au Directeur Exécutif qui les vise en y portant des observations ou modifications.

Le secrétariat effectue la saisie en trois (3) exemplaires selon l'ampliation suivante :

- un (1) original : destinataire
- un (1) duplicata : secrétariat
- un (1) duplicata : service concerné

Le courrier est transmis au Directeur Exécutif pour signature.

Après signature, le Secrétaire procède à l'attribution d'un numéro chronologique et porte le courrier sur le registre des courriers départs (date de départ, numéro chronologique, destinataire, objet)

Le pli est enregistré sur le cahier de distribution externe et distribué par le courtier (Conducteur de Véhicule Administratif) qui obtient la décharge du destinataire (date, visa et cachet éventuellement). Le cahier de distribution externe est régulièrement contrôlé par le secrétariat.

7.2. Documentation

Le secrétaire sous la supervision du RAF assure la gestion de la documentation. A cet effet, il assure :

- la collecte et la diffusion des informations internes et externes
- la gestion des abonnements
- l'archivage
- le classement des dossiers

7.3. Procédure de gestion des missions

La procédure de mission définit les conditions de déplacement du personnel de AFRIC' MUTUALITE appelé à participer, dans le cadre de ses activités professionnelles et en dehors de son lieu de travail habituel, à des conférences, des réunions de travail, du suivi et de l'évaluation des activités sur le terrain, des formations ou séminaires.

Les missions peuvent être effectuées sur le plan national ou international.

L'initiative des missions appartient cumulativement au Directeur Exécutif et au personnel concerné, qui tous deux préparent un projet de TDR comportant les éléments ci-après :

- l'objectif de la mission ;
- le personnel concerné ;
- les avantages à y tirer dans le cadre de l'exécution des activités ;
- la date de départ et la destination ;
- la durée de la mission ;
- moyens de transport
- conditions d'hébergement et de restauration ;
- etc.

Ce document devra être transmis au DE pour avis dans un délai deux semaine avant la date de démarrage de la mission. Aucune mission ne doit être ordonnée, sauf dérogation spéciale du DE, si elle n'est pas programmée.

➤ Barème des frais de mission

Les frais de mission sont composés de frais

- ❑ de logement,
- ❑ de nourriture,
- ❑ de déplacement,
- ❑ de communication

Le tableau ci-dessous présente les barèmes pour frais de mission. Il peut faire l'objet de modification par note de service en fonction de l'évolution du cout de la vie.

Nature de dépense	Mission de plus de 12 heures avec nuitée (hébergement, repas)		Mission compris entre 4 heures et 12 heures sans nuitée (repas)		Mission ponctuelle de moins de 4 heures (repas)	
	<i>Repas</i>	<i>Hébergement</i>	<i>Repas</i>	<i>Hébergement</i>	<i>Repas</i>	<i>Hébergement</i>
BENIN	10.000	20.000	10.000	0	5.000	0
TOGO	15.000	30.000	15.000	0	7.500	0
AFRIQUE DE L'OUEST	20.000	60.000	NA		NA	
AFRIQUE CENTRALE	20.000	80.000				
AFRIQUE DU NORD	30.000	120.000				
EUROPE						
MOYEN ORIENT						
AMERIQUE						

Véhicule de Service ou véhicule personnel (dans ce cas, cf. disposition sur l'utilisation de véhicule personnel). Voyage en transport commun : (présentation de la facture). Pour les véhicule de service, le carburant est évalué en fonction de la distance et doit être justifié par des factures.

➤ **Gestion des départs en mission**

Cette procédure s'applique pour toutes les missions effectuées pour le compte de AFRIC'MUTUALITÉ. Les ordres de mission du personnel de la direction exécutive sont signés par le Directeur Exécutif. Les missions doivent être initiées au moins deux jours avant la date de départ fixée (sauf cas exceptionnel). Les frais de mission en général comprennent :

- le per diem de l'équipe de mission (repas + hébergement),
- le per diem des participants à la formation (repas + hébergement + pause café + déplacement),

la prévision de carburant nécessaire pour effectuer la mission,

La quantité de carburant est fonction de la distance à parcourir et de la consommation du véhicule. La totalité du carburant est fourni à l'agent soit en bons de valeur soit en espèces à justifier par des reçus des stations de vente de produits pétroliers.

les frais kilométriques en cas d'utilisation de véhicule personnel,

Une note de service est prise pour préciser le montant de ces frais Kilométriques en fonction de la distance parcourue.

Le Secrétaire à la demande de l'initiateur de la mission prépare l'ordre de mission : (N° de l'ordre de mission, Nom, prénoms et fonction du chef de mission, Lieu de la mission, Dates de départ et de retour, Motif, N° du véhicule, Nom et prénoms du Conducteur de Véhicule Administratif, Noms et prénoms des personnes à bord). Elle transmet ensuite l'ordre de mission au RAF qui vérifie et le transmet au Directeur Exécutif pour signature.

Le Directeur Exécutif s'assure de l'utilité de la mission, signe l'ordre de mission, retourne l'ordre de mission au RAF.

Le RAF vise les ordres de mission, les TDR et budget et les transmet au Comptable qui établit les fiches d'avance de mission et écrit les chèques. Il transmet toute la documentation au DE pour signature. Il remet le carburant au Conducteur de Véhicule Administratif. Une copie de l'ordre de mission est classée comme pièce justificative.

➤ **Gestion des retours de mission**

Au retour d'une mission, le bénéficiaire doit justifier son budget réel en apportant les pièces justificatives que sont les factures et autres documents au Comptable. Il veille à ce que ces derniers soient conformes aux normes de contrôle de facture de AFRIC'MUTUALITE. Le format de justification des missions est le suivant (**Annexe 14**)

Le Conducteur de Véhicule Administratif remet au Comptable les reçus de factures de carburant, de péage et le reliquat le cas échéant. Le Comptable lui fait signer un bon de caisse et reverse le reliquat.

Le Chef de mission rédige un rapport de mission qu'il signe et dépose avec l'ordre de mission visé par le RAF et le Directeur Exécutif auprès du Comptable qui l'enregistre. Une copie du rapport de mission est conservée chez le RAF. L'original est transmis au

Responsable Suivi-Évaluation. Selon le cas, une copie du rapport de mission pourrait être affectée aux partenaires financiers.

Le Directeur Exécutif apprécie le rapport de mission, affecte un exemplaire de l'originale du rapport de mission aux services concernés.

➤ Mode opératoire de la procédure de mission

Ordre	Activités	Tâches/Opérations	Responsables
1	Préparer les TDR du projet de mission et transmettre à l'approbation du DE	-Suivre le calendrier des missions établi dans le plan de travail -Elaborer un projet de TDR en relation avec le personnel concerné et le transmettre à l'approbation du DE	RSE + personnel concerné
2	Approuver la mission	-Vérifier la conformité de la demande de mission avec le plan de travail -Vérifier les TDR -Autoriser la mission	DE
3	Préparer le projet d'ordre de mission et transmettre à l'approbation	-Etablir un ordre de mission par membre de la délégation et les transmettre à signature du DE après avis du RAF ; -Faire prendre les décisions relatives aux mesures préparatoires de la mission (visa, chèques de voyages, véhicule de transport, carburants, vaccination, etc.)	Secrétaire + Comptable + le personnel concerné.
4	Signer l'ordre de mission et instruire le RAF des dispositions à prendre	-Vérifier le projet d'ordre de mission et la liste de la délégation ; -Signer l'ordre (ou les ordres) de mission -Instruire le RAF des dispositions à prendre	DE
5	Préparer les chèques et moyens de paiements et les transmettre à la signature	-Préparer les états de perdiems et des autres frais de missions (hébergement, déplacements, communications, etc.) et les chèques ; -Transmettre les documents à la signature du DE	Comptable
6	Signer les chèques et autoriser les dépenses et les autres mesures à prendre	-Contrôler les chèques -Signer les chèques -Autoriser les dépenses	DE
7	Exécuter la mission	-Obtenir les réservations, visas, billets d'avion, hébergements, etc. -Effectuer la mission -Faire un rapport oral dès le retour de mission ; -Produire le rapport de mission ; -Transmettre le rapport au DE	Secrétaire + Participants à la mission
8	Approuver le rapport et ordonner sa diffusion	-Examiner le rapport de mission, s'assurer que les objectifs sont atteints et l'approuver ; Convoquer une réunion d'évaluation et de suivi des résultats de la mission ; -Décider de la diffusion du rapport -Transmettre le rapport au comptable pour ventilation	DE
9	Diffuser le rapport aux services concernés et adresser les pièces comptables au RAF	-Faire autant de copies du rapport de mission que de services concernés par les résultats et les leur diffuser ; -Classer trois copies du rapport de mission ; -Séparer les documents comptables du rapport proprement dit et les transmettre au RAF	Secrétaire + Comptable

PARTIE VIII : REGLES GENERALES DES ACHATS DE BIENS ET SERVICES

8.1. Généralités sur les achats

La fonction ACHAT exige en général qu'un service spécialisé en assure la gestion par

le contact avec les fournisseurs dans le but de pourvoir aux besoins des services par des articles acquis aux meilleures conditions de qualité, délai de livraison, prix et paiement. Dans le cas de AFRIC MUTUALITE, cette fonction revient au Responsable Administratif et Financier qui a la responsabilité des achats et la supervision de la gestion des stocks de l'association et des projets. Pour ce faire, il doit :

- connaître les besoins des différents services, en temps utile,
- trouver les fournisseurs,
- passer les commandes et suivre leur exécution.

Tout achat à AFRIC'MUTUALITE est subordonné à la production de factures pro forma émanant d'une entité légale.

Les achats par appel d'offres ouverts se feront conformément aux directives du partenaire qui finance le projet ou de AFRIC' MUTUALITE si le marché est financé sur fonds propre.

Les besoins sont exprimés sur les demandes d'achat (DA) émises par le personnel de la direction exécutive. Une fois le besoin exprimé et reçu, Le RAF doit se référer à un double fichier :

Les achats par articles indiquant les fournisseurs susceptibles de répondre aux spécifications demandées;

Les achats par fournisseur, avec tenue à jour des prix pratiqués et des relations antérieures.

Le RAF pour ce faire constitue une liste de fournisseurs potentiels pour les articles courants utilisés par l'association. Lorsqu'un fournisseur ne respecte pas ses engagements, il doit être inscrit sur une liste noire après deux (2) avertissements écrits. Tout fournisseur inscrit sur cette liste ne peut plus être consulté pour les achats de l'association ou des Projets.

Le choix d'un fournisseur découle de la comparaison des offres, éventuellement débattues en commission prévue à cet effet selon la valeur des biens à acquérir.

Afin d'obtenir des prix compétitifs, tout achat d'un montant supérieur à Deux Cent Cinquante Mille (250.000) Francs CFA / 500 Dollars doit faire l'objet d'une consultation d'au moins trois (3) fournisseurs (dans le cas où il en existe plusieurs fournisseurs).

Une facture pro forma suffit pour tout achat d'un montant \leq à cinq cent mille (250.000) francs CFA.

8.2. Principes de la gestion des achats

Le RAF dispose d'un carnet de bons de commande (BC) pré-numérotés en triple exemplaire : original (à retourner par le fournisseur avec la facture), un duplicata (à conserver par le fournisseur). Il suit la commande jusqu'à la livraison par le fournisseur.

Pour le suivi du délai de livraison, le RAF effectue les relances écrites signées par le Directeur Exécutif. En cas de retard, il prend avec le service utilisateur et le fournisseur les dispositions (livraisons fractionnées) propres à amortir les inconvénients.

8.3. Procédures de passation des marchés

Le principe de base régissant la passation des marchés est l'appel à la concurrence. Cet appel à la concurrence poursuit un double objectif : assurer la transparence des opérations et obtenir la qualité souhaitée de services, fournitures ou travaux au meilleur prix.

Consultation de fournisseurs à l'échelon national

Tout contrat d'un montant global inférieur ou égal à la somme de Cinq cent mille F CFA (5 00 000 F CFA) doit être passé sur la base d'un CV ou d'une offre

Tout contrat d'un montant global inférieur à la somme de Cinq millions F CFA (5 000 000 F CFA) doit être passé sur la base de l'évaluation et de la comparaison des offres d'au moins trois fournisseurs.

Appels d'offre locale (AOL)

Tout contrat d'un montant supérieur à la somme de 5 000 000 F CFA doit être passé sur la base d'un appel d'offres dont la publicité est faite localement,

Appel d'offre international (AOI)

Tout contrat pour l'acquisition de bien ou de services de montants supérieurs à 50 000 000 F CFA est conclu suivant les procédures d'appel d'offres international.

Services de consultants

Tout contrat de services de consultants d'un **montant global égal ou inférieur à la somme de 3.000.000 F** doit être passé sur la base de l'évaluation et de la comparaison des offres d'au moins trois consultants.

Tout contrat de services de consultants d'un montant global **supérieur à la somme de 3.000.000 F** doit être passé sur la base d'un appel d'offres dont la publicité est faite localement.

Si le contrat dépasse **50.000.000 de F CFA**, il est passé selon les procédures d'appels d'offres internationales.

L'entente directe/gré à gré : L'entente directe se fait au cas par cas et doit être argumentée. Le recours à cette procédure peut se faire pour la passation de marchés supplémentaire et similaire de produit à un fournisseur précédemment retenu dans le cadre d'un appel à concurrence

L'appel à un consultant externe suppose le respect des règles suivantes :

- Le Consultant est considéré comme ayant le statut juridique d'entrepreneur indépendant et ou d'Expert.
- Il doit prendre le soin de faire ses propres déclarations. Une retenue de 1 à 5% sur le montant TTC des honoraires sera prélevée.
- Les droits et obligations du prestataire sont strictement limités aux modalités et conditions de son Contrat.
- Toute prestation doit faire l'objet d'un contrat signé par le DE avant sa réalisation.

A l'issue de sa mission, le consultant doit déposer un rapport de mission. Le rapport du cabinet sera validé suivant les critères contenus dans le tableau ci-dessous :

Qualité du contenu technique	Valeur attribuable
• Le respect de la méthodologie proposée par les TDR	20 points
• Les principaux résultats attendus contenus dans les TDR sont pris en compte	30 points
• Les principaux résultats attendus tiennent compte des données du contexte, environnement de mise en œuvre du projet	20 points
• Les recommandations du consultant sont de nature à faciliter la consolidation des acquis et correction des insuffisances constatées	10 points
Qualité de la forme	
• Le document est bien présentable (couleur, police, couleur en harmonie) avec une bonne pagination	10 points
• La reliure est de bonne qualité	10 points
Total	100 points

Ces critères seront utilisés pour apprécier le rapport provisoire du consultant. Sur cette base, le rapport sera revu par les techniciens désignés sur la base des critères ci-dessus. Les critères seront adaptés au contenu des TDR pour opérationnalisation. Le rapport final sera également

apprécié relativement aux mêmes critères et sur la base des corrections suggérées antérieurement. Un rapport final dont la note est inférieure à 80% n'est pas recevable.

Ce rapport sera analysé par un Comité de 3 personnes avec au moins un expert de la thématique ayant fait l'objet de la consultation. Cette étape est un préalable au règlement du solde de la prestation. Un délai maximum de quinze (15) jours sera nécessaire entre l'analyse du rapport et ce règlement de la prestation.

8.4. Traitement des demandes d'achat

Le Demandeur d'achat remplit une demande d'achat en précisant : le service, la date, la description des articles demandés, les quantités. Il signe la D/A et la transmet au RAF,

Le Responsable Administratif et Financier apprécie la Demande d'Approvisionnement (DA). Si l'article est en stock, le Comptable remplit le bon de livraison interne, livre les articles au demandeur contre signature du bon de livraison interne. Si l'article est à acheter, le Comptable prépare le BC, transmet le BC au Responsable Administratif et Financier qui contrôle et le transmet pour signature au directeur exécutif.

8.5. Suivi des commandes

Le suivi des commandes relève de la responsabilité RAF. Il se fait à la fin de la semaine. En fin de semaine, le Comptable utilise son registre des commandes afin de répertorier les commandes dont la livraison est en retard. A cet effet, il recense les livraisons en retard, relance les fournisseurs concernés. Le projet de lettre de relance est préparé par le Comptable et transmis au Responsable Administratif et Financier qui vise la lettre de relance qui est ensuite envoyée à la signature du DE.

8.6. Suivi des marchés et contrats

Le suivi des contrats et des marchés est réalisé par le Responsable Administratif et Financier. Dès la signature d'un contrat ou d'un marché, le Responsable Administratif et Financier conserve un exemplaire du contrat ou du marché. Tous les contrats sont numérotés.

8.7. Réception d'une commande

Toute livraison se fait sur la base d'un bordereau de livraison (B/L) préparé par le fournisseur. Les livraisons sont réceptionnées par le Comptable (qui signe le B/L) en

présence éventuellement du bénéficiaire pour les achats courants. Dans le cas des marchés de matériels ou fournitures spécifiques, les livraisons sont réceptionnées par une commission de Réception interne composée d'un représentant du service financier et technique et un représentant du bailleur de fonds si nécessaires.

La réception de la livraison par une commission donne lieu à la rédaction d'un procès verbal de réception signé par les membres de la Commission. Les livraisons doivent correspondre quantitativement et qualitativement à la commande pour qu'elles soient acceptées. Si la quantité livrée n'est pas égale à la quantité commandée, l'assistant administratif le notifie au fournisseur. Il peut accepter ou non la réception de la livraison partielle avec avis du bénéficiaire et du Responsable Administratif et Financier. Les B/L sont contresignés par le Comptable après contrôle des articles réceptionnés par le bénéficiaire.

8.8. Contrôle et approbation de la livraison

Le Comptable dès livraison de la commande :

- vérifie que les articles livrés sont ceux mentionnés sur le B/L du fournisseur;
- effectue un contrôle physique des articles livrés par comptage des quantités livrées et les rapproche des quantités portées sur le B/L;
- vérifie que les articles livrés sont ceux qui ont été commandés (quantitativement et qualitativement) et qui figurent sur le B/C,
- signe le B/L du fournisseur et établit un bon de réception en trois (3) exemplaires : un exemplaire pour le fournisseur ; un exemplaire à joindre à la facture ; un exemplaire en souche;
- met à jour le registre des commandes en enregistrant la livraison : la date de livraison, le N° du B/L;
- procède à un contrôle physique systématique ou par sondage de la livraison pour se faire une opinion de la facture reçue ou attendue.

8.9. Livraison au bénéficiaire

Le Comptable prépare un B/L interne et le vise. Il livre les articles au bénéficiaire contre décharge du B/L. Transmet au Responsable Administratif et Financier le B/C + le B/L du fournisseur + le B/L interne pour contrôle.

8.10. Réception d'une commande

Le Responsable Administratif et financier fait un rapprochement entre B/C et B/L afin de s'assurer que les articles commandés ont été réceptionnés et que les B/L du fournisseur quantités livrées aux bénéficiaires ou mises en stock correspondent aux quantités réceptionnées par le Comptable. Il transmet les documents au Comptable pour classement.

Toutes les factures sont reçues par le Comptable qui les enregistre chronologiquement et appose le cachet "Courrier Arrivée" du Projet. Elle tient un registre des factures (facturier) dans lequel elle enregistre toutes les factures reçues. La facture est transmise par le fournisseur en trois (3) exemplaires (dont un original et deux copies) accompagnée de l'original du B/C + une copie du B/L ou du procès verbal de réception. Toute copie de facture doit porter le cachet « COPIE » apposée par le Comptable. Toutes les factures sont certifiées, liquidées et saisies par le Comptable.

8.11. Classement des documents

Le Comptable classe le B/L fournisseur + B/L interne + le B/C + le Bon de Réception dans le dossier "Factures à recevoir".

8.12. Certification, liquidation et comptabilisation des commandes

Le Responsable Administratif et Financier vérifie que la facture est destinée à la direction exécutive de AFRIC MUTUALITE et correspond à une fourniture ou à une prestation de service sollicité par AFRIC MUTUALITE ou un Projet sous tutelle. Il affecte la facture et les pièces jointes au Comptable.

Le Comptable vérifie l'authenticité du B/C joint à la facture, vérifie les quantités réellement livrées et celles figurant sur la facture, vérifie la concordance des quantités et des prix entre le B/C et la facture du fournisseur, effectue un contrôle arithmétique des montants sur la facture, fait certifier la facture à la personne responsable de la dépense, appose le cachet "BON A PAYER" et vise la facture,

Le comptable procède à l'imputation comptable des factures, saisit la facture dans le logiciel comptable, appose le cachet « SAISIE » sur la facture. classe la facture + le B/L + le B/C dans le dossier « Factures à payer ».

8.13. Traitement d'une facture d'entretien ou de réparation

Un contrat de maintenance pourrait être signé avec un prestataire de la place pour la maintenance et la réparation des équipements de bureau (ordinateurs, photocopieurs, climatiseurs, etc.).

Le Responsable Administratif et Financier fait jouer la concurrence pour obtenir les meilleures prestations au moindre coût.

Le comptable détient un carnet de bons de réparation en trois exemplaires : original + duplicata + souche.

Dans le cas où il est nécessaire d'acheter des pièces détachées chez un fournisseur autre que le prestataire, la procédure d'achat par bon de commande est utilisée.

Le Conducteur de Véhicule Administratif prépare une Demande d'Achat en précisant : la date, l'objet de l'ordre de paiement matériel, la description des travaux demandés. Il transmet la D/A au Responsable administratif et financier

8.14. Etablissement du devis des travaux

Le comptable fait établir un devis par le prestataire pour les travaux demandés. Transmet la D/A et le devis au RAF pour accord.

Le RAF approuve l'engagement en signant la D/A et retourne les documents au comptable pour l'établissement du B/R.

Le comptable établit le B/R en trois (3) exemplaires en mentionnant : le nom du prestataire, l'adresse, l'appareil ou le véhicule à réparer, le service utilisateur, la description détaillée des pannes signalées et les montants correspondants, transmet le B/R et la D/A au Responsable Administratif et Financier.

Le Responsable Administratif et financier contrôle le B/R, et transmet le B/R, le devis et la D/A au DE pour signature.

PARTIE VIX : GESTION DES STOCKS ET DES IMMOBILISATIONS

9.1. Suivi du Stock

Il s'agit des stocks de fournitures de bureau et de petit matériel achetés en grande quantité.

Le comptable tient un registre des entrées et sorties de stock pour chaque

➤ Nouvelles acquisitions

Dans le cas des nouvelles acquisitions la procédure suivante est respectée :

- Prendre la pièce justifiant la nouvelle acquisition ;
- Constater l'existence de l'article concerné ;
- Sortir sa fiche de stock s'il existe, sinon la créer ;
- Renseigner la fiche de stock suivant les rubriques (actualiser le stock)
- Faire un inventaire pour les acquisitions concernées par cet enregistrement
- Mentionner dans les fiches de stock, les stocks réels
- Archiver dans un classeur la pièce justifiant la nouvelle acquisition

➤ **Sorties du stock**

A chaque sortie de stock, L'Assistant Administratif doit :

- Exiger du requérant une demande écrite signée et approuvée par le RAF;
- Consulter les fiches de stock pour constater si les articles demandés existent en quantité suffisante en stock ;
- Remplir un bon de sortie au vu de la demande et le faire signer par le requérant ;
- Servir le requérant ;
- Renseigner la fiche de stock suivant les rubriques (actualiser le stock) ;
- Faire un inventaire pour les sorties concernées par cet enregistrement ;
- Mentionner dans les fiches de stock les stocks réels ;
- Comparer les stocks minima requis pour les articles servis aux stocks existants ;
- Si Stock existant \leq Stock minimum, enclencher la procédure d'un achat ;
- Archiver dans un classeur la demande et le bon de sortie justifiant la sortie.

4.3. Suivi des immobilisations

L'entrée des immobilisations dans le patrimoine de AFRIC MUTUALITE est constatée par un bordereau de livraison et/ou procès verbal de réception. L'Assistant administratif et financier tient un dossier pour chaque immobilisation. La gestion des immobilisations est confiée au Responsable Administratif et Financier. Toutes les immobilisations de AFRIC MUTUALITE sont inventoriées et enregistrées dans un fichier informatique.

La prise en compte d'une immobilisation dans ce fichier se fait sur la base d'une fiche d'immobilisation renseignée par l'Assistant administratif et financier. Les informations à inscrire sur la fiche sont : la nature de l'immobilisation, la désignation, la famille, l'affectation (centre de responsabilité), la date de réception, la localisation (zone ou sous zone), la valeur d'acquisition, la source de financement.

Chaque immobilisation est identifiée dans le fichier par un numéro d'immatriculation unique. Le numéro d'immatriculation et le nom du Projet sont inscrits sur l'immobilisation.

Le logiciel de gestion des immobilisations constitue une composante du système d'information d'AFRIC MUTUALITE. Il permet de suivre les immobilisations par : localisation géographique, nature et famille, affectation, source de financement.

La facilité d'accès aux informations du fichier informatique par une combinaison quelconque des critères de sélection permet une recherche aisée des informations sur les immobilisations.

Le logiciel est également un outil précieux pour la prise d'inventaire physique avec la possibilité offerte d'éditer un listing de toutes les immobilisations par localité et classées par nature et famille.

Le logiciel permet enfin de générer les amortissements et de produire le tableaude immobilisations avec les valeurs brutes, les dotations de l'exercice, les amortissements cumulés et les valeurs nettes.

Chaque immobilisation doit porter le nom du Projet et un numéro d'identification. L'Assistant administratif et financier veille à l'entretien régulier des immobilisations du Projet. L'Assistant administratif et financier veille au renouvellement des polices d'assurance souscrites. Un inventaire physique des immobilisations est effectué à la fin de chaque année.

Les immobilisations peuvent sortir du patrimoine du fait d'un vol, d'une destruction, d'une cession ou autres. En cas de vol ou de destruction, un procès verbal doit être établi par la police ou l'utilisateur. En cas de cession, la décision doit être prise par le Directeur Exécutif. Le fichier des immobilisations doit être mis à jour par le comptable pour prendre en compte les mouvements intervenus.

L'inventaire sur les immobilisations est effectué tous les six (06) mois. Il porte sur tous les biens meubles, immeubles et les stocks appartenant de la l'association et les projets sous

tutelle. Il s'agit de : matériel, mobilier, bâtiments, fournitures de bureau, etc....

Les méthodes à appliquer comprennent le mesurage, le comptage, le pesage physique ou autre méthode appropriée.

L'inventaire physique a lieu dans les bureaux de la direction exécutive ou tout autre lieu où serait disposé un bien appartenant à l'ONG ou à un projet sous-tutelle (garage, atelier de réparation, etc...).

Tous les mouvements d'immobilisations sont arrêtés ou enregistrés dans un registre spécial le cas échéant et communiqué à l'équipe d'inventaire. Les rapports d'inventaire sont transmis au Directeur Exécutif qui, à son tour, les transmet au Responsable Administratif et Financier avec ses observations pour exploitation.

L'équipe de pré-inventaire est constituée de : Le comptable, un ou plusieurs agents de la direction exécutive

4.4. Suivi des véhicules

Chaque véhicule est muni d'un livret de bord permettant de suivre son utilisation, son entretien et sa consommation en carburant.

Avant chaque déplacement, le Conducteur de Véhicule Administratif ou l'utilisateur effectue les opérations ci-après : sur le livret de bord du véhicule : inscrit la date, l'objet du déplacement, la quantité de carburant pris, relève le kilométrage au départ.

Au retour du déplacement, le Conducteur de Véhicule Administratif inscrit le kilométrage à l'arrivée, signe le carnet et le remet dans le véhicule.

Chaque mois, le comptable prépare un relevé par véhicule des kilométrages parcourus, des consommations de carburant, relève les consommations excessives.

A chaque entretien du véhicule (vidange, changement de filtre, pièces détachées, pneumatique), le Conducteur du Véhicule Administratif remplit la fiche d'entretien du livret de bord du véhicule en inscrivant : la date, la nature des travaux réalisés, son nom et sa signature.

La mise d'engins à la disposition des agents de AFRIC'MUTUALITE se fait à travers un contrat de mise à disposition entre AFRIC'MUTUALITE et l'agent.

N.B: Le DE demande le livret de bord du véhicule avant d'approuver tout travail d'entretien sur le véhicule.

Les véhicules doivent porter le nom du Projet et être utilisés dans le cadre des activités du Projet. Le RAF veille à l'entretien régulier et préventif des véhicules tel que prévu par le Constructeur. Toute panne ou tout dysfonctionnement constaté sur un véhicule doit être porté à la connaissance du RAF ou du DE.

Tous les mois, Le RAF fait relever le kilométrage ainsi que les consommations de carburant à partir des livrets de bord des véhicules. Il veille au respect des dates de renouvellement de polices d'assurance et visites techniques. Une copie des pièces (assurance, carte grise, etc.) de chaque véhicule est conservée par le comptable dans un dossier tenu pour chaque véhicule.

Le plan comptable permet de suivre distinctement les coûts relatifs à la consommation de carburant et aux travaux de réparation de chaque véhicule.

4.5. Gestion du téléphone, du copieur, des équipements informatiques

- Les communications téléphoniques internes sont gérées par le système de corporate chez un opérateur téléphonique. Tout appel téléphonique sur une ligne fixe passe par le standard. Afin de faciliter le suivi des appels, un registre est ouvert au niveau du secrétaire pour enregistrer les appels téléphoniques sortants. De même, une dotation en cartes de recharge téléphonique est mise à la disposition du personnel pour faciliter la communication externe sur les téléphones portables ;
- Un registre de suivi de l'utilisation du copieur est ouvert auprès de l'assistant administratif et financier pour suivre le nombre de photocopies effectuées ;
- AFRIC'MUTUALITE assure la protection de son parc informatique par l'utilisation de matériels protecteurs divers et le cas échéant, en souscrivant une police d'assurance ;
- AFRIC'MUTUALITE veille à l'entretien périodique du matériel informatique et du copieur. Pour ce faire, souscrit un contrat de maintenance ;
- Chaque agent procède à une sauvegarde quotidienne de ses données sur supports amovibles externes (clés USB par exemple) ;
- Une fois par mois, le prestataire de maintenance effectue une sauvegarde de toutes les informations de AFRIC'MUTUALITE.

PARTIE X : SUIVI – EVALUATION

10.1.Organisation du système de suivi/évaluation

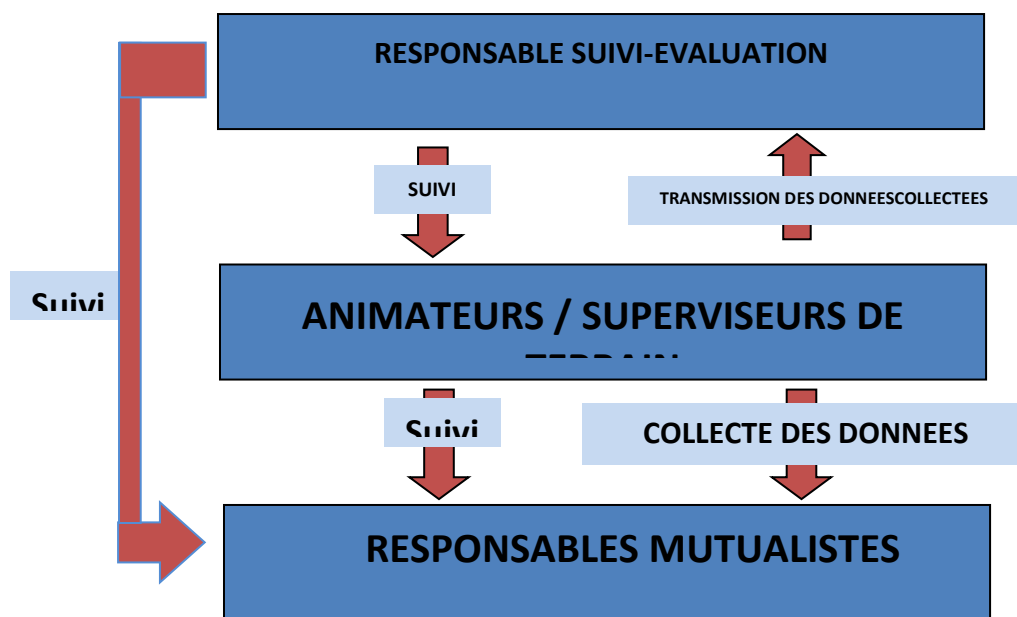
Le suivi est une activité continue consistant à surveiller le bon déroulement du programme d'activités prévues et à fournir, en temps utile, les éléments d'information nécessaires à une gestion saine et à une prise de décisions efficace.

La cellule de suivi et évaluation de AFRIC'MUTUALITE est chargée de la centralisation des données des mutuelles de santé, pour en assurer la synthèse, l'analyse et la dissémination à toutes les parties prenantes.

Pour réaliser ses activités de suivi et évaluation des mutuelles de santé, la cellule suivi/évaluation s'appuie sur les animateurs qui recueillent les données générées par les activités des mutuelles. Les animateurs exécutent leurs activités sur le terrain selon une planification approuvée par le responsable suivi évaluation.

Les animateurs font le suivi mensuel des mutuelles. Ils vérifient la bonne tenue des données mise à jour par les responsables mutualistes et les transmettent, accompagnées d'un rapport technique au responsable suivi/évaluation de AFRIC'MUTUALITE.

Schéma de l'organisation du système de suivi de AFRIC'MUTUALITE



Périodicités de suivi et délais de transmission des données

Responsables	Responsables mutualistes		Animateurs / Superviseurs		Responsable Suivi/Evaluation AFRIC'MUTUALITE	
Activités	Mise à jour des données	Production de rapport technique	Collecte des données	Production de rapport technique	Vérification des données Collectée	Production de rapport technique / Mise à jour de la base de données
Délai	Du 1 ^{er} au 3 de chaque mois	La date 05 de chaque mois	Du 06 au 08 de chaque mois	La date 10 de chaque mois	Du 11 au 15 de chaque mois	La date 20 de chaque mois

10.2. Le suivi/évaluation des mutuelles

Il est nécessaire d'apprécier en permanence le déroulement des activités des mutuelles et disposer des informations nécessaires à la prise de décisions. Celui-ci est constitué par une série d'outils et de mécanismes. Ce manuel renseigne sur ceux qui sont à utiliser pour:

- **le suivi des adhésions;**
- **le suivi des cotisations;**
- **le suivi des prestations.**

Ici le suivi comptable ne sera pas présenté en tant que tel. La procédure comptable inclut de manière continue des contrôles internes qui servent à la vérification des écritures et des sommes effectuées. Ces contrôles relèvent donc de la comptabilité et non du suivi. En matière de comptabilité, le suivi se limite donc à vérifier que la procédure comptable est respectée.

e) Le suivi des adhésions

Le suivi des adhésions est une fonction importante car elle permet une connaissance précise du nombre d'adhérents et de bénéficiaires de la mutuelle. Ce suivi permet une première mesure de l'efficacité et de la vitalité de la mutuelle.

Il est complété chaque année, ou de façon plus espacée, par l'évaluation de la croissance des adhésions, la pénétration de la mutuelle au sein du public cible et la fidélisation des adhérents.

• Les indicateurs de suivi des adhésions

Les principaux indicateurs de suivi des adhésions sont les suivants:

L'évolution du nombre d'adhérents et de bénéficiaires.

La mutuelle doit suivre le nombre de personnes couvertes. L'indicateur est calculé, pour une période donnée, à partir:

- ✓ des nouvelles entrées d'adhérents et de bénéficiaires. Il s'agit des individus qui entrent pour la première fois dans la mutuelle, ce qui inclut: les personnes qui paient leur première cotisation et entrent avec des personnes à charge, ainsi que de nouvelles personnes à charge au sein de familles déjà adhérentes;
- ✓ des sorties d'adhérents et de bénéficiaires. Les sorties sont généralement liées aux désistements des adhérents qui ne paient plus leurs cotisations ou aux exclusions pour

fraudes et abus. Les «sorties» de bénéficiaires résultent également de décès, du départ du foyer de l'un des enfants, d'un dépassement de la limite d'âge, etc.;

- ✓ du nombre d'adhérents et de bénéficiaires à la fin de la période précédente. En fonction de la fréquence de suivi (mois, années, etc.), le nombre d'adhérents et de bénéficiaires en fin de période est obtenu en additionnant les entrées et en soustrayant les sorties pour la période considérée au nombre en fin de période précédente.

f) Le suivi des cotisations

Le suivi porte essentiellement sur les montants encaissés et sur les arriérés. Il doit permettre à la mutuelle de connaître en permanence le montant des cotisations non encore payées ainsi que le nombre et l'identité des adhérents concernés afin de mettre en place les mesures de recouvrement appropriées.

- **Les indicateurs de suivi des cotisations**

Le principal indicateur utilisé en matière de suivi des cotisations est le taux de recouvrement des cotisations. Ce taux est égal au rapport entre les cotisations perçues et les cotisations émises. Il mesure la proportion de cotisations attendues qui ne sont pas encore encaissées par la mutuelle.

g) Le suivi des prestations maladie

Le suivi des prestations porte sur la consommation de soins par les bénéficiaires de la mutuelle et sur le coût des prestations couvertes. Il s'agit d'un élément essentiel de la gestion d'une mutuelle qui permet:

- ✓ d'estimer le prix de revient du produit d'assurance;
- ✓ de détecter et de corriger les anomalies en matière d'utilisation des services de santé par les bénéficiaires (sélection adverse, surconsommation, etc.);
- ✓ de détecter et de corriger également les anomalies chez les prestataires de soins (sur prescription, etc.);
- ✓ d'affiner le calcul des cotisations, les prévisions budgétaires et les plans de trésorerie.

- **Les indicateurs de suivi des prestations**

Les principaux indicateurs de suivi sont: le taux d'utilisation des services de santé par les bénéficiaires et le coût moyen de chaque service de santé couvert.

Le taux d'utilisation des services de santé par les bénéficiaires (ratio prestations / bénéficiaires).

Cet indicateur, calculé par catégorie de services (ou de prestations) et pour une période donnée, est le rapport entre le nombre de fois où les bénéficiaires de la mutuelle ont utilisé le service considéré et le nombre total de bénéficiaires.

Lorsque la mutuelle collabore avec plusieurs prestataires, le taux d'utilisation doit être calculé pour chacun d'eux, puis globalement. Pour ce faire, le nombre de bénéficiaires susceptibles d'utiliser les services de chaque prestataire doit être précisément connu.

Les taux d'utilisation sont établis:

- ✓ d'une part, pour juger du niveau des cotisations. Les taux d'utilisation réels sont comparés avec ceux employés dans le calcul des cotisations. Lorsque les taux d'utilisation réels sont constamment supérieurs aux taux ayant servi au calcul, la cotisation est sous-évaluée et la mutuelle éprouvera des difficultés financières en fin d'exercice. A l'inverse, quand le taux réel est inférieur, la mutuelle peut baisser le montant des cotisations ou augmenter le niveau ou l'étendue des garanties;
- ✓ d'autre part, pour caractériser les variations saisonnières d'utilisation, pour identifier l'apparition d'épidémie ou d'éventuelles anomalies de consommation ou de prescription.

Le coût moyen de chaque service de santé couvert

Le calcul des coûts moyens s'effectue pour chaque catégorie de service et pour chaque prestataire en divisant le coût total par le nombre de prestations de la catégorie (octroyées par un même prestataire).

Cet indicateur est à comparer avec:

- **le coût moyen employé dans le calcul des cotisations;**
- **les coûts moyens des mois précédents.**

De la même façon que pour les taux d'utilisation, la mutuelle de santé peut rencontrer des coûts moyens réels supérieurs ou inférieurs à ceux employés dans le calcul des cotisations. Elle doit alors procéder à des ajustements du montant de ses cotisations ou réajuster l'étendue des garanties.

Le suivi mensuel des coûts permet de constater d'éventuelles anomalies. Des variations en cours d'exercice traduisent généralement un changement de comportement des bénéficiaires ou d'un (ou plusieurs) prestataire de soins, la mutuelle doit alors réagir.

10.3.Gestion des données

h) Procédure de collecte des données

La collecte des données comporte plusieurs étapes. La première est assurée par les responsables mutualistes qui doivent mettre à jour les données contenues dans les outils et documents de gestion utilisés pour le fonctionnement normal de la mutuelle.

Le deuxième niveau de collecte est assuré par les animateurs des mutuelles. Il s'agit pour les animateurs de :

- Vérifier mensuellement la bonne tenue des données à renseigner par les responsables mutualistes à travers les outils et les documents de gestion (les registres des bénéficiaires, de cotisations, les attestations de soins, les fiches de suivi des dépenses et des recettes);
- Collecter les données en remplissant les fiches de suivi élaborées par le responsable suivi/évaluation au fur et à mesure que les animateurs effectuent leur tournée ;
- Transmettre les données collectées accompagnées d'un rapport technique au responsable suivi/évaluation de AFRIC'MUTUALITE.

Le Responsable Suivi Evaluation procède à la vérification de la qualité des données collectées par les animateurs sur le terrain chaque trimestre. Pour ce fait, lors de ces descentes sur le terrain, il prendra un échantillon de chaque type de fiches (10%) pour :

- vérifier la concordance des données collectées avec celles présentes dans les outils et documents de gestion des mutuelles ;
- calculer des indicateurs sur la base des données collectées sur les fiches de suivi ;
- procéder à l'analyse des indicateurs calculés.

Enfin, il procède aux évaluations de la viabilité technique, financière et organisationnelle de la viabilité de la mutuelle à partir des indicateurs. Il produit un rapport technique qui sera validé par la Direction exécutive pour transmission aux partenaires et au Ministère de la Santé.

Toutes fois, sur demande de la Direction exécutive ou des partenaires, il pourra procéder ensuite une évaluation de la mutuelle pour apprécier son efficacité, son efficience et son impact sur la population cible pour voir si les problèmes à l'origine de la création de la mutuelle sont en voie de disparition.

Il paraît toutefois important de souligner que la collecte des données spécifiques d'étude fera l'objet de TDR bien précis.

i) Vérification des données

L'analyse et la synthèse des informations collectées doivent impérativement être précédées par une phase de vérification par le responsable suivi/évaluation. Cela permet d'en garantir l'exactitude, l'exhaustivité et la cohérence de l'information, et par conséquent la fiabilité et la validité du rapport qui sera produit. Il consiste à comparer les données collectées sur un échantillon des fiches de suivi (10%) avec les données des registres et des attestations de soins ou autres outils de suivi pour s'assurer de la complétude, l'exactitude et la cohérence des données renseignées par les mutualistes.

j) Traitement des données

Les données recueillies par les différents acteurs peuvent être considérées de deux manières. Elles peuvent faire l'objet d'une transformation en données exploitables ou peuvent être considérées directement comme des données exploitables.

Dans le cas des données directement exploitables, nous avons par exemple les informations sur les indicateurs de la viabilité administrative, issues du système d'information de la mutuelle. Ce sont utilisables sans transformation.

Dans le cas des données ayant besoin d'une transformation préalable, il s'agira de les intégrer dans le calcul des indicateurs nécessitant leur introduction.

Ces deux considérations dépendent de l'utilisation qui sera faite de chaque type de données collectées.

Le traitement se fera à travers un tableur. Le tableur choisi pour cette opération d'automatisation est le logiciel Excel, dont plusieurs fiches seront conçues pour permettre de calculer les différents indicateurs. Elle comportera différents tableaux automatisés relatifs aux calculs des indicateurs. Il s'agira de rentrer les données collectées dans les différents tableaux relatifs aux indicateurs. Les informations issues des indicateurs obtenus feront l'objet de comparaison par rapport aux normes en la matière retenues plus haut. De ces comparaisons se déduiront les différentes analyses possibles liées au bon fonctionnement des mutuelles et à leur viabilité.

k) Les outils de collecte

Dans le cadre du suivi évaluation des mutuelles, des outils standards de collecte des données ont été élaborés pour assurer la collecte des données. Il s'agit des :

- fiches de suivi du nombre des adhésions et des bénéficiaires ;
- fiches de suivi des cotisations ;
- fiches de suivi des prestations ;
- fiches de suivi du taux d'utilisation des services;
- fiches de suivi des coûts moyens des prestations prises en charge ;
- fiches de suivi des fréquences de risques ;
- fiches de suivi des recettes et des dépenses ;
- fiches de suivi budgétaire ;
- fiches de suivi du plan de trésorerie.

10.4.Evaluation des mutuelles

L'évaluation est une activité périodique consistant à apprécier si les objectifs fixés sont totalement, partiellement ou non atteints. Elle doit chercher les raisons des écarts entre le niveau d'atteinte des objectifs et les prévisions.

Elle se fera sur la base d'indicateurs qui permettent d'identifier les mesures à prendre pour leur renforcement et progresser vers leur autonomisation. La viabilité des mutuelles de santé s'apprécie sur la durée et requiert bien souvent une autonomie de gestion. Plusieurs indicateurs permettent d'évaluer la viabilité des mutuelles. Les mécanismes et supports d'évaluation sont plus développés dans le manuel de suivi/évaluation à cet effet. Il s'agit donc de décrire ici de façon sommaire les différentes formes d'évaluation.

Les différentes formes d'évaluation:

- **L'évaluation interne ;**
- **L'évaluation externe.**

l) L'évaluation interne des mutuelles

L'évaluation interne sera menée par AFRIC'MUTUALITE. Elle permettra de mesurer le niveau de réalisation des objectifs fixés et de contrôler la bonne exécution des actions programmées. Elle reposera sur la synthèse et l'analyse des informations de tous les domaines de gestion de la mutuelle

L'évaluation interne constituera un moment important de responsabilisation des mutualistes sur:

- *leur engagement par rapport aux principes de base de la mutuelle: solidarité, démocratie, responsabilité, etc.;*
- *le passé et l'avenir de la mutuelle, son fonctionnement, son financement, son rayonnement et sa capacité à répondre aux besoins.*

Les adhérents et le personnel des formations sanitaires seront également impliqués dans le processus d'analyse et de prise de décisions, afin que l'évaluation interne soit un instrument majeur d'animation et d'information.

Les principaux inputs de l'évaluation interne

- *le rapport annuel d'activité*
- *les documents de suivi, le budget, les comptes annuels, les ratios financiers et les différents supports (tableaux, affiches, etc.) de communication qui en dérivent;*
- *les tableaux de rôle théorique et réel;*
- *les témoignages des adhérents*

m) L'évaluation externe des mutuelles

L'évaluation externe peut être envisagée par les partenaires. Dans ce cadre, elle fera objet de termes de référence.

➤ Périodicité de l'évaluation interne

L'évaluation interne des mutuelles a lieu chaque année après un exercice et avant l'assemblée générale ordinaire

10.5. La supervision

La supervision est un processus d'observation et d'interrogation permettant d'évaluer la qualité et l'efficacité d'une activité tout en mettant l'accent sur le respect des délais contractuels du plan de travail. C'est un créneau à travers lequel les responsables hiérarchiques devront apporter des appuis techniques aux acteurs de terrain placés sous leur tutelle.

Objectif :

La supervision a pour objectif de :

- *S'assurer que les activités prévues dans le plan de travail sont effectuées avec efficacité et efficience ;*
- *Identifier l'ensemble des problèmes et de décider ensemble des mesures correctrices/ ajustements ;*
- *Appuyer le déroulement des activités ;*
- *Renforcer les capacités du personnel d'appui.*

➤ Les acteurs impliqués dans la supervision

La supervision est assurée par le Responsable Suivi/Evaluation, le Directeur exécutif de AFRIC'MUTUALITE et les partenaires du projet en cours (Unité de Gestion du Projet).

➤ La procédure de supervision

La supervision est formative. Elle consiste à faire des visites de terrain afin de s'assurer que les agents d'appui et les mutualistes ont les connaissances, les compétences et la motivation requises pour garantir les meilleurs résultats. Elle requiert l'utilisation des techniques ci après:

- communication interpersonnelle ;
- observation active ou passive;
- examen de documents d'archives ;
- remplissage des outils.

Toutes les insuffisances et défauts constatés lors de cette visite devront être analysés avec les supervisés et les solutions appropriées étudiées et appliquées.

La fréquence de la supervision est mensuelle pour les animateurs et trimestrielle pour le responsable suivi/évaluation.

➤ Mise en œuvre de la supervision

Les différentes phases de la supervision sont:

- Phase de préparation : au cours de cette phase se font la planification de la supervision, l'élaboration des TDR, et la grille de supervision;
- Phase d'exécution ou la supervision: elle est l'étape du travail sur le terrain. Il s'agit d'évaluer les activités réalisées, de suivre celles en cours de réalisation pendant la supervision. Cette évaluation est assortie de recommandations pour des améliorations avec un calendrier de mise en œuvre des recommandations ;
- Phase de suivi : Il s'agit de veiller à l'enregistrement de tous les résultats obtenus et à l'application effective des recommandations.

Les missions de supervision doivent faire l'objet de rapports. Les rapports des différentes missions de supervision doivent rendre compte de la qualité des résultats obtenus, des problèmes identifiés sur le terrain, des mesures correctrices proposées et du calendrier de mise en œuvre des recommandations.

➤ **Production de rapport**

Toutes les activités de suivi (supervision, collecte des données de routine) organisées par chaque niveau de mise en œuvre seront assorties de rapports techniques. Les canevas de rapport technique seront conçus pour chaque niveau de mise en œuvre. Les recommandations contenues dans chaque rapport feront l'objet de suivi.

Ainsi les animateurs devront transmettre à AFRIC'MUTUALITE tous les mois, un rapport de toutes les activités exécutées dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Le responsable suivi/évaluation, après compilation de tous ces rapports, devra adresser chaque mois un résumé de ces rapports à la Direction exécutive. Il se chargera de produire les rapports trimestriels, semestriels et annuels qui refléteront les actions menées par les animateurs et les responsables mutualistes.

**Les dispositions de ce manuel de procédure sont approuvées par le Conseil d'Administration de AFRIC'MUTUALITE ce 1er Juillet 2014 et
entre en vigueur à compter de cette date. Elles feront l'objet d'une révision au bout de 2 ans.**

ANNEXES

ANNEXE 1 : CODE DE CONDUITE

CODE DE CONDUITE

Les employés doivent absolument éviter tout conflit d'intérêts ou même l'apparence d'un conflit, et en tant que tel, les employés ne devraient avoir aucune réticence à faire une divulgation complète de leurs actions ou leurs relations avec les fournisseurs en perspective, entrepreneurs ou consultants. Aucun employé ne doit être engagé dans un comportement entraînant un conflit d'intérêts potentiel.

- Tout employé est en conflit d'intérêts potentiel avec AFRIC'MUTUALITE lorsque toute ses actions isolée, récurrent ou permanent, est à son avantage financier direct ou à l'avantage financier de son conjoint, ses parents ou enfants.

- Aucun employé ne doit participer à la sélection, le choix final ou la gestion d'un marché couvert par les fonds des donateurs si une situation réelle ou apparente de conflit d'intérêts est impliquée.
- Les employés de AFRIC'MUTUALITE ne doivent ni solliciter ni accepter de gratifications, faveurs, ou quelque chose de valeur monétaire chez les prestataires, les sous-bénéficiaires ou les partenaires.

Les actions contraires à l'éthique, ou l'apparition d'actes contraires à l'éthique, sont inacceptables dans n'importe quelles conditions. Les politiques et la réputation de AFRIC'MUTUALITE dépendent dans une très large mesure, sur les considérations suivantes :

Chaque employé doit appliquer son propre sens de l'éthique personnelle, qui devrait s'étendre au-delà de la conformité aux lois applicables dans des situations d'affaires, pour régir le comportement lorsqu'aucun règlement en vigueur ne le prévoit. Il est de la responsabilité des employés de faire preuve de bon sens dans les décisions d'affaires où des règles spécifiques ne fournissent pas toutes les réponses. Plus précisément, l'organisation ne tolère pas la violation intentionnelle ou contournement des lois Béninoises par un employé. L'organisation ne tolère pas le mépris ou contournement de la politique d'entreprise. Les employés ne doivent pas tenter d'accomplir par des moyens indirects, par l'intermédiaire des agents et d'autres intermédiaires, ce qui est directement interdit.

Pour déterminer la conformité avec ce code dans des situations spécifiques, chaque employé doit se poser les questions suivantes:

- Mon action est-elle légale?
- Mon action est-elle éthique?
- Est-ce que mon action est conforme à la stratégie d'entreprise?
- Je suis sûr que mon action ne semble pas inappropriée?
- Je suis sûr que je ne serais pas gêné ou compromis si mon action est devenue connue au sein de la Société ou du public?
- Je suis sûr que mon action répond à mon code d'éthique et de comportement?

Vous devriez être en mesure de répondre «oui» à toutes ces questions avant d'agir.

Chaque superviseur est responsable du comportement éthique de son / ses subordonnés. Les superviseurs doivent penser soigneusement toutes les pistes d'action proposées dans les termes afin de fonder leurs décisions sur les orientations prévues par le présent code

La mise en œuvre des dispositions de ce code est l'un des critères selon lesquels la performance de tous les niveaux d'employés sera mesurée.

LA FRAUDE

C'est de la politique d'AFRIC'MUTUALITE de respecter les lois contre la corruption en vigueur au Bénin. En conséquence, AFRIC'MUTUALITE attend de ses employés, mandataires, partenaires et autres représentants de fonctionner dans un mode compatible avec le droit.

AFRIC'MUTUALITE interdit les paiements, faveurs, ou des offres de paiement / faveurs à des personnes impliquée dans des actes de terrorismes, des partis politiques ou des candidats à un poste politique afin d'obtenir un avantage ou un intérêt. Il est du devoir de chaque employé d'AFRIC'MUTUALITE, un agent, un partenaire ou représentant de :

- Respecter les procédures AFRIC'MUTUALITE;
- S'abstenir de faire un paiement corrompu, quel que soit le montant, à une organisation, une personne physique ou morale, directement ou indirectement;
- Evitez d'utiliser des fonds d'AFRIC'MUTUALITE à des fins illégales ou contraires à l'éthique;
- S'abstenir de créer ou de maintenir des fonds en secrets ou des biens en secrets ;
- Adhérer aux procédures comptables de AFRIC'MUTUALITE et les procédures de contrôle interne;
- S'abstenir de faire des inscriptions fausses ou trompeuses dans les dossiers de AFRIC'MUTUALITE ou effectuer un paiement au nom de AFRIC'MUTUALITE sans pièces justificatives adéquates, et
- Signaler toute violation des procédures de finances et de comptabilité au Conseil d'Administration de AFRIC'MUTUALITE.

En signant ce code de conduite, je m'engage à respecter toutes les dispositions qui s'y trouvent sous peine des sanctions prévues conformément aux règlements intérieurs d'AFRIC'MUTUALITE.

Signature et noms de l'employé.

Signature et nom de l'employeur

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME

Fait à Cotonou le

