



PRIMATURE



Projet Filets Sociaux de Sécurité
Crédit IDA n°5708-MG - Don IDA 1450-MG - Don IDA 4340-MG

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

Volume 1.
Gestion administrative et financière

Juin 2019

Ass Adm	Assistante Administrative
BNGRC	Bureau National de Gestion des Risques et Catastrophes
BR	Bordereau de règlement
CSAF	Chef de Service Administratif et Financier
CSFC	Chef de Service Finances et Comptabilité
CSOE	Chef de Service des Opérations et Environnement
DAF	Directeur/Direction Administrative et Financière
DAI	Directeur/Direction chargé de l'ACT et Infrastructures
DCI	Directeur/Direction en CCT et Innovation
DG	Directeur Général
DIR	Directeur/Direction Inter Régionale
DIRGEN	Direction Générale
DRT	Direction Inter Régionale d'Antananarivo
DSE/SI	Directeur/Direction de Suivi et Evaluation, Système d'Information
FID	Fonds d'Intervention pour le Développement
MPAF	Manuel de Procédures Administratives et Financières
PCG	Plan Comptable Général
PM	Passation de Marché
Resp Info	Responsable Informatique
Resp Log	Responsable Logistique
RPM	Responsable en Passation de Marché
RSE	Responsable en Suivi Evaluation
SAF	Service Administratif et Financier
SISE	Système d'Information et Suivi Evaluation
SD	Secrétaire de Direction
SOE	Service des opérations et Environnement

Table des matières

PRESENTATION DES PROJETS FILETS SOCIAUX DE SECURITE	1
Partie I. DESCRIPTIONS DU MANUEL.....	5
I.1. Objectif et utilité du Manuel de procédures.....	5
I.2. Forme et contenu du manuel	5
I.3. Organisation du manuel.....	6
I.4. Mise à jour du manuel des procédures.....	6
I.4.1. Proposition de mise à jour de procédures	6
I.4.2. Modalités de mise à jour.....	7
I.4.3. Refonte totale du manuel de procédures	7
Partie II. PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID.....	8
II.1. Descriptions	8
II.2. Structure organisationnelle du FID	10
II.2.1. Assemblée Générale	10
II.2.2. Conseil d'Administration	10
II.2.3. Directeur Général.....	11
II.3. Organisation du FID	12
II.4. Sécurité, hygiène et assurance	15
II.4.1. Sécurité	15
II.4.2. Hygiène	15
II.4.3. Assurances	16
Partie III. PROCEDURES DE GESTION.....	17
III.1. Gestion Administrative	18
III.1.1. Gestion des achats	18
III.1.1.1. Achats divers.....	18
III.1.1.2. Acquisitions d'immobilisations	20
III.1.2. Prestation de services	21
III.1.2.1. Prestations spécialisées ou complexes	21
III.1.2.2. Prestations de services à caractère ponctuel	21
III.1.2.3. Prestations de services à caractère continu	22
III.1.3. Gestion du personnel.....	23
III.1.3.1. Principes fondamentaux.....	23
III.1.3.2. Politiques générales de la GRH	23
III.1.3.3. Classification du personnel.....	25
III.1.3.4. Droit et obligation.....	25
III.1.3.5. Recrutement du personnel.....	26
III.1.3.6. Administration du personnel	34
III.1.3.7. Procédure de paiement des rémunérations.....	38
III.1.3.8. Mouvements du personnel.....	40
III.1.3.9. Evaluation des performances	42
III.1.3.10. Fraude et corruption.....	45
III.1.4. Gestion de stocks	47
III.1.4.1. Stocks de fournitures, consommables et pièces détachées	47
III.1.4.2. Stocks de carburant.....	47
III.1.5. Gestion du courrier	49
III.1.5.1. Correspondances départs externes	49
III.1.5.2. Correspondances départs internes.....	50
III.1.5.3. Transmission interne des courriers.....	51
III.2. Gestion des immobilisations	53
III.2.1. Codification et marquage.....	53

III.2.2.	Sortie des immobilisations	55
III.2.3.	Utilisation des véhicules.....	57
III.2.3.1.	Courses en ville.....	57
III.2.3.2.	Missions de supervision.....	58
III.2.4.	Entretiens et réparations	59
III.2.5.	Pannes et accidents	60
III.2.6.	Suivi et utilisation de téléphone.....	61
III.2.7.	Gestion des parcs informatiques.....	62
III.2.7.1.	Utilisation des matériels Informatiques.....	62
III.2.7.2.	Sécurisation et sauvegarde des données.....	62
III.2.7.3.	Maintenance réseau informatique	63
III.3.	Gestion financière.....	64
III.3.1.	Décaissement : paiement par caisse	64
III.3.2.	Décaissement : paiement par chèque compte secondaire en Ariary.....	66
III.3.3.	Décaissement : paiement par virement bancaire	68
III.3.4.	Tenue de la caisse	69
III.3.5.	Décaissement sur le compte désigné en USD	71
III.3.6.	Décaissement sur le sous-compte désigné en Ariary.....	73
III.3.7.	Réapprovisionnement du compte désigné principal du projet en USD	75
III.3.8.	Réapprovisionnement du compte désigné secondaire en USD	77
III.3.9.	Réapprovisionnement du sous-compte désigné secondaire en Ariary	81
III.4.	Gestion budgétaire	82
III.4.1.	Programmation budgétaire.....	82
III.4.2.	Exécution, suivi et contrôle budgétaire.....	84
Partie VII.	PROCEDURE DE CLOTURE DU PROJET	87
VII.1.	Aspects techniques	88
VII.2.	Aspects administratifs.....	89
VII.3.	Aspects financiers et comptables.....	90

Liste des figures

Figure 1.	Structure organisationnelle du FID.....	10
Figure 2.	Organigramme des Directions Inter Régionales du FID autres que Fort-Dauphin	13
Figure 3.	Organigramme de la Direction Inter Régionale de Fort-Dauphin	14

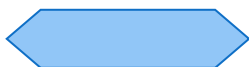
Liste des tableaux

Tableau 1.	Historiques des projets mis en œuvre par le FID.....	8
Tableau 2.	Tableau de bord de Ressources Humaines	27
Tableau 3.	Etapes révision besoin en Ressources Humaines	27

Légendes des diagrammes (Flow Chart)



: Début – Origine / Fin – Sortie de document



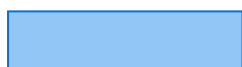
: Préparation d'un document – Création



: Document



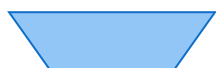
: Liasse de documents



: Traitement – Tâche – Opération



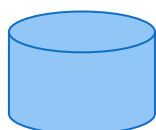
: Registre – Journal



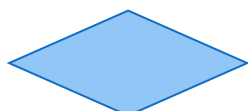
: Approbation – Visa – Signature



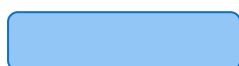
: Contrôle – Vérification – Rapprochement des documents



: Fichier disque



: Alternative



: Clients – Fournisseurs – Partenaires – Tiers



: Classement provisoire suivant l'ordre de caractère



: Classement définitif suivant l'ordre de caractère



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

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
	PRESENTATION DES PROJETS	Création : Novembre 1993
		Révision : Juin 2019
		Page 1

PRESENTATION DES PROJETS FILETS SOCIAUX DE SECURITE

Filets Sociaux de Sécurité (FSS) – Financement initial, Crédit 5708-MG :

Selon le Document dévaluation du Projet (PAD), l'Objectif de Développement du Projet (ODP) est de « *Soutenir le Gouvernement pour améliorer l'accès aux filets sociaux productifs et de développement humain pour les ménages extrêmement pauvres et vulnérables dans le milieu rural et, d'établir les bases d'un système de protection sociale* ».

Le délai d'exécution du projet est de 4 ans depuis le 10 Février 2016 (date de mise en vigueur) jusqu'au 30 Septembre 2020. Suivant le programme de travail 2019 approuvé par la Banque mondiale, toutes les activités seront terminées le 30 Septembre 2019.

Il est financé avec un crédit de l'IDA d'un montant de 40 Millions USD suivant un Accord de Financement entre l'IDA et le Gouvernement Malagasy.

Pour la préparation du projet, une demande d'avance de fonds du Gouvernement Majagasy a été accordée par la Banque mondiale et le document juridique est signé le 17 Avril 2015.

Le Projet FSS comprend les catégories et les sous catégories suivantes :

Catégorie 1. Filets sociaux de sécurité (30,2 Millions USD)

- Sous-catégorie 1.1. Argent Contre Travail Productif - ACT/ACTP (14,7 Millions USD)
- Sous-catégorie 1.2. Transfert Monétaire pour le Développement Humain – TMDH (11,5 Millions USD)
- Sous composante 1.3. Réponse pour un relèvement précoce après les catastrophes naturelles (4 Millions USD)

Catégorie 2. Renforcement de l'administration de filet de sécurité, la surveillance et la responsabilité sociale (6,5 Millions USD).

Catégorie 3. Renforcement de la capacité institutionnelle pour le suivi et l'évaluation du système de protection sociale (3,3 Millions USD). Cette catégorie 3 est mise en œuvre par le Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme (MPPSPF).

Au cours de l'année 2016, suite à 3 années successives de sécheresse dans la partie sud de Madagascar, un projet d'urgence a été mis en place sur financement additionnel du FSS. D'un montant de 35 Millions USD, ce projet d'urgence (FSS/FA) dénommé FIAVOTA cible 65.000 bénéficiaires dans les 5 districts les plus touchés par la sécheresse. En attendant, le déblocage effectif du fonds additionnel, une restructuration du crédit FSS a été effectuée au 01^{er} Décembre 2016 pour financer les activités de transferts monétaires dans le Sud. Il s'agit de la restructuration de la sous composante A.3 « Réponse pour le relèvement précoce après les catastrophes naturelles » pour assurer les paiements des transferts monétaires destinés aux ménages touchés par sécheresse dans le Sud.

En Août 2018, une 2^{ème} restructuration s'est effectuée sur le crédit FSS entre la catégorie 3 du MPPSPF et la catégorie 1 du FID pour financer les activités Argent Contre Travail Productif (ACTP).

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
	PRESENTATION DES PROJETS	Création : Novembre 1993
		Révision : Juin 2019
		Page 2

La répartition par catégorie du FSS Financement initial se présente comme suit après les deux restructurations :

Catégories	Montant du financement alloué en DTS	Pourcentage des dépenses prévues être financées (Taxes comprises)
1.(a) Fournitures, Travaux, services autres que ceux services de consultants à l'exception des activités de transferts monétaires et travaux de rehabilitation d'infrastructures	2 550 000,00	100%
1.(b) Argent Contre Travail Productif et transfert monétaire direct et Transfert Monétaire pour le Développement Humain, argent contre travail et rehabilitation d'infrastructures	19 762 000,00	100%
2. Renforcement de la capacité institutionnelle de l'Administration du FID	4 458 000,00	100%
3. Renforcement de la capacité institutionnelle de l'Administration du MPPSPF	1 391 000,00	100%
4. PPF PREFINANCING	339 000,00	
Total	28 500 000,00	

Filets Sociaux de Sécurité (FSS) – Financement additionnel, Don 1450-MG :

Le Gouvernement de Madagascar avec l'appui de la Banque mondiale a accordé la mise en œuvre d'un projet de protection sociale et nutrition sous forme de transferts monétaires pour appuyer le redressement des ménages les plus affectés dans le Sud. Le projet est sous financement de la Banque Mondiale avec des fonds additionnels du FSS de la composante 1.3 : réponse aux catastrophes, visant à résoudre les problèmes de pauvreté chronique, de difficultés alimentaires et de vulnérabilité à la sécheresse de la population dans les districts du grand Sud. Il s'agit d'un programme du Gouvernement Malagasy, coordonné par le Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme (MPPSPF) et mis en œuvre par le Fonds d'Intervention pour le Développement (FID) et l'Office National de la Nutrition (ONN) à travers l'U-PNNC.

Le programme de transferts monétaires dans le sud a comme objectif spécifique de fournir aux ménages bénéficiaires un supplément de revenu pour :

- Stabiliser les revenus des ménages affectés par la sécheresse (transfert non conditionnel)
- Appuyer la reconstitution des actifs des ménages (le fonds de redressement)
- Appuyer l'intégration des enfants dans le système scolaire (le transfert conditionnel lié à l'incitation scolaire des enfants en primaire)

Le programme sera exécuté sur une période de quatre (4) ans à partir du mois Juillet 2016 jusqu'au mois de Septembre 2020. Le montant du transfert est de :

Pour la 1^{ère} année :

- (i) 30.000 Ariary par mois pour un transfert permanent mensuel pendant 12 mois ;
- (ii) 180.000 Ariary pour un fonds de redressement afin d'appuyer la reconstitution des actifs des ménages (activités génératrices de revenus).

Pour la 2^{ème} et 3^{ème} année :

- (iii) 20.000 Ariary de base par 2 mois et 5.000 Ariary par enfant scolarisé pendant 24 mois soit 12 transferts.

Il est financé avec un Don d'un montant de 35 Millions USD suivant un Accord de Financement entre l'IDA et le Gouvernement Malagasy.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
	PRESENTATION DES PROJETS	Création : Novembre 1993
		Révision : Juin 2019
		Page 3

Ci-dessous la répartition par Agence d'exécution :

- La Nutrition mis en œuvre par l'ONN (U-PNNC) : 8,5 Millions USD
- Le Transfert monétaire mis en œuvre par le FID : 25,5 MillionsUSD
- Le renforcement des capacités techniques et institutionnelles pour la coordination, suivi et évaluation des principaux programmes de protection sociale par le MPPSPF : 1 Million USD

Le Projet FSS – Financement additionnel comprend les catégories et les sous-catégories suivantes :

Catégories	Montant en DTS	Agence d'exécution
1(a). Réponses aux catastrophes	900 000,00	FID
1(b). Transferts monétaires non conditionnels et conditionnels (y compris les dépenses relatives aux transferts)	12 300 000,00	FID
1(c). Fonds de redressement	2 900 000,00	FID
2. Fournitures, travaux, consultance et prestations de services, formation, coût de fonctionnement	2 200 000,00	FID
3. Fournitures, travaux, consultance et prestations de services, formation, coût de fonctionnement	700 000,00	MPPSPF
4. Fournitures, travaux, consultance et prestations de services, formation, coût de fonctionnement	6 100 000,00	U-PNNC
Total	25 100 000,00	

Filets Sociaux de Sécurité (FSS) – Financement additionnel 2, Don 4340-MG :

Au 30 Juin 2018, les résultats sur la mise en œuvre des trois (3) programmes Argent Contre Travail Productif (ACTP), Transfert Monétaire pour Développement Humain (TMDH) et Transfert Monétaire FIAVOTA dans le Sud se présentent comme suit :

Financement	Programme	Nombre de ménages bénéficiaires prévus	Nombre de ménages bénéficiaires réels au 30 juin 2018	%	Allocation en USD	Décassement au 30 juin 2018 en USD	%
FSS	ACTP	32 500	31 633	97%	14 700 000	6 680 864	45%
	TMDH	39 000	39 863	102%	11 500 000	5 682 907	49%
FSS/FA	FIAVOTA	65 000	57 470	88%	22 400 000	13 430 913	60%
TOTAUX		136 500	128 966	94%	48 600 000	25 794 684	53%

- Ainsi, à mi-parcours du Projet et compte tenu des résultats obtenus, il est envisagé de mettre en place un nouveau financement additionnel (FSS/FA2) aux programmes cités ci-dessus dont les objectifs généraux sont :
 - Consolider les acquis dans le système de protection sociale développé dans les Projets FSS et FSS/FA en cours ;
 - D'apprécier à travers l'utilisation des fonds de soutien et des fonds de redressement la transition des ménages vulnérables vers une situation améliorée, le moteur qui va amorcer cette transition étant composé des mesures d'accompagnement (MACC) dans un cadre harmonisé.
- D'un montant de 90 Millions USD, ce 2^{ème} financement additionnel sera utilisé pour une durée de 30 mois à partir de Septembre 2019 et sera basé sur :
 - Une extension des Programmes ACTP et TMNC dans d'autres districts ;
 - Une harmonisation de la conduite des mesures d'accompagnement pour toutes les sous composantes opérationnelles.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
	PRESENTATION DES PROJETS	Création : Novembre 1993
		Révision : Juin 2019
		Page 4

Ce Financement additionnel ne sera considéré que 3 sous-composantes opérationnelles et une composante renforcement de capacité institutionnelle. Les sous composantes opérationnelles sont :

- Les Transferts monétaires pour le Développement Humain (TMDH) (36,5 millions USD) qui concernera :
 - Les districts sous FSS en cours (6 districts) ;
 - Les districts TMDH dans le Sud (5 districts FIAVOTA) ; et
 - Les nouveaux districts (2 districts).
- L'Argent Contre travail Productif (ACTP) (17,8 millions USD) qui concernera :
 - Les districts sous FSS en cours (5 districts) ; et
 - Les nouveaux districts ACTP (2 districts).
- Réponse aux crise (20 millions USD) qui concernera : (a) l'Intervention de redressement rapide face aux catastrophes naturelles pour les couches de la population sinistrées par des catastrophes naturelles (cyclones, inondations, secheresse) par la mise en place d'activités Argent Contre Travail sous système HIMO des activités d'argent-contre-travail ; (b) la réhabilitation et la reconstruction d'infrastructures endommagées dans les communautés touchées par des catastrophes naturelles ; et (c) (i) l'exécution du programme de transferts monétaires inconditionnels et du TMDH et (ii) la prestation de services de nutrition et de suppléments nutritionnels ;
- Composante renforcement de capacité institutionnelle par un appui à la coordination, à la mise en œuvre et au suivi des activités du Projet ; par la mise en œuvre des exigences de sauvegarde ; par la mise en œuvre d'une stratégie de communication ; par l'introduction de mécanismes de paiement électronique pour les bénéficiaires du filet de sécurité ; par le renforcement des systèmes d'information de gestion et de suivi du FID et l'administration générale du programme, y compris les mécanismes de redevabilité sociale ; et par l'entretien et la maintenance des locaux du FID.

Ci-dessous la répartition du financement par composante :

Catégorie	Montant du financement alloué (exprimé en DTS)	Pourcentage des Dépenses à financer (taxes incluses)
(1) a) Argent-contre-travail productif (ACTP) et Transfert Monétaire pour le Développement Humain	36 100 000	100%
(b) Travaux de sous-projet « argent-contre-travail » et réhabilitation d'infrastructures ;	8 100 000	100%
(c) Transferts monétaires inconditionnels	3 000 000	100%
(d) Fonds de redressement	3 000 000	100%
(2) Biens, travaux, services de conseil, services autres que de conseil, et la prestation de services de nutrition et de suppléments nutritionnels (1 million USD) et coûts de fonctionnement et formation pour les Parties A.3 (c) (iii) et B du Projet. (FID)	12 100 000	100%
(3) Biens, travaux, services de conseil, coûts de fonctionnement et formation pour la Partie C du Projet. (MPPSPF)	2 500 000	100%
TOTAL	64 800 000	

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.I.	DESCRIPTIONS DU MANUEL	Création : Novembre 1993
			Révision : Juin 2019
			Page 5

Partie I. DESCRIPTIONS DU MANUEL

L'Association FID s'est vu confiée par le Gouvernement Malagasy à la mise en œuvre de projets/programmes sous financement de l'IDA/Banque mondiale depuis 1993, date de sa création suivant le Décret n°93-044 du 27 Janvier 1993.

La présente révision du Manuel de Procédures Administratives et Financières (MPAF) fait suite à la mise en œuvre du 2^{ème} Financement Additionnel du Projet Filets Sociaux de Sécurité, Don IDA 4340-MG. Le manuel est établi afin de consolider dans un seul document toutes les procédures existantes en matière de gestion administrative, financière et comptable, en passation de marchés et en suivi-évaluation du FID.

I.1. Objectif et utilité du Manuel de procédures

En dépit de la rigueur des procédures spécifiées dans le présent Manuel de Procédures Administratives et Financières (MPAF), son utilisation vise avant tout à encadrer et faciliter les tâches des intervenants sans pour autant constituer un frein à l'efficacité des projets/programmes mis en œuvre par FID.

A ce titre, le présent manuel de procédures :

- est une référence méthodologique permanente pour l'ensemble des intervenants visant à harmoniser les pratiques et donnant des règles procédurales communes ;
- précise les rôles, tâches et responsabilités des différents intervenants dans la procédure, ainsi que le circuit de gestion ;
- constitue un outil de formation pour tout nouveau personnel appelé à intervenir à divers stades de la procédure ;
- contribue, notamment à l'occasion de ses mises à jour, au développement de réflexions constructives en terme d'organisation, d'efficacité et de perfectionnement ;
- est une base informative pour toute mission de contrôle visant à évaluer la qualité de la gestion des projets/programmes ; et
- peut servir de référence en cas d'arbitrage ou de litige interne ou externe.

Le présent Manuel sera ainsi diffusé à l'ensemble du personnel de l'Agence de mise en œuvre du Projet concerné par les procédures administratives, budgétaires, financières et comptables tant au niveau central qu'au niveau régional.

I.2. Forme et contenu du manuel

Le Manuel de Procédures Administratives et Financières (MPAF) se propose de : (i) introduire l'Institution FID ; (ii) décrire les procédures de gestion administrative, financière et comptable ; (iii) présenter les procédures de passation de marchés applicables ; et (iii) définir le mécanisme de suivi-évaluation des projets/programmes mis en œuvre par le FID en tant qu'Agence de mise en œuvre de projet. Il est structuré de manière à en faciliter l'exploitation et la mise à jour afin de l'adapter à l'évolution au cours du cycle de projet/programme, tant de l'organisation, que des procédures formalisées.

Le présent manuel est constitué de quatre (4) volumes séparés, lesquels sont subdivisés en parties, chapitres et sections :

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.I.	DESCRIPTIONS DU MANUEL	Création : Novembre 1993
			Révision : Juin 2019
			Page 6

- Volume 1. Gestion administrative, financière et comptable
 - Partie I. Descriptions du manuel
 - Partie II. Présentation de l’Institution FID
 - Partie III. Procédures de gestion
 - Chapitre 1. Gestion administrative
 - Chapitre 2. Gestion des immobilisations
 - Chapitre 3. Gestion financière
 - Chapitre 4. Gestion budgétaire
 - Partie VII. Procédure de clôture de projet
- Volume 2. Gestion comptable
 - Partie IV. Procédures comptables
 - Chapitre 1. Principes de traitement de l’information financière
 - Chapitre 2. Règles comptables
 - Chapitre 3. Schémas d’écritures comptables
- Volume 3. Gestion des marchés
 - Partie V. Procédures de passations de marchés
 - Chapitre 1. Généralités
 - Chapitre 2. Passation de marchés relative au gestion du Projet
 - Chapitre 3. Passation de marchés relative aux Activités opérationnelles
- Volume 4. Suivi-évaluation
 - Partie VI. Mécanisme de suivi-évaluation
 - Chapitre 1. Planification des programmes
 - Chapitre 2. Suivi-évaluation des programmes
 - Chapitre 3. Suivi-évaluation des programmes TMC/TMDH et TMNC
 - Chapitre 4. Suivi-évaluation du programmes ACT/ACTP
 - Chapitre 5. Suivi-évaluation des activités de réhabilitation des infrastructures

I.3. Organisation du manuel

Le Manuel de Procédures Administratives et Financières (MPAF) s’impose à toutes les Directions du FID et à chaque membre du personnel dans le cadre de l’exécution de ses tâches.

Les précisions supplémentaires ou l’interprétation en termes de ce manuel pour fin d’application sont données par Notes de service émises par le Directeur Général.

I.4. Mise à jour du manuel des procédures

Le Manuel de Procédures Administratives et Financières (MPAF) est un document évolutif qui devrait être révisé et mis à jour périodiquement pour y intégrer les nouveaux besoins de l’Institution FID ainsi que les modifications des procédures en se fondant sur l’expérience tirée de la mise en œuvre des projets/programmes.

I.4.1. Proposition de mise à jour de procédures

La mise à jour consiste à la modification, suppression ou ajout des procédures pour satisfaire les besoins d'urgence sur l'amélioration de la mise en œuvre administrative, financière ou comptable, l’exécution des procédures et méthodes de passation de marchés, et l’application du mécanisme de suivi-évaluation en générale, et particulièrement un ajustement selon les besoins des projets/programmes.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.I.	DESCRIPTIONS DU MANUEL	Création : Novembre 1993
			Révision : Juin 2019
			Page 7

Les propositions de mise à jour peuvent être le fait :

- De la Direction Générale et principalement, du Directeur Général ; et
- Des propositions émanant des autres Directions et soumises au Directeur Général par écrit.

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

- Des changements dans la structure organisationnelle du FID ou de ses activités ;
- Des modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles ;
- Des modifications en ce qui concerne l'affectation du personnel ou des tâches lui incombant ;
- Des aménagements dans l'organisation à la mise en œuvre des projets/programmes ; et
- D'autres ajustements.

I.4.2. Modalités de mise à jour

La mise à jour sera effectuée sur instruction expresse du Directeur Général et portera sur :

- la section des procédures devant être modifiées ;
- les modifications à apporter ; et
- la personne chargée de rédiger les nouvelles procédures à inclure dans le manuel.

D'une manière générale, l'exécution des modifications sur les : (i) aspects administratifs, financiers et comptables incombe à la Direction Administrative et Financière qui peut, au besoin, requérir la collaboration des Services Administratifs et Financiers des autres Directions et/ou de l'Auditeur Interne ; (ii) les aspects de la passation de marchés échoit au Chef de Service Passation de Marchés de la Direction Générale qui peut, au besoin, requérir la collaboration des Services des Opérations et de l'Environnement des autres Directions et/ou de l'Auditeur Interne ; et (iii) mécanismes de suivi-évaluation revient au Chef de Service Suivi Evaluation qui peut, au besoin, requérir l'appui des Responsable Suivi-Evaluation.

L'application des mises à jour apportés au MPAF est notifiée par Note de service du Directeur Général. Au besoin, une séance de formation des nouvelles procédures sera dispensée par la personne en charge de la rédaction des mises à jour aux utilisateurs.

I.4.3. Refonte totale du manuel de procédures

L'évolution des activités du FID peut nécessiter la refonte totale du Manuel de Procédures Administratives et Financières. Cette refonte sera effectuée sur instruction expresse du Directeur Général qui précisera les objectifs, les grandes lignes et les modalités d'exécution de cette refonte.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.II.	PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	DESCRIPTIONS	Révision : Juin 2019
		Page 8	

Partie II. PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID

II.1. Descriptions

Le Fonds d'Intervention pour le Développement (FID) est une Association privée sans but lucratif reconnue d'utilité publique suivant le Décret n°93-044 du 27 Janvier 1993, régie par l'Ordonnance n°60-133 portant régime général des Associations du 03 Octobre 1960, de son Décret application n°60-383 du 03 Octobre 1960 modifiée par l'Ordonnance n°75-017 du 13 Août 1975 et par ses statuts mis à jour le 28 Novembre 2016.

La création du FID a été dictée par la reprise de la collaboration de Madagascar avec les Institutions Financières de Bretton Woods (Banque mondiale et Fonds Monétaire International) au début des années 90 caractérisée par la politique d'ajustement structurel. Le FID a pour objet social de mobiliser des financements afin de promouvoir, de soutenir et de réaliser des projets communautaires à caractère économique et social ainsi que des activités de renforcement de capacité à l'attention des divers acteurs de développement au niveau local. Les activités mises en œuvre par le FID sont jusqu'à ce jour financées par des crédits ou dons contractés par l'Etat Malagasy avec l'Association Internationale de Développement (IDA), une filiale de la Banque mondiale. Les fonds sont rétrocédés par l'Etat au FID à travers un Accord subsidiaire qui définit les modalités de leur utilisation tandis qu'un Document de projet (PAD) lie le FID avec le Bailleur de Fonds.

Depuis sa création à ce jour, le FID est particulièrement connu :

- Dans le domaine de mise en place d'infrastructures sociales de base (écoles, centres de santé de base, pistes, adduction d'eau potable....) ou économiques (places de marchés, micro périmètres irrigués, ouvrages de franchissement) ;
- La réhabilitation et /ou reconstruction d'infrastructures endommagées par les catastrophes naturelles avec ses dispositifs para cycloniques ;
- D'appui au développement local (appui aux communes et communautés) par les activités de renforcements de capacités (maîtrise d'ouvrage communale ou communautaire, appui à la mise en place de Plans Communaux de Développement) ; et
- Dans le domaine de la Protection Sociale par la mise en place de projet de filet de sécurité social en mettant l'accent sur le capital humain et les actifs productifs des populations extrêmement pauvres de Madagascar.

Du point de vue institutionnel, le FID est sous tutelle de la Primature.

Tableau 1. Historiques des projets mis en œuvre par le FID

Financement Banque mondiale (montants exprimés en USD) :

Projet	Intitulé	Durée	Montant Crédit	Montant Cumulé
FID I - Crédit 2474 MG	Fonds social	1993 – 1996	10 000 000,00	10 000 000,00
FID II - Crédit 2778 MG	Fonds social	1996 – 1999	35 000 000,00	45 000 000,00
FID III - initial - Crédit 3180-0-MG	Programmes communautaires (exclusivement association)	1999 – 2000	15 000 000,00	60 000 000,00
FID III - DC- Crédit 3180-1-MG	Dégâts cycloniques	2000 – 2001	18 000 000,00	78 000 000,00
FID IV - initial - Crédit 3498-0-MG	Programme de Développement Communautaire	2001- 2008	125 000 000,00	203 000 000,00
FID IV - DC Crédit additionnel 3498-1-MG	Dégâts cycloniques	2004 – 2008	50 000 000,00	253 000 000,00
FID IV - crédit additionnel - 3498-2-MG	Programme de Développement Communautaire	2006 – 2008	18 000 000,00	271 000 000,00

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.II.	PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	DESCRIPTIONS	Révision : Juin 2019
			Page 9

Projet	Intitulé	Durée	Montant Crédit	Montant Cumulé
Don japonais TF 058013	Politique Nationale sur la Décentralisation et la Déconcentration (PN2D)	2007-2008	480 000,00	271 480 000,00
EFSRP - Crédit 4537 MG	Programme de sécurité Alimentaire et de Reconstruction	2009-2013	40 000 000,00	311 480 000,00
PUPIRV - Crédit 5187 MG	Programme d'Urgence pour la Préservation des Infrastructures et de la Réduction de la Vulnérabilité	2013-2016	17 400 000,00	328 880 000,00
PURSAPS - Crédit 5374 MG	Programme d'Urgence de Sécurité Alimentaire et de Protection Sociale	2014-2017	20 000 000,00	348 880 000,00
FSS - Crédit 5708 MG	Filets Sociaux de Sécurité	2015-2020	36 700 000,00	385 580 000,00
FSS FA - Don 145 MG	Filets Sociaux de Sécurité - Financement Additionnel	2016-2020	25 500 000,00	411 080 000,00
MRI - CASEF Crédit 5775 MG	Réponses aux catastrophes	2017-2018	13 000 000,00	424 080 000,00
FSS FA 2 - Don 4340 MG	Filets Sociaux de Sécurité - Financement Additionnel 2	2019 - 2022	90 000 000,00	514 080 000,00

Autres financements (montants exprimés en Ariary) :

Entité	Intitulé	Année	Montant convention	Montant cumulé
MEN - Ministère de l'Education Nationale	Construction salles de classe équipées de mobiliers	2007-2008	8 163 486 585,00	8 163 486 585,00
MEN / UAT EPT	Construction salles de classe avec infrastructure annexe et fourniture mobiliers scolaires	2007-2008	5 873 771 103,00	14 037 257 688,00
MEN / UAT EPT	Construction salles de classe avec infrastructure annexe et fourniture mobiliers scolaires	2007-2008	5 081 037 127,00	19 118 294 815,00
MATD - Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation	mise en œuvre de chantiers de Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO) en ACT et réalisation de microprojets communautaires dans les localités ciblées	2011-2012	1 000 000 000,00	20 118 294 815,00
Programme Environnemental Phase 3 – Financement Additionnel (PE3)	Construction / réhabilitation de 30 infrastructures administratives, de gestion des parcs et des pistes en appui à l'écotourisme	2013-2014	4 059 030 047,00	24 177 324 862,00
MEN / UAT EPT	Construction salles de classe avec mobiliers scolaires et blocs de latrine	2015-2016	3 972 477 590,00	28 149 802 452,00
MEN / UAT EPT	Construction salles de classe avec mobiliers scolaires et blocs de latrine	2015-2016	1 837 155 000,00	29 986 957 452,00
UGP PAUSENS Santé	Réhabilitation ou éventuellement reconstruction des centres de santé de base avec les infrastructures connexes et fosses sécurisées	2015-2016	5 621 019 818,18	35 607 977 270,18
UNICEF LUL	Transferts monétaires conditionnels pour assurer la transition du post primaire des enfants (élèves de CM2) à Madagascar	Juillet 2016- Juin 2017	1 684 962 280,00	37 292 939 550,18
UNICEF SUD	Transferts monétaires pour le Grand Sud	Déc. 2016- Sept. 2017	2 958 624 606,00	40 251 564 156,18

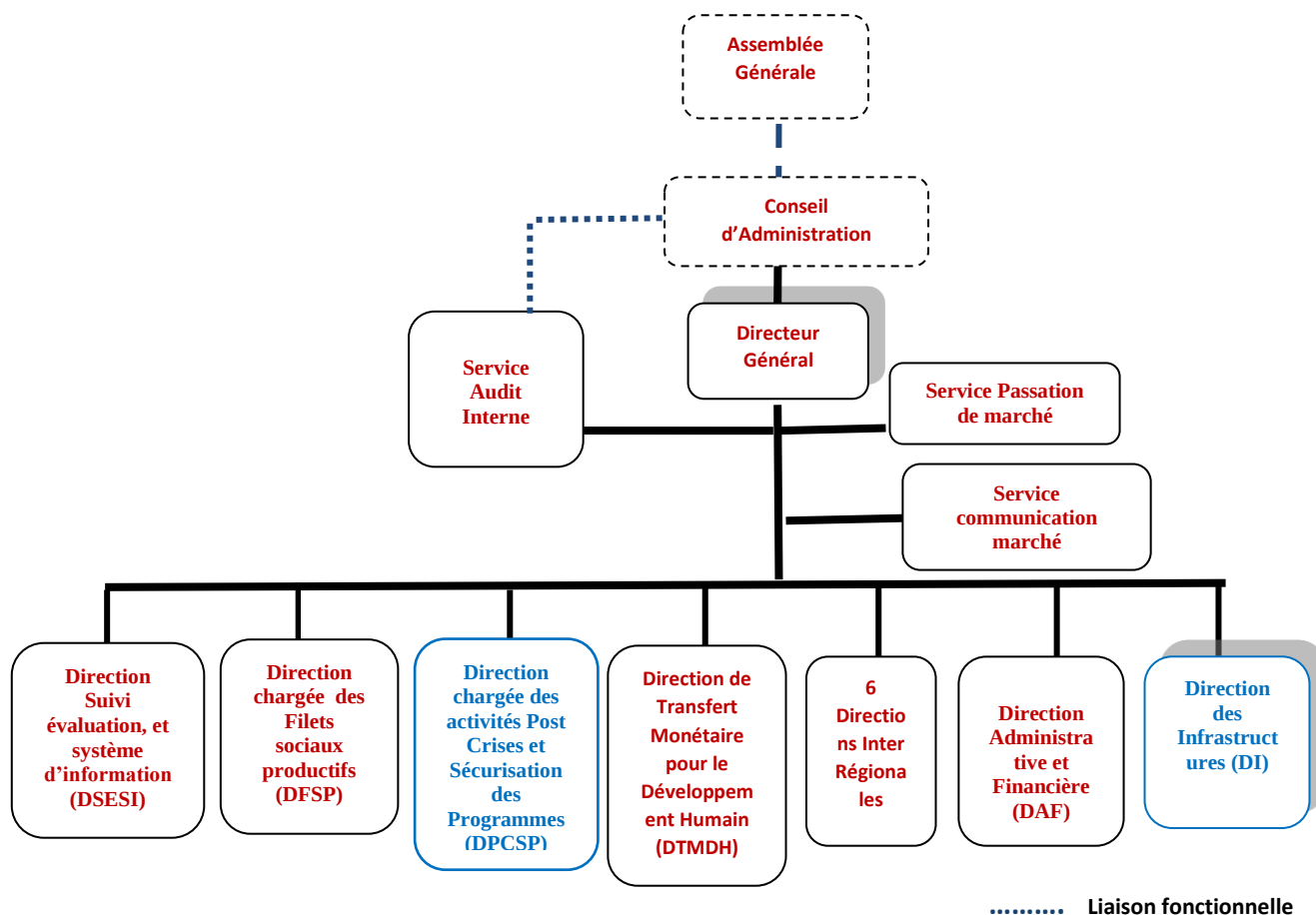
FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.II.	PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID	Création : Novembre 1993
Chapitre	.2.	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	Révision : Juin 2019
		Page 10	

II.2. Structure organisationnelle du FID

En vertu de ses statuts, le FID est constitué principalement des organes suivants :

- l'Assemblée Générale (AG) ;
- le Conseil d'Administration (CA) ; et
- le Directeur Général.

Figure 1. Structure organisationnelle du FID



II.2.1. Assemblée Générale

L'Assemblée Générale (AG) est composée de l'ensemble des membres régulièrement inscrits. Il s'agit de l'organe souverain de l'Association. Elle définit l'orientation du FID à travers l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) et l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE).

II.2.2. Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration (CA) du FID est composé de dix (10) membres, dont six (6) membres d'office et quatre (4) membres élus par l'Assemblée Générale. La présidence est assurée par le représentant du Premier Ministre, Chef du Gouvernement. Le mandat des Administrateurs est de deux (2) ans renouvelables.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.II.	PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID	Création : Novembre 1993
Chapitre	.2.	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	Révision : Juin 2019
		Page 11	

Membres d'office :

- Représentant de l'État désigné par le Premier Ministre, Président ;
- Représentant du Ministère de l'Education Nationale (MEN) ;
- Représentant du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) ;
- Représentant du Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme (MPPSPF) ;
- Représentant du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) ; et
- Représentant du Bureau National de la Gestion des Risques et Catastrophes (BNGRC).

Membres élus :

- Représentant des Maires ruraux ;
- Représentant des Associations de base des bénéficiaires ;
- Représentant de l'Organisation de la Société Civile (OSC) ; et
- Représentant des Groupements socioprofessionnels.

II.2.3. Directeur Général

Le Directeur Général du FID est recruté par le Conseil d'Administration conformément à la procédure de recrutement de Consultant. Un Cabinet de recrutement spécialisé se charge du processus de recrutement du Directeur Général, qui propose au Conseil d'Administration les cinq (5) meilleurs candidats à l'issue des tests de recrutement (tests comportementaux et techniques), d'entretiens et d'enquêtes de moralité. La sélection finale du candidat au poste de Directeur Général repose au Conseil d'Administration du FID. En cas de vacance de poste, le Conseil d'Administration nomme un Directeur Général par intérim. L'intérimaire du Directeur Général désigné par le Conseil d'Administration qui assure la fonction et organise le recrutement du Directeur Général ne peut pas postuler au poste de Directeur Général.

Le Directeur Général du FID exerce ses fonctions sous la direction et le contrôle du CA : (i) il est chargé du pilotage des activités et en garantit la mise en œuvre en veillant à impliquer les équipes ; (ii) il garantit l'optimisation des ressources humaines, techniques et financières de l'Association ; et (iii) il assure le secrétariat du Conseil d'Administration.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.II.	PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	ORGANISATION DU FID	Révision : Juin 2019
		Page 12	

II.3. Organisation du FID

L'organisation du FID est restructurée en fonction des activités des projets/programmes mis en œuvre. La restructuration s'opère au niveau de la Direction Générale, des Directions Inter Régionales ou par la création et/ou suppression d'Antenne Régionale selon la nécessité et pour plus de proximité.

L'organisation actuelle du FID¹ est structurée au niveau central et régional, dont la structure institutionnelle se présente comme suit :

Structure au niveau central :

La structure au niveau central est constituée par la Direction Générale qui comporte cinq (5) Directions :

- Une Direction chargée des activités Post Crises et Sécurisation des Programmes (DPCSP)
- Une Direction chargée de Transfert Monétaire pour le Développement Humain (DTMDH)
- Une Direction chargée Filets Sociaux Productifs (DFSP)
- Une Direction Suivi Evaluation et Système d'Information (DSESI)
- Une Direction Administrative et Financière (DAF)

Les différentes directions sont assistées de divers spécialistes : Passation de Marchés, Audit Interne, Communication, Suivi Evaluation, Système d'information, Informaticien, Gouvernance citoyenne et gestion des plaintes, Sécurisation, Comptables et divers Assistants.

Structure au niveau régional :

La structure au niveau régional est constituée par six (6) Directions Inter Régionales (DIR) composées de :

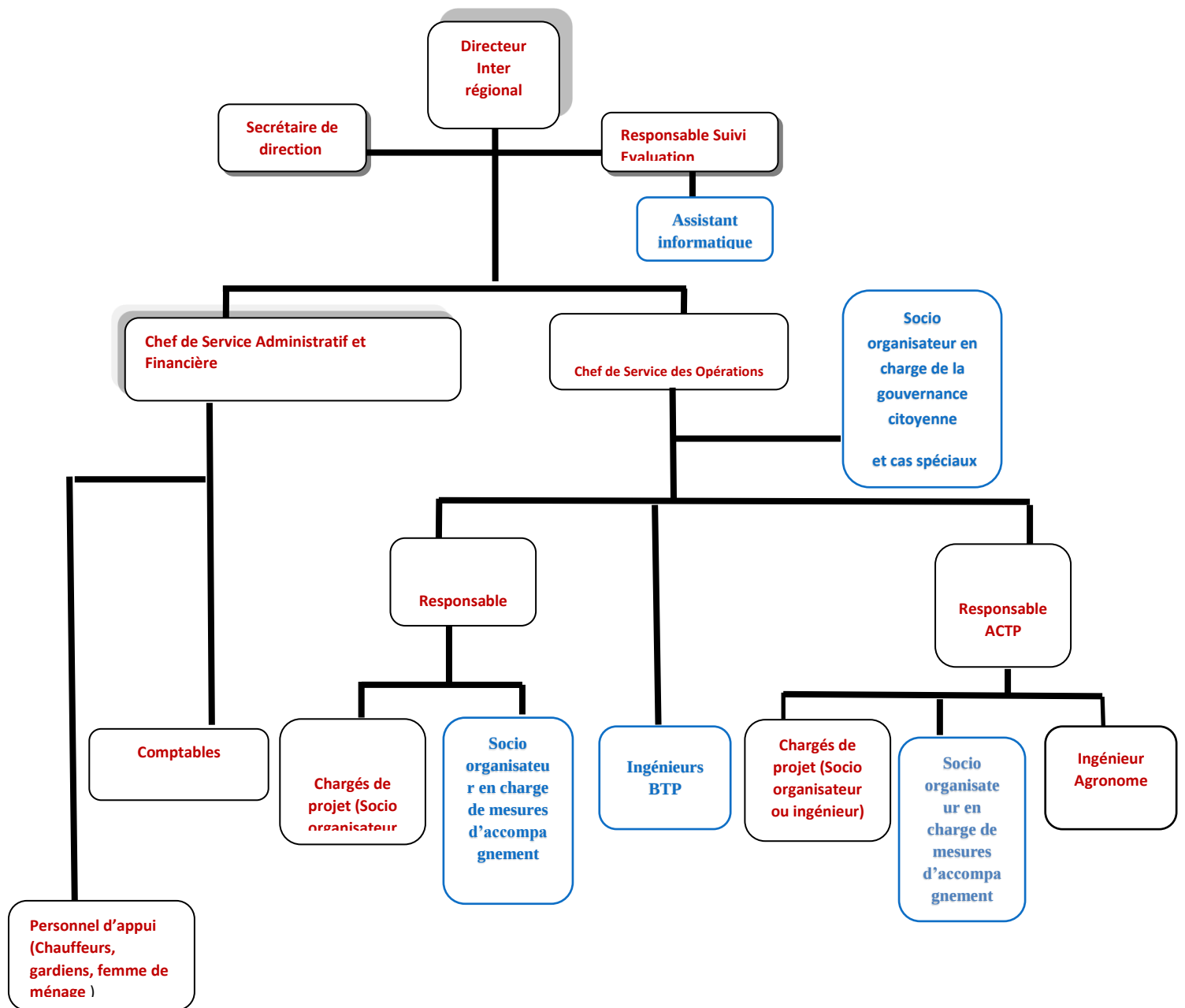
- Un Directeur Inter Régional (DIR) ;
- Un Chef de Service Administratif et Financier (CSAF) ;
- Un Chef de Service des Opérations et de l'Environnement (CSOE).

Chaque Direction Inter Régionale est assistée des spécialistes en divers thématiques : Suivi Evaluation, Comptables, ACTP, TMDH, Mesures d'Accompagnement, Gestion des plaintes et gouvernance citoyenne.

¹ Projet Filets Sociaux de Sécurité

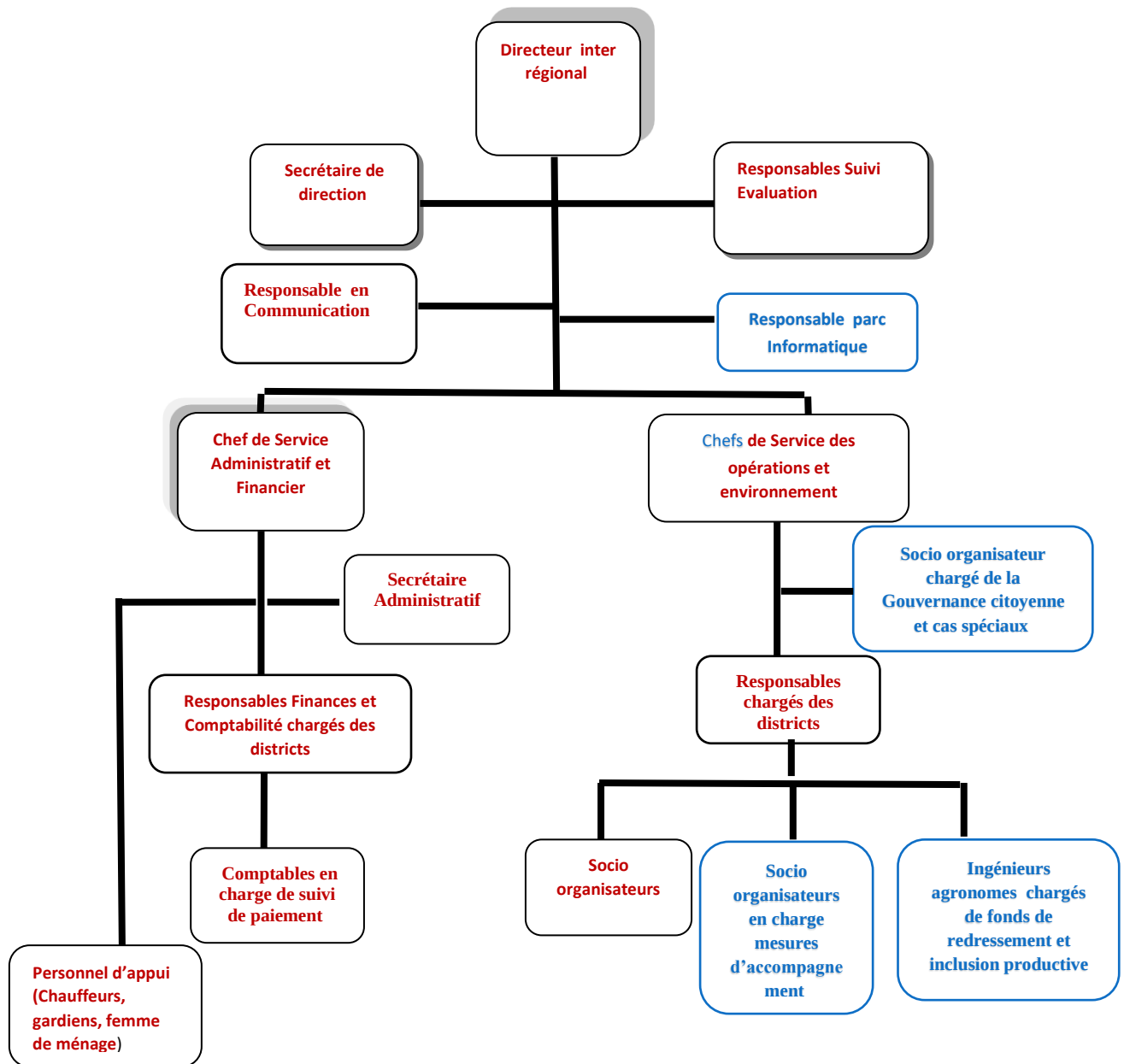
FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.II.	PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	ORGANISATION DU FID	Révision : Juin 2019
		Page 13	

Figure 2. Organigramme des Directions Inter Régionales du FID autres que Fort-Dauphin



FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.II.	PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	ORGANISATION DU FID	Révision : Juin 2019
		Page 14	

Figure 3. Organigramme de la Direction Inter Régionale de Fort-Dauphin



FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.II.	PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID	Création : Novembre 1993
Chapitre	.4.	SECURITE, HYGIENE ET ASSURANCE	Révision : Juin 2019
		Page 15	

II.4. Sécurité, hygiène et assurance

II.4.1. Sécurité

Le Responsable logistique (RLOG/DIRGEN) ou le Chef de Service Administratif et Financier (CSAF/DIR) est responsable de l'organisation de la sécurité. A cet effet, il doit prendre toutes les dispositions pour :

- mettre disponible en cas d'urgence des matériels de lutte contre l'incendie ;
- renforcer la fermeture des locaux ;
- organiser le service de gardiennage ; et
- éviter les incidents pouvant causer des incendies.

L'organisation du gardiennage doit être faite de façon à ce que :

- un gardien travaille le jour ;
- deux gardiens la nuit (ou 1 gardien suivant l'organisation avec les autres entités situés dans le même lieu : cas DIRGEN).

Les heures de gardiennage sont les suivantes :

- jour : de 7h30 à 19h30 ;
- nuit : de 19h30 à 7h30 du matin ;

Nota : Chaque Direction Inter Régionale peut déterminer les heures de gardiennage qui lui convient tout en respectant la durée prévue par la loi.

A chaque changement de tour de garde, le gardien (ou les gardiens) entrant doit vérifier la bonne fermeture des bureaux et signaler au Responsable Logistique (DIRGEN) ou CSAF (DIR) toute anomalie constatée à partir d'un registre de passation.

Aucune visite de personne étrangère au FID ne doit être acceptée en dehors des heures de bureau. Des notes de service préciseront les autres modalités éventuelles de fonctionnement des gardiens.

Sécurité du personnel :

Pour la sécurisation du personnel qui effectue des missions de supervision dans les zones d'intervention du FID qui sont classées en insécurité, un escorte par les agents de la gendarmerie est prévu conformément à la convention signée entre le FID et la gendarmerie au niveau du district. Ainsi, avant chaque mission, le personnel missionnaire doit demander aux autorités locales toutes les informations relatives à la sécurité sur le terrain. La mission ne doit pas avoir lieu si la sécurité sur le terrain n'est pas assurée.

Par ailleurs, le FID souscrit une assurance au personnel qui effectue une mission de supervision sur le terrain.

II.4.2. Hygiène

Le Chef de Service Finances et Comptabilité (CSFC/DIRGEN) ou Chef de Service Administratif et Financier (CSAF/DIR) est le responsable de la bonne tenue de l'hygiène. A cet effet, il doit mettre à la disposition des femmes de ménage tous les matériels et fournitures nécessaires aux divers nettoyages.

Les travaux de nettoyage ne doivent pas gêner les gens qui travaillent. Les femmes de ménage sont donc tenues de nettoyer les bureaux avant l'entrée. Elles doivent prendre leur service au moins une heure avant l'ouverture des bureaux, sauf cas de nécessité pour la bonne gestion des clés.

Les bureaux doivent être tenus propres en permanence. Les femmes de ménage veillent donc à la propriété de toutes les salles, les meubles et les toilettes. Elles doivent être assistées si le matériel à nettoyer est délicat (cas des ordinateurs).

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.II.	PRESENTATION DE L'INSTITUTION FID	Création : Novembre 1993
Chapitre	.4.	SECURITE, HYGIENE ET ASSURANCE	Révision : Juin 2019
		Page 16	

II.4.3. Assurances

Le FID doit contracter des assurances pour couvrir les risques suivants :

- incendie : bâtiments et contenus ;
- vol ;
- dégâts des eaux ; et
- risque sur les voitures.

Les polices d'assurances pour toutes les Directions sont contractées par la Direction Générale.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
			Révision : Juin 2019
			Page 17

Partie III. PROCEDURES DE GESTION

Cette partie du Manuel de Procédures Administratives et Financières (MPAF) traite les différentes sections sur la :

- Gestion administrative ;
- Gestion des immobilisations ;
- Gestion financière ;
- Gestion budgétaire ; et
- Gestion de courriers.

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.1.	Gestion des achats	Page 18

III.1. Gestion Administrative

III.1.1. Gestion des achats

Trois (3) méthodes de passation de marché sont applicables au FID, il s'agit notamment de :

- Appel d'Offres : AOI et AON ;
- Demande de Cotation ; et
- Sélection Directe.

Les procédures relatives à ces méthodes de passation sont développées dans le Manuel de Passation de Marchés.

III.1.1.1. Achats divers

Règles de gestion et d'organisation :

- RG0.1. Tout achat dont le montant total est supérieur à 600.000 Ariary doit faire l'objet d'une Demande de Cotation sur au moins trois (3) fournisseurs (Cf. Manuel de Passation de Marchés).
- RG0.2. La Demande d'achat ou prestation de service doit être visée par le Directeur ou Chef de Service concerné et transmise au CSFC (DIRGEN)/Comptable ou CSAF (DIR) pour vérification d'éligibilité et de disponibilité de budget avant exécution.
- RG0.3. Tout achat supérieur à 200.000 Ariary doit faire l'objet d'établissement d'un Bon de Commande (BC). Pour les achats effectués par caisse, l'établissement du BC doit, en principe, coïncider avec l'établissement de la pièce de décaissement correspondante.
- RG0.4. Toute livraison non conforme aux caractéristiques ou spécifications techniques conformément au Bon de Commande doit être refusée.
- RG0.5. Les livraisons partielles des biens et services sont acceptées et font l'objet de suivi particulier.

Procédures d'achat ou prestation de services :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/2
1. Etablissement de Demande d'achat (DA) suivant les besoins et transmission au Directeur ou Chef de Service concerné pour visa 2. Vérification d'éligibilité et de disponibilité de budget 3. Signature de la Demande d'achat 4. Etablissement de Bon de Commande (BC) en 3 ex. sur la base du Résultat Consultation de Prix (RCP) ou sur les derniers prix utilisés pour le même achat ou sur la base d'une facture proforma (achats < 600.000 Ariary).	▪ Demandeur ▪ Directeur ou Chef de Service concerné ▪ Directeur ou Chef de Service concerné ▪ Ass Adm (DIRGEN)/Comptable ou CSAF (DIR)	<pre> graph TD Debut([Début]) --> DA1{{DA 1}} DA1 --> J1(()) J1 --> Budget[Budget] Budget --> J2(()) J2 --> Signature3{{Signature 3}} Signature3 --> J3(()) J3 --> BC4{{BC 4}} BC4 --> A2[A2] BC4 --> RCP[RCP/Proforma] RCP --> J4(()) J4 --> B2[B2] </pre>	

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .1.	Gestion des achats	Page 19

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 2/2
5. Visa du Bon de Commande 6. Vérification de la conformité du Bon de Commande par rapport au Résultat Consultation de Prix², derniers prix utilisés ou facture proforma 7. En l'absence d'observation, signature du Bon de Commande 8. Classement 1 ex. (copie) du Bon de Commande pour suivi <i>Achats à crédit :</i> 9. Transmission 2 ex. (original et copie) du Bon de Commande au Fournisseur concerné <i>Achats au comptant :</i> 10. Transmission 2 ex. (original et copie) du Bon de Commande avec le moyen de paiement (chèque ou espèces) et reçu de paiement au Fournisseur concerné 11. Enregistrement dans le Fichier de suivi électronique du Bon de Commande émis <i>Réception des biens :</i> 12. Livraison des biens ou services avec Bon de Livraison (BL) ou Rapport Technique (RT) 13. Vérification de la qualité, quantité et caractéristiques/spécifications techniques des biens ou services livrés par rapport au Bon de Commande 14. Réception Facture avec Bon de Commande (original) et Bon de Livraison ou Rapport Technique 15. Approbation Facture avec mention « Certifié service fait ». 16. Transmission Facture au SAF ou DAF pour paiement suivant la procédure de paiement.	- CSFC (DIRGEN)/Comptable ou CSAF (DIR) - DG ou DAF/DIR - DG ou DAF/DIR - Ass Adm/Comptable - Ass Adm/Comptable - Ass Adm/Comptable - Secrétaire Standardiste (DIR)/Secrétaire Direction (DIR) - Fournisseur - Demandeur, Ass Adm ou Resp Log (DIRGEN)/Comptable ou CSAF (DIR) - Secrétaire Standardiste (DIR)/Secrétaire Direction (DIR) - Demandeur - Ass Adm/Secrétaire Direction	<pre> graph TD A1[A1] --> BC1[BC] B1[B1] --> RCP[RCP/Proforma] BC1 --> Visa[Visa] Visa -- 5 --> J1(()) RCP --> J1 J1 -- 6 --> Signature[Signature] Signature -- 7 --> J2(()) J2 --> DA[DA signée] J2 --> RCP2[RCP/Proforma] J2 --> BC2[BC signé] J2 --> J3(()) J3 --> Acredit{A crédit} Acredit -- Non --> BC3[BC (1) BC (2)] Acredit -- Oui --> BC4[BC (1) BC (2)] BC3 --> J4(()) BC4 --> Fourn1[Fournisseur] Fourn1 --> Livraison[Livraison] Livraison --> BLRT[BL/RT] BLRT --> J5(()) J5 --> Facture[Facture BL/RT] Facture --> Servicefait[Service fait] Servicefait --> Paiement[Paiement] Paiement --> Fin([Fin]) J4 --> Fichier[Fichier suivi] Fichier --> J5 </pre>

² Résultat Consultation de Prix (RCP) signé conjointement par RPM (ou APM) et DG/CSAF et DIR

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.1.	Gestion des achats	Page 20

III.1.1.2. Acquisitions d'immobilisations

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.6. Sont considérés comme immobilisations les biens acquis et détenus par le FID et répondant à la fois aux critères définis ci-après :
- durée d'utilité minimum d'un (1) an ;
 - coût d'acquisition $\geq$ 400.000 Ariary ; et
 - non considérés comme des pièces de rechange, consommables ou petits matériels et outillages.
- RGO.7. Les autorisations pour ces catégories de dépenses sont données uniquement par le Directeur Général.
- RGO.8. Tout document concernant une acquisition d'immobilisation effectuée au niveau des Directions Inter Régionales (DIR) doit être transmis à la Direction Administrative et Financière pour traitement et suivi.
- RGO.9. La comptabilisation des immobilisations est effectuée uniquement par la Direction Générale. Le paiement d'une immobilisation par les Directions Inter Régionales (DIR) entraîne l'utilisation de compte de liaison.

Procédures d'acquisitions d'immobilisations :

Les procédures d'acquisitions d'immobilisations se trouvent dans le Manuel de Passation de Marchés en document séparé.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.2.	Prestation de services	Page 21

III.1.2. Prestation de services

Les différents types de prestations de services au FID sont constituées de :

- Prestations spécialisées ou complexes ;
- Prestations de service à caractère ponctuel ; et
- Prestations de service à caractère continu.

III.1.2.1. Prestations spécialisées ou complexes

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.10. Les prestations spécialisées ou complexes sont constituées, notamment des :

- missions ayant un impact très marqué en aval et pour lesquelles l'objectif est d'obtenir les services des meilleurs experts (exemple : études économiques ou sectorielles, études de faisabilité de projets d'infrastructure, etc.) ;
- missions pouvant être réalisés de manière sensiblement différente et pour lesquelles les propositions seront difficilement comparables (exemple : conseil en gestion, etc.).

RGO.11. Deux (2) méthodes de passation sont applicables pour les prestations spécialisées ou complexes.

Le choix de méthode repose sur la nature des prestations :

- Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) ;
- Sélection par Entente Directe (SED).

Procédures de recrutement :

Les procédures se trouvent dans le Manuel de Passation de Marchés en document séparé.

III.1.2.2. Prestations de services à caractère ponctuel

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.12. Les prestations de service ponctuelles sont celles suite à un besoin bien précis, sans aucune considération de périodicité.

RGO.13. La Demande de prestation doit être visée par le Directeur ou Chef de Service concerné et transmise au CSFC (DIRGEN)/Comptable ou CSAF (DIR) pour vérification d'éligibilité et de disponibilité de budget avant exécution.

RGO.14. La procédure applicable pour les prestations de services à caractère ponctuelle est la Demande de Cotation.

RGO.15. La vérification de l'exécution de la prestation de service incombe au CSFC (DIRGEN)/CSAF (DIR) qui doit être assisté du service demandeur. Ce dernier matérialise le contrôle ainsi effectué par la mention « Certifié service fait » apposée sur la Facture.

RGO.16. Aucune prestation de service ne doit être acceptée comme terminée tant que l'exécution n'est pas conforme aux caractéristiques requises.

Procédures de consultation :

La procédure se trouve dans le Manuel de Passation de Marchés en document séparé.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .2.	Prestation de services	Page 22

III.1.2.3. Prestations de services à caractère continu

Règles de gestion et d'organisation :

RG0.17. Une prestation de service à caractère continu est celle qui est demandée à un fournisseur pendant une période de temps bien déterminée, sans discontinuité et dont le paiement est effectué à intervalle régulier. Il s'agit entre autres de :

- location d'immobilisation ;
- eau et électricité ;
- abonnement téléphonique ;
- connexion internet ;
- abonnement boîte postale ;
- envoi de courrier ;
- assurance bâtiment et véhicule, ...

RG0.18. La Demande de prestation doit être visée par le Directeur ou Chef de Service concerné et transmise au CSFC (DIRGEN)/Comptable ou CSAF (DIR) pour vérification d'éligibilité et de disponibilité de budget avant exécution.

RG0.19. La procédure applicable pour les prestations de services à caractère continu est la Demande de Cotation.

Toutefois, une négociation directe peut être faite pour les prestations offertes par un fournisseur en situation de monopole ou celles dispensées par des services publics. Dans ce cas, les motifs y afférents doivent figurer explicitement dans le Résultat Consultation de Prix (RCP).

Procédures de Demande de cotation pour des prestations de services à caractère continu :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Etablissement de Demande de prestation	▪ Resp Log ou Ass Adm (DIRGEN)/ Secrétaire Direction (DIR)		
2. Demande de cotation auprès d'au moins 3 fournisseurs	▪ Passation de marchés (DIRGEN)/CSAF (DIR)		
3. Comparaison des offres reçues	▪ Passation de marchés (DIRGEN)/CSAF (DIR)		
4. Etablissement de Résultat Consultation de Prix (RCP)	▪ Passation de marchés (DIRGEN)/CSAF (DIR)		
5. Elaboration de Contrat ³	▪ Passation de marchés (DIRGEN)/CSAF (DIR)		
6. Vérification de la conformité du Contrat par rapport au Résultat Consultation de Prix	▪ DG/DIR		
7. A l'absence d'observation, signature du Contrat ⁴	▪ Directeur Général/ Directeur Inter Régional		

³ Le contrat peut être remplacé par un Formulaire pré-établi par le fournisseur/prestataire

⁴ Location immobilisation (contrat de bail, ...) : signature uniquement par le Directeur Général

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 23

III.1.3. Gestion du personnel

Le personnel du FID est composé par des Consultants recrutés à durée déterminée suivant la durée des projets/programmes mis en œuvre (Cf. paragraphe Classification du personnel). Les Consultants sont régis par la Loi n°66-003 du 02 Juillet 1966 relative à la Théorie Générale des Obligations, modifiée et complétée par la Loi n°2015-036 du 08 Décembre 2015.

III.1.3.1. Principes fondamentaux

Le Code de déontologie établit les principes et attentes régissant le comportement des Consultants dans la conduite de ses travaux. Il décrit les règles minimales de conduite ainsi que des comportements attendus des Consultants du FID. Il est attendu des Consultants qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux d'**Intégrité**, de **Confidentialité** et de **Compétence**.

Intégrité :

Les consultants :

- Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
- Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de leur profession ;
- Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour le FID ; et
- Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes du FID.

Confidentialité :

Les consultants :

- Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ; et
- Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs, éthiques et légitimes du FID.

Compétence :

Les consultants :

- Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires ;
- Doivent réaliser leurs travaux dans le respect des normes professionnelles applicables ; et
- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

III.1.3.2. Politiques générales de la GRH

FID est un employeur qui prône l'égalité des chances et ne pratique aucune discrimination vis-à-vis d'un Consultant ou d'un postulant à une prestation en raison de sa race, de son âge, de la couleur de sa peau, de sa religion, de son origine, de son sexe ou de ses préférences sexuelles.

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 24

La politique du personnel du FID s'inspire des lignes directrices suivantes :

Equité de l'emploi :

- FID offre une opportunité d'emploi égal à tout le monde sans distinction de race, d'origine, de sexe et d'appartenance sociale. Les femmes et les hommes ont les mêmes chances dans tous les domaines de l'organisation. FID veille à attribuer des tâches en fonction des aptitudes et de responsabilité de chacun d'une manière équitable.

Valorisation du personnel : compétence, engagement envers l'organisation et contribution à la réalisation la mission

- FID tiens à attirer et à garder à son emploi des personnes compétentes, motivées et contributives à sa mission, et ce, en s'assurant du maintien et du développement de la compétence des personnes à son emploi, en offrant des tâches significatives, des projets mobilisateurs et un traitement équitable.

Relation interpersonnel descente et productive basé sur le respect et la reconnaissance des individus et des groupes :

- FID prône une relation interpersonnelle descente, épanouissante et productive. Les personnes sont les ressources les plus précieuses pour le FID. Le respect se manifeste par l'accueil, la disponibilité, l'ouverture d'esprit, l'écoute et la reconnaissance des personnes.
- Conduire un collaborateur ou collaboratrice signifie pour le FID, instaurer des relations de confiance solide et durable entre le supérieur hiérarchique et les subordonnés. Les relations humaines doivent être empreintes de respect, quel que soit le niveau hiérarchique ou le corps d'emploi.
- FID reconnaît et apprécie les actions prises par le personnel pour la recherche et l'atteinte de l'excellence dans l'accomplissement des tâches et des mandats confiés en milieu de travail.

Développement du personnel :

- FID encourage le perfectionnement et le développement continu des aptitudes professionnel, personnel et relationnel de ses collaborateurs en vue de promouvoir le développement harmonieux de chacun à travers une atmosphère de travail saine et productive.
- FID compte sur l'apport professionnel et le dévouement de chacun (hommes et femmes) qui forment son personnel et constituent ses principales ressources.

Communication et dissémination interne et externe de l'information :

- Le personnel doit être informés des mesures prises par le FID et être conscients de leurs responsabilités dans leur exécution.
- Le FID cherche toujours à développer des relations de travail à long terme autant que possible avec chaque personnel productif de son équipe qui partage ses valeurs et sa mission.
- FID partage avec son personnel la nature de son environnement du travail qui exige un niveau très élevé de performance et de flexibilité par rapport aux changements qui s'opèrent en fonction du contexte socio-économique du pays.
- Le nombre et les types de postes disponibles dépendront toujours du plan de travail du FID, du volume des activités envisagées, de la nature des projets en cours et de la situation financière globale du FID.
- FID prend des mesures pour tenir les employés informés de manière opportune du statut de leur emploi et des possibilités de carrière. Les employés seront, dans la mesure du possible, avertis des opportunités qui pourraient se présenter. Le favorise la possibilité de promotion interne pour tout poste vacant. Si un employé et un candidat externe ont les mêmes qualifications pour un poste, la priorité sera naturellement accordée à l'employé.

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 25

III.1.3.3. Classification du personnel

FID a classé son personnel comme suit :

- Consultants internes ;
- Consultants temporaires ;
- Personnels interimaire ; et
- Stagiaires.

Consultants internes :

Cette catégorie comprend l'ensemble du personnel employé à temps plein liés par un Contrat de consultant rémunéré au forfait. FID est leur unique employeur, de ce fait, assume la responsabilité des actions administratives associées au rôle d'employeur. Ceci implique des obligations de conformité à l'horaire de travail fixe et au rattachement à un supérieur hiérarchique décrit dans ce manuel. Les Consultants réguliers sont payés au forfait mensuel.

Consultants temporaires :

Les Consultants temporaires sont des personnes engagées à court terme selon des accords spécifiques, généralement pour une tâche ou un projet particulier. Le recrutement du personnel (temporaire), dont la durée du contrat est entre 3 et 6 mois, peut être effectué sur la base de comparaison des trois (3) CV reçus spontanément. Ainsi, les stagiaires qui travaillent déjà au FID pour au moins 6 mois et dont l'évaluation pendant la période de stage est satisfaisante, peuvent être recrutés comme personnel temporaire.

Personnels intérimaires :

Les Personnels intérimaires sont les Consultants internes appelés à occuper pendant une période déterminée (pas moins de 30 jours calendaires) une fonction suite à une vacance de poste ou une mise en disponibilité d'un Consultant occupant le poste à temps pleins. Le personnel intérimaire est nommé par une Note de service signée par le Directeur Général du FID. Dans le cas où le poste de Directeur Général est concerné, un Directeur Général par intérim est désigné par le Conseil d'Administration qui dispose les profils conformément à la fiche de poste du Directeur Général et disposant les expériences et compétences requises à cet effet.

Stagiaires :

Les Stagiaires sont des personnes qui ont complété leur cycle de formation académique et qui travaillent chez FID pour acquérir une expérience pratique. Ils peuvent être engagés bénévolement ou être rémunérés, selon les termes d'une entente avec le FID et en fonction de critères tels que la nature et/ou la durée de l'intervention.

III.1.3.4. Droit et obligation

Droits du personnel :

Le personnel a droit à :

- Une rémunération mensuelle correspondant à son poste au sein du FID conformément à la grille salariale approuvée basée sur la Note n°068/18/BM/MG du 15 Mars 2018 de la Banque mondiale sur l'harmonisation des rémunérations et avantages des personnels des projets ;
- Des congés annuels basés sur la Note n°068/18/BM/MG et repris respectant dans les clauses de contrat signé avec le FID ;

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 26

- L'information sur les changements survenus dans le manuel de procédures de gestion du personnel du FID ;
- Respect de sa personne et de sa personnalité de la part de ses supérieurs et de ses collègues ;
- La liberté d'opinion et d'expression ;
- Un environnement de travail sécuritaire le mettant à l'abri de nuisances prévisibles ;
- L'orientation et l'encadrement dans son travail ; et
- Des outils et intrants suffisants pour son travail.

Devoirs et obligations du personnel :

Le personnel doit :

- Exécuter son travail avec sérieux, loyauté, dévouement et honnêteté ;
- Respecter la discipline en vigueur, et les règlements au sein du FID ;
- Etre présent sur son lieu de travail pendant les heures réglementaires ;
- Se garder de divulguer des informations au détriment du FID ;
- Traiter ses supérieurs, ses collègues et ses subordonnés avec respect et courtoisie ;
- Maximiser le rendement au travail en évitant l'absentéisme et les retards ;
- Faire un usage approprié et protéger le matériel et les équipements du FID. Signaler toute défectuosité constatée avant ou pendant leur utilisation ;
- S'habiller et se comporter de manière décente sur le lieu de travail et pendant toute représentation au nom du FID ;
- Obéir aux directives professionnelles de son supérieur hiérarchique immédiat dans la limite du respect de la valeur du FID ;
- Etre guidé dans ses décisions seulement par des considérations relatives à la bonne marche du FID, sans aucun préjugé à caractère philosophique, politique, religieux ou d'appartenance sociale ;
- Assister régulièrement à tout cours ou à tout séminaire auquel le FID l'inviterait dans le but de se perfectionner ;
- Se comporter au travail, en toutes circonstances, de manière professionnelle et n'accepter en aucun cas, pour les services rendus, d'autre paiement que les honoraires convenus avec le FID ; et
- Ne pratiquer, aucune discrimination de race, de sexe, de croyance ou de rang social.

III.1.3.5. Recrutement du personnel

Planification des ressources humaines :

Le Service Ressources Humaines (SRH) doit tenir à jour un tableau de bord de RH. Une analyse de besoin en RH doit être effectué avant chaque début de projet/programme afin de déterminer la qualité et le nombre du personnel nécessaire.

La révision périodique du besoin en ressources humaines par Direction doit être réalisée par trimestre.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES		
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION		Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE		Révision : Juin 2019
Section .3.	Gestion du personnel		Page 27

Tableau 2. Tableau de bord de Ressources Humaines

	Valeur N (*)	Objectif (**)	Ecart (***)
Masse salariale			
Nombre de consultant interne cadre			
Coût masse salariale			
Climat social			
Nombre départs			
Nombre embauches			
Taux de satisfaction			
Performance RH			
Coût d'une embauche			
Coût de la fonction RH			
Nombre de collaborateurs RH / nombre total agents			
Budget RH			
Budget global			
Budget formation			

(*). Situation actuelle en matière de masse salariale, de climat social, de performance, et de budget en Ressources Humaines à la fin de la période

(**). Objectif par rapport au besoin en matière de Ressources Humaines du projet/programme

(***). Ecart > 0 : Dépassement des réalisations par rapport aux besoins du projet/programme : nécessité de redressement, réorganisation et/ou restructuration
Ecart < 0 : Besoins non encore satisfaits : besoin de recrutement, besoin en renforcement de capacité, etc.

Tableau 3. Etapes révision besoin en Ressources Humaines

Etapes	Responsables	Echéance
Mener un diagnostic organisationnel	Service RH	2 mois après la première évaluation annuelle du personnel
Mettre à jours le bilan social	Service RH	Avant Juin et avant décembre
Analyse du besoin en RH	Direction concernée et Service RH	Début juin et début décembre
Analyse de l'écart : analyse quantitatif et qualitatif	Direction concernée et Service RH	Courant mois de juin et courant mois de décembre
Décision par rapport au besoin	DG et DAF	Début juillet et début janvier

Règles de gestion et d'organisation :

Expression de la demande :

RGO.20. A chaque fois qu'il existe un poste vacant à combler au sein d'un projet/programme en exécution, soit du fait d'un départ du personnel, de mutation ou de besoin supplémentaire, le Directeur hiérarchique directement concerné est le premier responsable de l'expression des besoins et doit produire une Demande d'engagement à soumettre au Directeur Général en vue d'engager le processus de recrutement.

RGO.21. La Demande inclut tous les renseignements pertinents sur le poste y compris la fiche de poste, la fiche d'évaluation, et toute autre information pertinente justifiant le recrutement en précisant :

- Le titre du poste ;
- Le nom du bureau, du service et du département où est localisé le poste ;
- conduiteUne brève description des tâches ;
- Critère nécessaire pour le poste ; et
- Le délai imparti pour le poste.

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 28

Analyse de la Demande d'engagement :

- RGO.22. La pertinence de la demande est vérifiée par le Service Ressources Humaines (SRH) qui propose une décision, négative ou positive, de pourvoir le poste.
- RGO.23. Pour préparer le recrutement, il faut analyser attentivement la demande et actualiser la description de poste.
- RGO.24. Le Service Ressources Humaines (SRH) est tenu d'adresser à la Direction Administrative et Financière (DAF) la liste des besoins en personnel, soit à titre d'augmentation de l'effectif, soit pour cause de remplacement du démissionnaire, décédé, révoqué, soit pour cause d'abandon de poste. La DAF doit communiquer à cet effet au DG les disponibilités budgétaires correspondant aux emplois.

Définition du poste et du profil :

- RGO.25. La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité, qui nécessite une actualisation avant le recrutement. Le profil du poste doit permettre de :
- Fixer les exigences en compétences requises (compétences transverses, spécifiques, comportementales, en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être) en fonction des contraintes du poste et de son environnement ; et
 - Elaborer l'AMI à publier sur le poste à travers ses finalités, ses missions et ses activités.

Prospection interne :

- RGO.26. Le recrutement interne d'un candidat déjà présent dans la structure est possible, sachant qu'il doit répondre aux mêmes exigences et suivre les mêmes procédures que le candidat externe.
- RGO.27. La prospection interne repose sur l'exploitation de la base des données du personnel et de la manifestation écrite formulé par l'intéressé. Le Service Ressources Humaines (SRH) doit procéder à l'information de tout le personnel interne sur les postes vacants avec les critères demandé pour le poste.
- RGO.28. Le FID privilégie le recrutement interne en premier lieu. Le recrutement externe sera envisagé si aucun candidat interne remplissant le profil requis n'est identifié.

RGO.29. FID privilégie la réembauche des Consultants fin de contrat suite à un financement ou financement additionnel. La réembauche du Consultant sur un nouveau financement est conditionnée par les points suivants :

- Dernière évaluation du Consultant au moins satisfaisante ;
- Disponibilité de poste correspondant au profil du Consultant ; et
- Disponibilité du Consultant.

Recrutement du personnel :

- RGO.30. L'embauche du personnel incombe au service Ressources Humaines sous la supervision de la Direction Administrative et Financière (DAF).
- RGO.31. La procédure de Sélection de Consultant Individuel prévue dans le Règlement de passation de la Banque mondiale est applicable dans le recrutement du personnel du FID.
- RGO.32. Le nouveau recrutement en cours d'activités du FID doit être basé sur les Termes de référence existant au sein du FID. Le Service Ressources Humaines (SRH) tient un répertoire des Termes de référence de chaque poste existant au sein du FID. La sélection de personnel doit être faite à partir de test ou d'interview.

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 29

Mode de recrutement :

RGO.33. Les démarches administratives relatives au recrutement sont de la responsabilité du Service Ressources Humaines (SRH) assistées du Service Passation de Marchés (SPM) et s'effectuent sous la supervision du Directeur Administratif et Financier. La sélection relève de la compétence d'un comité appelé « Comité mixte de sélection », tandis que l'embauche relève du Directeur Général du FID.

RGO.34. A chaque fois qu'il existe un poste vacant, il sera comblé en tenant compte des procédures en vigueur. Tout recrutement, quel que soit le poste à pourvoir doit passer par voie de concurrence. Ce dernier est ouvert tant aux employés du FID qu'aux éventuels candidats venus de l'extérieur.

Le processus du recrutement comprend :

- La Demande d'engagement de personnel préparé par la Direction directement concernée ;
- L'Appel à candidature par voie de presse ;
- La consultation des bases de données existantes (demandes spontanées reçues aux bureaux du FID, dossier reçus lors des AMI lancés antérieurement, ...) ;
- La réception et l'analyse des dossiers reçus ;
- La présélection ;
- L'entrevue avec les candidats présélectionnés ;
- Les tests techniques (pas systématique) ;
- L'analyse des formulaires d'entretien d'embauche ; et
- La sélection finale.

RGO.35. Le Comité mixte de sélection comprend :

Postes autres que direction :

- Responsable de l'unité/section du poste à pourvoir
- Chef de Service Ressources Humaines (CSRH/DIRGEN) ou Chef de Service Administratif et Financier (CSAF/DIR)

Postes de direction :

- Directeur Général (si le poste n'est pas concerné)
- Directeur Administratif et Financier
- Chef de Service Ressources Humaines (CSRH)

RGO.36. La publication du recrutement (Appel à candidature) doit être fait dans, au moins, un journal quotidien nationale (journal régional ou affichage pour le personnel d'appui) et préciser :

- Le titre du poste à pourvoir ;
- La nature de l'emploi ;
- Une brève description des tâches ;
- Les qualifications et expériences minimales requises (profils du candidat) ;
- Le lieu d'affectation ;
- La disponibilité pour des déplacements sur le terrain ;
- La documentation à soumettre ; et
- Le délai de présentation des candidatures et le lieu du dépôt de la sollicitation.

RGO.37. La conception des sujets et réponses aux tests est la responsabilité du Directeur ou du Chef de Service concerné par le poste à pourvoir. Les tests écrits et techniques doivent faire apparaître la capacité technique relativement aux exigences du poste :

Tests comportementaux :

- Les tests de personnalité se font à travers un dispositif de tests comportant : test de personnalité, test de compétence, test d'immersion, test de management et leadership. Le résultat du test servira de complément d'information pour l'entretien d'embauche.

FID MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES		
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .3.	Gestion du personnel	Page 30

Tests techniques :

- Les tests techniques peuvent être soit des questions relatives aux attributions de l'employé, soit des questions d'intelligence permettant de déceler chez le candidat les facultés recherchées.

RGO.38. Un premier tri des dossiers reçus ou disponibles dans les bases de données du FID est effectué à titre de présélection des candidats. Il s'agit d'une première confrontation des caractéristiques des candidats avec les exigences du poste (conditions requises dans l'Appel à candidature) et qui se fait sur des critères relativement simples. Toutefois, ces critères ne sont pas toujours d'application stricte et rigoureuse. L'évaluateur doit faire preuve de souplesse pour bien soupeser certains éléments qui, dans le CV d'un candidat, sont susceptibles de compenser un manque soit dans les qualifications, soit dans les expériences de travail : seuls les critères relatifs au niveau de diplôme et du nombre d'année d'expérience ont un caractère éliminatoire.

Le Directeur ou le Responsable de l'unité/section dispose au maximum huit (8) jours pour faire la présélection et établir la liste des candidats qui seront invités à passer des tests techniques ou à se présenter à l'entretien d'évaluation.

RGO.39. Les candidats présélectionnés sont enregistrés dans le Logiciel Soft RH. La suite du processus de recrutement est gérée à travers ce Logiciel.

RGO.40. L'entretien d'embauche s'effectue sur la base d'un formulaire appelé « Formulaire d'évaluation pour l'entretien d'embauche ». Il est rempli par chacun des membres du Comité mixte d'évaluation et comprend des critères bien spécifiques à évaluer chez le candidat. Ces critères sont fixés en fonction de la nature du poste à combler, notamment : éducation, expérience, formation complémentaire, facteurs personnels, connaissances linguistiques et connaissances sur le domaine, disponibilité à effectuer des visites de terrain.

RGO.41. Tout candidat sélectionné fait l'objet d'une enquête rigoureuse dont les modalités et l'étendue sont laissées à l'entière discrétion de la Direction du FID.

Cette enquête a pour but d'établir la moralité du candidat. Pour vérifier la véracité des déclarations des candidats, des investigations sont menées auprès des personnes et entreprises données comme référence et susceptibles d'infirmer ou de confirmer lesdites déclarations. Les investigations sont réalisées seulement pour les candidats sélectionnés et éventuellement ceux dans la liste d'attente.

RGO.42. Le candidat sélectionné est notifié par lettre signée du Directeur Général du FID.

Un mail est envoyé aux candidats non retenus pour les informer sur l'issue de leur candidature. En outre, les deuxièmes et troisièmes meilleurs candidats sont inscrits sur une liste d'attente qui demeure valable jusqu'à la date de la confirmation du candidat sélectionné à son poste.

Contractualisation des Consultants internes :

RGO.43. Tout nouveau recrue doit signer une déclaration d'indépendance par rapport au FID, déclarant l'inexistence de conflits d'intérêts.

RGO.44. Le contrat passé avec les Consultants internes est au forfait pour une durée d'un (1) an renouvelable ou selon la période définie dans les termes du contrat.

RGO.45. Tout Consultant interne doit s'acquitter lui-même de toutes les obligations fiscales aux titres du contrat signé avec le FID. A cet effet :

- Au plus tard, dans les trente (30) jours suivant la signature du contrat, le Consultant doit présenter au FID sa Carte d'Identification Fiscale (CIF) ainsi que la Carte statistique ;
- Au plus tard, quinze (15) jours suivant la date limite de déclaration prescrite par le Code Général des Impôts (CGI), le Consultant doit présenter la preuve de l'acquittement de ses impôts (Impôts Synthétique ou Impôts sur les Revenus) ;
- Les cartes fiscales et statistiques doivent toujours être à jour.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 31

Le non-respect de ces conditions donne droit au FID de :

- Suspendre les paiements des rémunérations ; ou
- Résilier le contrat sans préavis.

RGO.46. La performance et la qualité des prestations du Consultant interne sont évalués par le FID comme suit :

- Une évaluation intermédiaire au sixième mois de la signature du contrat ; et
- Une évaluation finale en fin de contrat.

S'il ressort de l'évaluation intermédiaire qu'il y a insuffisance de la performance et de la qualité des prestations constatée, FID a le droit de résilier le contrat. Si cette insuffisance est constatée lors de l'évaluation finale, le FID peut refuser le renouvellement dudit contrat.

Toutefois, en cas de constatation d'une insuffisance professionnelle flagrante durant l'exécution du contrat, le FID peut résilier le contrat à tout moment, suivant les conditions stipulées dans les paragraphes « Rupture de contrat » de la section « Mouvements du personnel ».

Contractualisation des Consultants temporaires :

RGO.47. Le contrat passé avec les Consultants temporaires est au forfait pour une durée entre 3 et 6 mois. A défaut de fourniture d'une carte fiscale, il est retenu sur les rémunérations à verser au Consultant temporaire un montant correspondant à 5% au titre d'Impôts Synthétiques Intermittents (ISI).

RGO.48. La performance et la qualité des prestations du Consultant temporaire sont évalués en fin de contrat.

Code de conduite :

RGO.49. Tout personnel sous contrat avec le FID est régit par un Code de conduite (Cf. Annexe 2.1) portant sur :

- Les obligations du personnel ;
- Les interdictions ;
- La prise de décision et le code de conduite ;
- Les représailles ; et
- Le mode d'application du code de conduite et du contrat.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .3.	Gestion du personnel	Page 32

Procédures de recrutement et embauche du personnel :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/2
1. Etablissement de Demande d'engagement	▪ Directeur concerné		
2. Evaluation de la pertinence de la Demande d'engagement	▪ CSRH		
3. Définition du profil du poste et établissement de Termes de référence	▪ CSRH/RPM		
4. Lancement de l'Appel à candidature (au moins un journal quotidien nationale, journal régional, affichage, site web du FID)	▪ SRH/RPM		
5. Réception, enregistrement des dossiers de candidature et transmission à la Direction concernée pour évaluation	▪ SRH		
6. Présélection des dossiers de candidature	▪ Directeur ou Service concerné		
7. Enregistrement des candidats présélectionnés dans le Logiciel Soft RH	▪ SRH		
8. Organisation matérielle et technique des tests	▪ SRH		
9. Convocation des candidats pour tests de recrutement et/ou entretiens d'embauche	▪ SRH		
10. Tests de recrutement	▪ SRH		
11. Entretiens d'embauche et remplissage des formulaires d'entretien	▪ Comité mixte de sélection		
12. Evaluation des dossiers de candidatures, rédaction du Rapport d'évaluation et signature	▪ Comité mixte de sélection		
13. Vérification des références professionnelles	▪ Secrétaire Standardiste (DIRGEN)/SD (DIR)		
14. Approbation du Rapport d'évaluation	▪ DG		

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 33

15. Notification du candidat recruté sur la base du Rapport d'évaluation	▪ SRH	
16. Négociation du Contrat	▪ CSRH/Candidat recruté	
17. Signature du contrat de Consultance	▪ DG ▪ Candidat recruté	
18. Prise de fonction	▪ Candidat recruté	
19. Explication des codes de déontologie qui guident le comportement du personnel du FID	▪ CSRH	

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 34

III.1.3.6. Administration du personnel

Règles de gestion et d'organisation :

Dossiers du personnel :

RGO.50. Les dossiers du personnel sont détenus et gérés par le Service Ressources Humaines (SRH). Dès qu'un employé cesse de fournir ses services au FID, son dossier est enlevé des archives actives et placé dans un lieu sûr, à l'abri de toute indiscrétion. Les documents sont classés en trois (3) grandes catégories, chacune placée dans un classeur différent :

- Documents personnels :
 - Formulaire de demande d'emploi
 - Photocopie des pièces d'identité
 - Contrats de consultance
 - Références personnelles de travail
 - Evaluations
 - Promotions
 - Affectation
 - Descriptions de tâches
 - Certificats de résidences
 - Correspondance envoyée à l'employé et celle reçue de lui
- Documents sur les études :
 - Diplômes et certificats obtenus
 - Certificats obtenus de formations en cours d'emploi
- Documents administratifs :
 - Fiche individuelle de carrière
 - Documents d'assurance
 - Certificats de travail pour les emplois antérieurs
 - Formulaires de demande de congé

RGO.51. Les dossiers du personnel sont détenus et gérés confidentiellement par le Service Ressources Humaines (SRH). Toute demande de consultation doit être produite par écrit et approuvée par le Directeur Administratif et Financier. Seules les personnes suivantes sont habilitées à consulter les dossiers du personnel du FID :

- Le Directeur General
- Le Directeur Administratif et Financier
- Le Chef de Service Ressources Humaines
- Le Responsable de Ressources Humaines
- Les membres de tout comité chargé de résoudre un conflit
- Les membres du tribunal du travail, en cas de conflit porté devant ce tribunal
- L'employé lui-même qui peut présenter la demande à tout moment

RGO.52. Tous les documents relatifs à la cessation des services, tels que rapports du supérieur hiérarchique, lettres de blâme, lettres de révocation, décompte des prestations payées, accusés de réception de l'employé, documents attestant que toutes les signatures autorisées aux différents niveaux d'approbation ont été obtenues, seront classés dans le dossier de l'employé et conservé au sein du Service Ressources Humaines (SRH).

La durée obligatoire du classement est de cinq (5) ans.

Système de rémunérations :

RGO.53. Les personnels du FID sont rémunérés en fonction de leurs responsabilités et de leurs compétences suivant la grille salariale approuvée par la Banque et en vigueur basée sur la Note n°068/18/BM/MG du 15 Mars 2018 de la Banque mondiale sur l'harmonisation des rémunérations et avantages des personnels des projets.

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 35

Les rémunérations incluent la totalité des coûts et des bénéfices du Consultant ainsi que toute obligation fiscale dont il pourrait être redevable.

- RG0.54. Tout personnel du Projet, quel que soit sa catégorie professionnelle, se chargent eux-mêmes de leurs déclarations fiscales et toutes autres obligations qu'ils jugent nécessaires. Chaque personnel nouvellement recruté doit présenter au plus tard, trois (3) mois de sa date de recrutement son NIF et Numéro Statistique.
- RG0.55. La révision des rémunérations doit se baser de l'inflation confirmée par l'indexation officielle des salaires dans la fonction publique (Décret fixant les Salaires Minima d'Embauche), et conditionnée par une performance satisfaisante du personnel. Pour les trois (3) postes clés (Directeur Général, Directeur Administratif et Financier, Le Chef de Service Passation de marché), la révision est soumise à l'appréciation de la Direction de la Dette Publique et de la Banque mondiale.

Horaire de travail et contrôle des présences :

- RG0.56. la durée de travail hebdomadaire est de 40 heures. Un horaire de travail spécifique peut être adopté suivant les conditions socioéconomiques de chaque ville d'implantation de la Direction tout en respectant la durée de 8 heures de temps de travail par jour.
- RG0.57. Le personnel bénéficie de 2 heures de congé par jour pour le déjeuner.
- RG0.58. L'employé désireux d'effectuer une sortie pendant les heures de bureau, tant pour le service que pour raison personnelle, en avise au préalable son supérieur hiérarchique direct pour obtenir son autorisation.
- RG0.59. L'absence est le fait de ne pas se présenter à son travail pendant au moins une demi-journée. L'employé doit la motiver à l'avance, en avisant son supérieur hiérarchique par téléphone ou par tout autre moyen de communication. Il peut aussi le faire par écrit le jour suivant.
- RG0.60. Il demeure tout de même à la prérogative du supérieur hiérarchique de refuser ou d'accepter un motif présenté par un employé selon que ce dernier accuse déjà ou non un nombre élevé de retards ou d'absences. Toute absence prévue pour raison personnelle correspondant à une demi-journée de travail ou plus, est assimilée à un congé pour lequel l'employé remplit un formulaire de demande de congé auprès du Service Ressources Humaines (SRH).
- RG0.61. Le personnel du FID est identifié par un badge sur lequel sont portés ses noms et prénoms, sa fonction et le service auquel il est rattaché. Le port du badge est obligatoire pour circuler dans l'enceinte du FID. Cette mesure vise à limiter l'accès du lieu de travail aux personnes souhaitées et à garantir la sécurité des employés.
- RG0.62. Sauf en cas de force majeure, il est demandé aux employés de limiter au maximum le nombre de visites personnelles qu'ils reçoivent au bureau de FID durant les heures de bureau. Les employés peuvent toutefois recevoir les visiteurs aux heures de pause déjeunée.

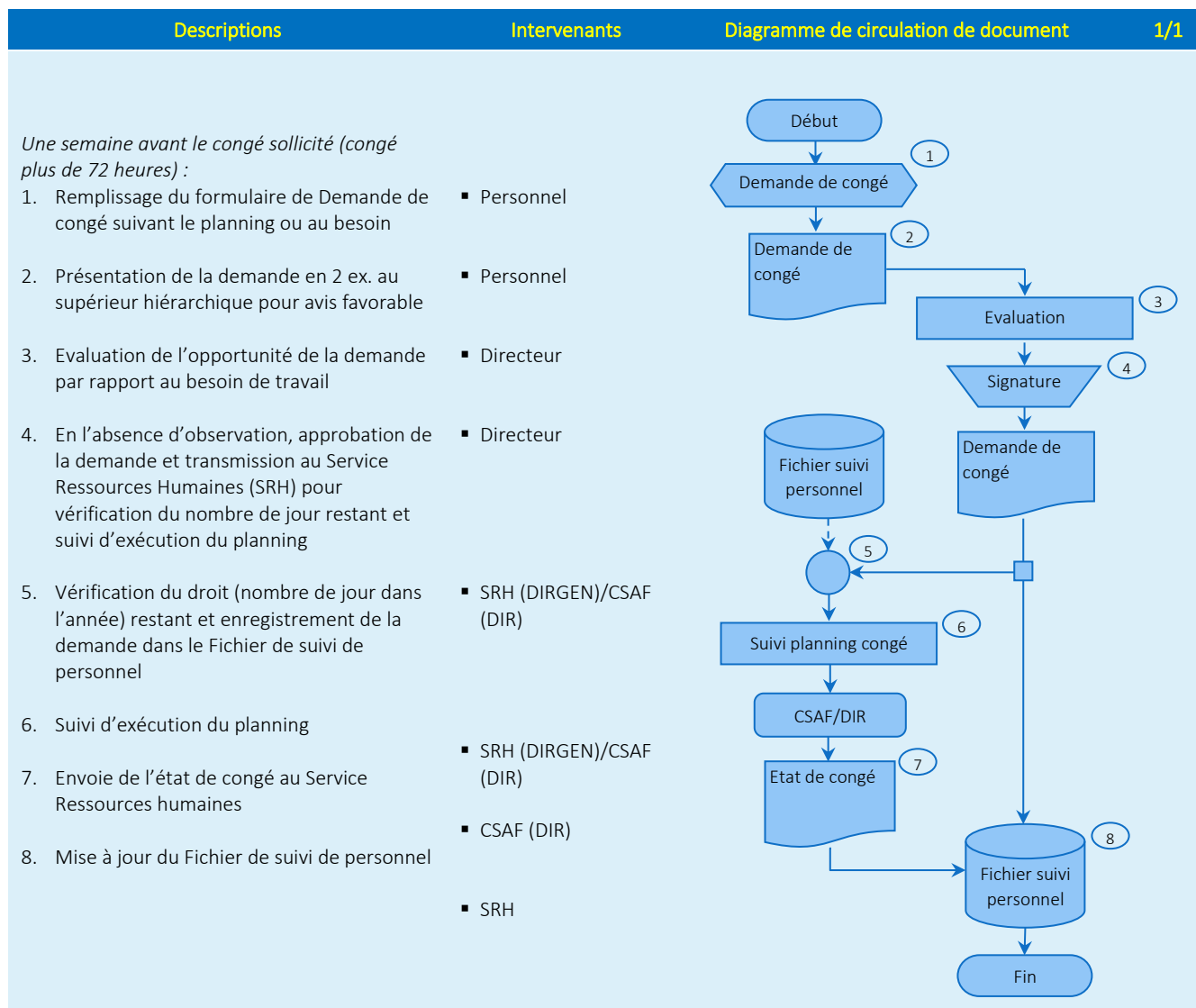
FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 36

Absences, congé et jours fériés :

- RG0.63. Toutes les absences du Consultant durant son contrat qui n'est pas en relation avec l'accomplissement de la mission confiée par le FID devront être déduites de ce droit de congé, le cas échéant de ses honoraires.
- RG0.64. Le personnel a droit à des congés payés de deux (2) jours ouvrables par mois à jouir en nature, soit un total de vingt-quatre (24) jours ouvrables par anniversaire de contrat. Le nombre de jours de congés est remis à zéro à chaque anniversaire de contrat.
La gestion des départs en congé relève de la direction concernée (CSRHF au niveau de la DIRGEN/CSAF au niveau DIR). Le planning de congé doit être établi au cours du trimestre du renouvellement annuel de contrat du personnel.
- RG0.65. Le personnel ne peut prétendre à aucune compensation en numéraire des congés non pris, même à la rupture du contrat.
- RG0.66. Les congés doivent être demandés suivant l'imprimé prévu dans l'Annexe 2.2. du MPAF.
- RG0.67. Les demandes de congé supérieures à 72 heures doivent être établies au moins une semaine avant le début du congé demandé. Les congés doivent être planifiés. A cet effet, un planning de congé par Direction est établi, tenant compte des charges de travail durant l'année.
- RG0.68. Le congé pris d'un seul tenant est limité à 15 jours ouvrables sans dépasser le nombre de jour de congé disponible au moment de l'établissement de la demande.
- RG0.69. Les jours d'absence pour maladie ou congé supérieurs au nombre de jours de congé disponibles sont considérés comme des congés sans soldes.
- RG0.70. Une planification appropriée des congés de chaque Consultant doit être élaborée pour le bon fonctionnement du FID. Il appartient au Supérieur hiérarchique de valider et de suivre le planning de congés. Le congé des cadres (Chef de service) plus de trois (3) jours doit faire un objet de communication interne. Pour ce faire, la Direction concernée doit informer le Service Ressources Humaines (SRH) à la validation de la demande de congé.
- RG0.71. Le personnel du FID a droit à un congé sans réduction de traitement à l'occasion des jours que la Loi déclare fériés chômés.

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 37

Procédures de demande de congé :



FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 38

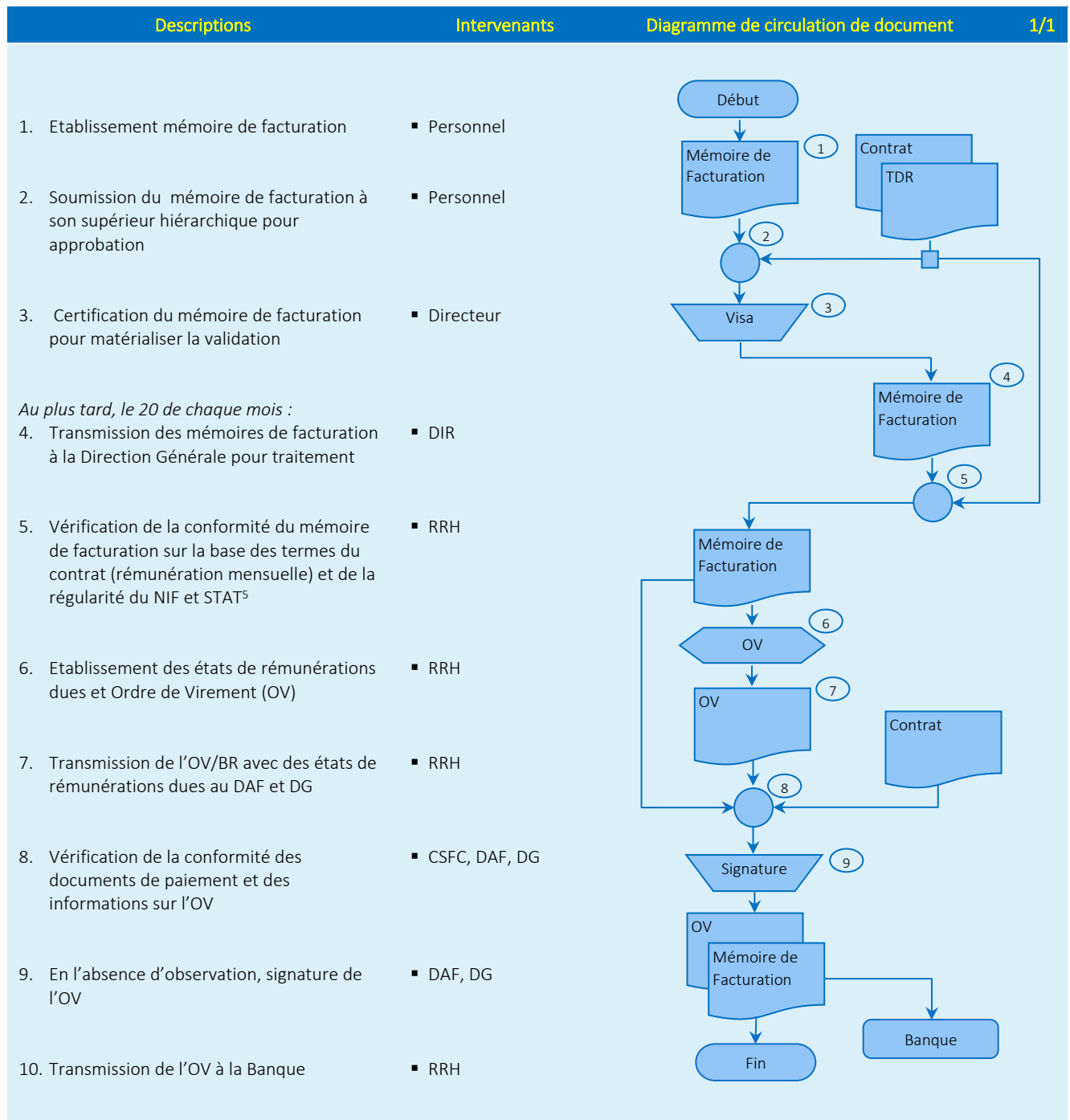
III.1.3.7. Procédure de paiement des rémunérations

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.72. Les personnels sont payés à la fin de chaque mois, sur une base d'une Mémoire de facturation (Cf. Annexe 2.3. du MPAF).
- RGO.73. Le paiement des rémunérations est effectué par la Direction Générale pour tout l'ensemble du FID à partir de Tom²Paie. Un dossier PAIE est tenu distinctement pour chaque mois. Tous les paiements doivent être effectués par virement bancaire, sauf pour les stagiaires qui peuvent être payés par billetterie.
- RGO.74. Les ordres de virement (virements multiples) doivent être envoyés au plus tôt le 22 de chaque mois et au plus tard le 29 du mois ouvrable avant le dernier jour du mois sauf à titre exceptionnel.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .3.	Gestion du personnel	Page 39

Procédures de paiement des rémunérations :



⁵ Mois d'Avril et Mai de chaque année

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 40

III.1.3.8. Mouvements du personnel

Les mouvements du personnel sont toutes mesures affectant la situation d'un personnel au sein du FID.

Règles de gestion et d'organisation :

Intérimaire (autres que le poste du Directeur Général) :

RG0.75. L'intérimaire est l'occupation pendant une période déterminée (pas moins de 30 jours calendaires) d'une fonction suite à une vacance de poste ou une mise en disponibilité du titulaire d'un poste permanent à temps pleins.

RG0.76. Le choix du personnel intérimaire repose de la discrétion du Directeur Général tenant compte de l'expérience et de l'expertise du personnel à occuper l'intérim.

RG0.77. Le personnel intérimaire bénéficie de tous les avantages par rapport au poste durant la période de l'intérim.

RG0.78. Les responsabilités, les avantages et les limites par rapport au poste d'intérim sont définies dans la nomination du personnel intérimaire sur Note de service signée par le Directeur Général du FID.

Affectation :

RG0.79. L'affectation est un changement de poste ou de lieu de travail et doit être annoncée dans le Contrat de Consultance avec le personnel. C'est le fait de déplacer un personnel d'un poste à un autre de même niveau hiérarchique. Avant tout transfert de personnel, deux (2) conditions doivent être remplies :

- Exposer clairement à l'intéressé les raisons du changement ; et
- En discuter ouvertement avec lui en considérant les implications d'ordre personnel et familial qui y sont liées.

RG0.80. Les postes dont les profils n'existent que dans un seul endroit ne sont pas concernées par l'affectation.

RG0.81. L'affectation ne doit pas avoir l'allure d'une sanction disciplinaire. C'est pourquoi cette décision doit être discutée avec le personnel. Si c'est le cas d'une affectation disciplinaire, la personne concernée doit être informée tacitement de la raison de son affectation. Chacun est libre d'accepter ou de refuser l'affectation proposée. Après négociation avec son supérieur hiérarchique, et dans le cas où le refus d'accepter l'affectation ne serait pas justifié, le concerné se retrouve dans une situation de rupture de liens avec le FID, et son cas sera considéré comme un abandon de poste.

RG0.82. Autant que possible, l'affectation doit tenir compte du calendrier scolaire du pays pour réduire l'impact de la décision sur les enfants. Le SRH étudie et propose au Comité d'affectation une rotation équitable de l'affectation de la personne à raison de cinq (5) ans par poste et par lieu de travail au maximum.

RG0.83. Tous postes vacants doivent être communiqués à l'ensemble de personnel les permettant de saisir l'opportunité d'affectation volontaire. Toutefois, la décision finale sur l'affectation relève de la compétence du Directeur Général. L'accès au poste au niveau de la Direction Générale dont le profil équivalent existe au niveau des Directions Inter Régionales se fait par voie de concours interne. Pour ces types de poste, un passage de deux (2) ans de service est obligatoire avant de pouvoir postuler à la Direction Générale.

RG0.84. Le personnel affecté a droit à une indemnité d'installation équivalent à une mission de dix (10) jours. Le frais de transport occasionné par l'affectation est à la charge du FID pour le personnel et sa famille légitime. Telles clauses doivent être mentionnées dans le Contrat de Consultance avec le personnel.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 41

Promotion :

RGO.85. De leur statut de Consultant interne recruté pour un poste déterminé, la promotion ou passage d'un poste à un autre de niveau hiérarchique supérieur n'est pas automatique. Toute poste vacant doit faire l'objet d'ouverture de poste permettant à tous, en interne et e externe, de postuler.

Mise en disponibilité :

RGO.86. La mise en disponibilité est la situation dans laquelle un employé est écarté provisoirement de sa fonction. Elle entraîne la suspension du traitement pendant sa durée. La mise en disponibilité, qu'elle soit d'office ou sur demande, ne doit pas dépasser de 3 mois. Cette période est renouvelable une fois sauf quand cette mesure est prononcée d'office comme mesure disciplinaire ou en cas d'abandon de poste dûment constater.

RGO.87. La mise en disponibilité n'est autorisée au Consultant qu'en cas de maladie ou convalescence. En outre, si pour d'autres raisons le Consultant demande une mise en disponibilité, l'approbation est laissée à l'appréciation de son Directeur hiérarchique et au Directeur Général.

Ruptures de contrat :

RGO.88. La rupture de contrat est de différentes formes :

- Rupture à l'arrivée du terme convenu au moment de la conclusion du contrat (contrat à durée déterminée) ;
- Résiliation du contrat sur décision du Consultant ; et
- Résiliation sur décision de la Direction Générale du FID.

RGO.89. Dans le cas d'une rupture à l'arrivée du terme convenu du contrat, le Service Ressources Humaines (SRH) doit informer le personnel du renouvellement ou non de son contrat, au moins trente (30) jours avant la date de la fin dudit contrat.

Tout personnel ayant terminé son contrat a droit au rapatriement vers son lieu d'origine.

RGO.90. Dans le cas d'une rupture de contrat sur décision du Consultant, la lettre de résiliation doit être établie en deux (2) exemplaires et est adressée au Directeur Général dans un délai qui ne saurait être inférieur à trente (30) jours avec copie au Service Ressources Humaines. Le supérieur hiérarchique direct dernier peut discuter avec le personnel des raisons ayant porté celui-ci à résilier son contrat et peut proposer, selon le cas, d'autres alternatives, des compromis, avant d'accepter la résiliation. Le Directeur Général donne les directives nécessaires à la suite de la décision finale prise avec le personnel : lettre de réponse pour lui informer sur la décision du FID sur son cas, paiement de son solde de tout compte, délivrance d'un Certificat de bonne fin⁶, ...

⁶ A titre de Certificat de travail

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .3.	Gestion du personnel	Page 42

Pour la rupture de contrat sur décision du Consultant, le FID ne prendra en charge les dépenses de rapatriement vers son lieu d'origine.

Le personnel ne peut abandonner son travail avant la fin de la période stipulée dans la lettre de résiliation. Dans le cas contraire, le nombre de jour non travaillé est à déduire de son solde de tout compte.

RGO.91. Dans le cas d'une rupture de contrat sur décision de la Direction Générale, la résiliation de contrat d'un Consultant peut être prononcée pour les cas suivants :

- Si le personnel ne remédie pas à un manquement à ses obligations contractuelles dans les trente (30) jours suivant la réception de la notification ou dans le délai que le FID pourra avoir accepté ultérieurement par écrit ;
- Si le personnel entre en règlement judiciaire ;
- Si de l'avis du FID, le personnel s'est livré à la corruption ou à des manœuvres frauduleuses en vue de l'obtention ou au cours de l'exécution du contrat ;
- Si le FID, de sa propre initiative et pour quelque raison que ce soit, décide de résilier le contrat, entre autres :
 - en cas de non acceptation par le personnel de la modification des éléments de son contrat initié par le FID ;
 - en cas de la fin anticipée du financement du Bailleur de fonds ;
 - en cas de révocation : faute lourde ; insuffisance professionnelle (le personnel n'a pas du tout répondu aux attentes du FID) ; retards et/ou absences répétées ou prolongées, non motivées ; comportement irrespectueux ; insubordination flagrante ; ...

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

RGO.93. Lorsqu'un personnel quittera le FID, son solde de tout compte doit être fait et son dossier clos. La mention « Dossier clôturé » sera portée sur son dossier.

RGO.94. Le personnel partant doit remettre les matériels, effets et autres moyens mis à sa disposition avant son départ. La liste de ces matériels doit être consignée par écrit et signée par le personnel et le Responsable Logistique.

RGO.95. En tout état de cause, le personnel partant ne sera libre de tout engagement vis-à-vis du FID qu'au moment où il lui est remis son Certificat de bonne fin et a reçu son solde de tout compte.

III.1.3.9. Evaluation des performances

Règles de gestion et d'organisation :

Planification de la performance :

RGO.96. La planification de la performance permet de fixer au début de chaque année les objectifs de performance de chaque personne pour lui permettre d'avoir un meilleur rendement et de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs du FID.

RGO.97. Les procédures suivantes sont appliquées dans la planification de la performance du personnel :

- *Fixation des domaines de responsabilités :*
Les principaux domaines de responsabilités du personnel sont énumérés par ordre d'importance. La liste sert de cadre de travail pour un examen détaillé du poste et des attentes. Si une attribution nécessite des éclaircissements, le personnel doit consulter son superviseur. En plus de ses responsabilités, l'employé cadre doit effectuer trois (3) tâches généralement communes aux postes de ce niveau :

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 43

- *La gestion du personnel* : s'assurer que ses subordonnés reçoivent des appuis et orientations et disposent des outils de travail pour une pleine utilisation de leurs capacités ;
- *Les services ponctuels aux bénéficiaires* : En plus de ses responsabilités de gestion, le personnel cadre peut être appelé à participer de façon ponctuelle à la prestation des services aux bénéficiaires ; et
- *Le développement personnel* : Le personnel cadre devrait participer à des activités en vue d'améliorer ses capacités techniques et administratives.
- *Élaboration/mise à jour de la description des tâches* :
Les fonctions, attributions et responsabilités relatives à chaque poste doivent être clairement définies ainsi que les compétences et qualifications nécessaires.
Au moment du recrutement, une « Description de tâches » devra être complétée par le superviseur pour tous les postes dont il a la charge. Dans le cas où plusieurs personnels auraient les mêmes fonctions, une seule description est préparée pour tous les postes similaires. Le personnel doit participer à la mise à jour de sa description de tâches. Ce processus se fait au moins une fois l'an au moment de la planification de la performance. Toute description de tâches doit être approuvée par le Directeur Général avant d'être présentée au personnel.
Les descriptions de postes seront réévaluées tous les ans, ou selon les besoins, par le Chef de service, Superviseur de l'employé concerné. Le Directeur Général approuve les révisions.
- *Définition des objectifs de performance* :
Des objectifs précis, à échéance limitée, doivent être définis entre le Superviseur et les personnels afin que le rendement puisse être mesuré valablement par des éléments quantifiables.
 - Les objectifs de performance du personnel sont fixés conformément au plan d'action annuel du FID. Le Superviseur s'assure que ces objectifs globaux sont disponibles et ont été bien compris du personnel ;
 - Ces objectifs doivent être explicites et s'intéresser principalement au travail à accomplir ;
 - Ils ne doivent pas nécessairement couvrir tous les aspects du travail du personnel. Il n'est pas nécessaire de formuler les tâches routinières en termes d'objectifs spécifiques. Toutefois, les domaines clés de responsabilité doivent être considérés ;
 - Les objectifs seront réalistes, c'est-à-dire qu'en les fixant, le Superviseur et le personnel devront prendre en considération les contraintes de ressources disponibles : personnel, équipements et fonds ;
 - Le personnel établit d'abord une liste préliminaire, seul ou en collaboration avec son superviseur ;
 - Pour chaque objectif, on identifie un indicateur de performance. Un indicateur de performance est une mesure utilisée pour déterminer si un objectif a été atteint ou pas. La sélection des indicateurs assure un minimum d'accord entre superviseur et subordonné concernant les résultats à mesurer ;
 - Identifier un ou plusieurs indicateurs de performance par objectif ;
 - Se limiter aux indicateurs les plus importants ;
 - Fixer les indicateurs de manière précise, en termes mesurables si possible (nombre absolu, pourcentage, ratio, etc.) ;
 - Noter que certains indicateurs pourront être aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Les indicateurs qualitatifs utilisés sont :
 - Efficacité
 - Méthode et organisation du travail
 - Discipline

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .3.	Gestion du personnel	Page 44

- Initiative et intérêt au travail
- Maîtrise des tâches et connaissances professionnelles
- Relations interpersonnelles
- Esprit d'équipe

RGO.98. Le plan de performance doit être finalisé conjointement par le Superviseur hiérarchique et le personnel à évaluer. Le personnel recevra de son Supérieur un feedback régulier en rapport avec ces indicateurs de performance de type qualitatif.

Evaluation de la performance :

RGO.99. Les performances des personnels varient en fonction de conditions très diverses : éducation, aptitude individuelle, expérience et motivation. L'évaluation du personnel vise à mesurer le rendement particulier de chaque personnel et à encourager les performances optimales.

RGO.100. Le rendement de chaque personnel est évalué au moins une fois par semestre. Les critères utilisés pour les évaluations sont connus par le personnel dès la signature de son contrat, et ce dernier est libre de consulter les directives énoncées dans le présent manuel.

RGO.101. L'évaluation de rendement est un processus minutieux qui fait appel à l'honnêteté et à la rigueur de l'évaluateur. Il est important pour FID, autant que pour le personnel évalué, que les rapports d'évaluation soient établis avec précision, objectivité et équité. L'un des moyens d'atteindre ce but est non seulement de bien expliquer au personnel évalué les bases sur lesquelles l'évaluation de sa performance a lieu, mais aussi de l'associer pleinement à ce processus.

RGO.102. L'évaluation du personnel vise quatre (4) objectifs :

- Évaluer le rendement du personnel ;
- Produire l'information qui est à la base des décisions administratives ;
- Analyser les conditions déterminant la performance ; et
- Identifier les domaines où le rendement du personnel devrait être amélioré.

Procédures d'évaluation des performances du personnel :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Planification des entretiens du personnel (date, heure et local)	▪ Chef de service ou Responsable et Directeur		
2. Auto évaluation par le Consultant	▪ Consultant		
3. Evaluation « préliminaire » par le Chef supérieur hiérarchique	▪ Directeur et/ou Chef de Service		
4. Evaluation « définitive » par le Chef supérieur hiérarchique	▪ Directeur et/ou Chef de Service		
5. Transmission de la fiche de notation au Directeur après avoir rempli la partie réservée à la performance, aux critères liés au comportement et aux attitudes du Consultant	▪ Chef de service ou Responsable		
6. Commentaires du personnel sur l'entrevue	▪ Personnel		
7. Évaluation définitive avec les commentaires généraux : 15 jours avant l'échéance de l'évaluation, le chef de service remet au supérieur hiérarchique la	▪ Directeur et/ou Chef de Service		

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .3.	Gestion du personnel	Page 45

fiche d'évaluation après avoir rempli la partie lui est réservée

- | | |
|--|---|
| 8. Approbation du Directeur concerné | ▪ Directeur concerné |
| 9. Information du personnel concerné sur le résultat de son évaluation | ▪ Directeur concerné |
| 10. Transmission au Directeur Général sous pli fermé et confidentiel | ▪ Directeur ou Chef de service (pour les postes rattachés directement au Directeur Général) |
| 11. Avis sur la notation proposée et instruction sur le changement éventuel à apporter à la situation de l'employé | ▪ Directeur Général |
| 12. Transmission à la DAF et Service RH du résultat de l'évaluation | ▪ Directeur Général |
| 13. Notification du personnel sur le changement de la situation après évaluation | ▪ Directeur Général et DAF |

III.1.3.10. Fraude et corruption

Définitions :

La Banque définit les expressions ci-dessous de la façon suivante :

- (i) est coupable de « corruption »⁷ quiconque offre, donne, sollicite ou accepte, directement ou indirectement, un quelconque avantage en vue d'influer indûment sur l'action d'une autre personne ou entité ;
- (ii) se livre à des « manœuvres frauduleuses »⁸ quiconque agit, ou dénature des faits, délibérément ou par imprudence intentionnelle, ou tente d'induire en erreur une personne ou une entité afin d'en retirer un avantage financier ou de toute autre nature, ou se dérober à une obligation ;
- (iii) se livrent à des « manœuvres collusoires »⁹ les personnes ou entités qui s'entendent afin d'atteindre un objectif illicite, notamment en influant indûment sur l'action d'autres personnes ou entités ;
- (iv) se livre à des « manœuvres coercitives »¹⁰ quiconque nuit ou porte préjudice, ou menace de nuire ou de porter préjudice, directement ou indirectement, à une personne ou à ses biens en vue d'en influencer indûment les actions ;

⁷ Aux fins de la présente clause, le terme « une autre personne ou entité » fait référence à un agent public agissant dans le cadre de l'attribution ou de l'exécution d'un marché public. Dans ce contexte, ce terme inclut le personnel de la Banque et les employés d'autres organisations qui prennent des décisions relatives à la passation de marchés ou les examinent.

⁸ Aux fins de la présente clause, le terme « personne ou [...] entité » fait référence à un agent public agissant dans le cadre de l'attribution ou de l'exécution d'un marché public; les termes « avantage » et « obligation » se réfèrent au processus d'attribution ou à l'exécution du marché, et le terme « agit » se réfère à toute action ou omission destinée à influencer sur l'attribution du marché ou son exécution.

⁹ Aux fins de la présente clause, le terme « personnes ou entités » fait référence à toute personne ou entité qui participe au processus d'attribution des marchés, soit en tant que potentiels attributaire, soit en tant qu'agent public, et entreprend d'établir le montant des offres à un niveau artificiel et non compétitif.

¹⁰ Aux fins de la présente clause, le terme « personne » fait référence à toute personne qui participe au processus d'attribution des marchés ou à leur exécution.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Gestion du personnel	Page 46

(v) se livre à des « manœuvres obstructives » :

- (aa) quiconque détruit, falsifie, altère ou dissimule délibérément les preuves sur lesquelles se fonde une enquête de la Banque en matière de corruption ou de manœuvres frauduleuses, coercitives ou collusives, ou fait de fausses déclarations à ses enquêteurs destinées à entraver son enquête; ou bien menace, harcèle ou intimide quelqu'un aux fins de l'empêcher de faire part d'informations relatives à cette enquête, ou bien de poursuivre l'enquête ; ou
- (bb) celui qui entrave délibérément l'exercice par la Banque de son droit d'examen.

Mesures à prendre :

- (vi) rejettera la proposition d'attribution du marché si elle établit que le soumissionnaire auquel il est recommandé d'attribuer le marché est coupable, directement ou par l'intermédiaire d'un agent, de corruption ou s'est livré à des manœuvres frauduleuses, collusoires, coercitives ou obstructives en vue de l'obtention de ce marché ;
- (vii) annulera la fraction du prêt allouée à un marché si elle détermine, à un moment quelconque, que les représentants de l'Emprunteur ou d'un bénéficiaire du prêt s'est livré à la corruption ou à des manœuvres frauduleuses, collusoires ou coercitives pendant la procédure de passation du marché ou l'exécution du marché sans que l'Emprunteur ait pris, en temps voulu et à la satisfaction de la Banque, les mesures nécessaires pour remédier à cette situation ; et
- (viii) sanctionnera un Consultant soit en l'excluant indéfiniment ou pour une période déterminée de toute attribution des marchés financés par la Banque, soit en imposant une sanction, si la Banque établit, à un moment quelconque, que ce fournisseur s'est livré, directement ou par l'intermédiaire d'un agent, à la corruption ou à des manœuvres frauduleuses, collusoires, coercitives ou obstructives au cours de l'attribution ou de l'exécution d'un marché que la Banque finance.

Commissions et rétributions :

- (ix) Demandra au Consultant sélectionné d'indiquer toute commission ou rétribution qui aurait pu être payée ou qui le sera à des agents, représentants, ou agents de l'administration impliqués dans le processus de sélection ou l'exécution du Contrat. Les informations données doivent inclure, à tout le moins, le nom et l'adresse de l'agent, du représentant ou de l'agent administratif, le montant de la commission et la devise ainsi que la raison d'être de la commission ou rétribution.

Sanctions :

Le Contrat de prestation du personnel du FID qui s'est livré à la corruption ou à des manœuvres frauduleuses est résilié d'office.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.4.	Gestion des stocks	Page 47

III.1.4. Gestion de stocks

Les stocks du FID sont constitués de :

- Stocks de fournitures, consommables et pièces détachées ; et
- Stocks de carburants.

III.1.4.1. Stocks de fournitures, consommables et pièces détachées

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.103. La gestion des stocks concerne les mouvements physiques et informatiques des quantités de fournitures, consommables et pièces détachées du FID.

RGO.104. La codification des articles stockés est en six (6) positions et permet d'identifier leur nature :

		/			
1			2		

1 : Famille (alphabétique) 2 : Rang (numérique)

RGO.105. Les articles (fournitures et consommables) à utilisation courante sont codifiés et font partie du « stock ».

RGO.106. Les articles sont rangés dans un local ou armoires servant de magasin de stock et qui doivent être fermés à clé. Seul le Responsable de stock physique est détenteur de la clé.

RGO.107. Tous mouvements de stocks doivent être supportés par des documents et sont saisis journalièrement dans le Logiciel Tom²Stock :

- Entrée : Bon de Livraison fournisseur (BL) et Bon d'Entrée pré-numéroté (BE) ;
- Sortie : Bon de Sortie pré-numéroté (BS).

RGO.108. Les stocks du FID doivent faire l'objet d'inventaire physique systématique à la fin de chaque mois et avant le 31 Décembre de chaque année. Les fiches d'inventaire utilisées à cet effet servent de base aux écritures comptables de régularisation de fin d'exercice.

RGO.109. Les quantités théoriques conformément à l'état de stock du Tom²Stock sont rapprochées des quantités physiques à la suite des résultats d'inventaire. Toute différence doit être expliquée et justifiée. Les consommations des pièces de rechange sont à rapprocher aux informations inscrites dans le cahier de bord de véhicule.

RGO.110. Lors de la vérification et contrôle des consommations, on peut s'informer auprès des divers services sur la confirmation ou les raisons des consommations excessives ou anormales.

III.1.4.2. Stocks de carburant

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.111. Le stockage de carburant liquide peut être fait à titre exceptionnel ou en cas de nécessité pour faire face aux besoins des services.

RGO.112. L'achat de carburant pour mission est effectué en numéraires. Pour le carburant des services, les achats doivent être effectués par le biais de carte carburant et fait l'objet de facturation.

RGO.113. Le quota de carburant pour chaque service est précisé par Note de service du Directeur Général.

RGO.114. La gestion des achats de carburant entrant dans le cadre d'une mission hors Chef-lieu de Province relève de la responsabilité du Chef de bord (Personnel du FID).

Procédures de gestion des carburants :

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .4.	Gestion des stocks	Page 48

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Établissement d'un état prévisionnel de consommation mensuelle par véhicule de service	▪ Resp Log (DIRGEN)/CSAF (DIR)		
2. Approbation de la consommation prévisionnelle par véhicule	▪ CSFC (DIRGEN)/CSAF (DIR)		
3. Établissement bon de commande pour la recharge des cartes carburant	▪ Ass Adm (DIRGEN)/SD (DIR)		
4. Recharge cartes carburant auprès des opérateurs pétroliers ou stations-services. La recharge se fait mensuellement	▪ Resp Log (DIRGEN)/Comptable (DIR)		
5. Approvisionnement en carburant auprès des stations-services	▪ Chauffeur assisté par le Resp Log (DIRGEN)/Comptable (DIR)		
6. Enregistrement journalier de l'approvisionnement en carburant (sortie) dans le cahier de bord et fichier de suivi sur la base des tickets TPE	▪ Chauffeur		
7. Contrôle consommation carburant par véhicule sur la base des tickets TPE ou facture, visa cahier de bord au moins mensuellement	▪ Resp Log (DIRGEN)/CSAF (DIR)		
8. Établissement état mensuel et cumulé de consommation par véhicule. Rapprochement de la consommation saisie dans le cahier de bord avec l'état comptable. Explication en cas de discordance, prise des mesures nécessaires afin d'éviter toute surconsommation	▪ Resp Log (DIR)-CSAF (DIR) et Comptable (DIRGEN-DIR)		
9. Inventaire mensuel de charge disponible dans la carte carburant. L'inventaire du solde carte en fin d'exercice fait avant le 31/12 de chaque année donne lieu à des écritures de régularisation suivant la procédure de comptabilisation	▪ Resp Log (DIRGEN)-CSAF (DIR) et comptable		
10. Signature fiche d'inventaire	▪ Resp Log, CSFC (DIR)-CSAF , comptable (DIR)		

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .5.	Gestion du courrier	Page 49

III.1.5. Gestion du courrier

Cette section du manuel traite les parties :

- Correspondances externes (départ) ;
- Correspondances internes (départ) ; et
- Transmission interne des courriers.

III.1.5.1. Correspondances départs externes

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.115. Toute correspondance « départ externe » doit être faite sur papier entête du FID.

RGO.116. Seule la Direction Générale fournit l'entête avec le logo du FID aux Directions Inter Régionales.
L'entête doit :

- être uniforme pour toutes les correspondances
- comporter le nom de la Direction d'origine

RGO.117. Toute correspondance doit porter une référence selon le principe de codification tout en respectant la hiérarchisation. Un cahier de registre de départ doit être mis à la disposition du Secrétariat de Direction qui fournit le numéro d'ordre chronologique.

RGO.118. Un seul cahier est utilisé pour enregistrer les courriers départ « externe » et départ « interne », il s'agit de « Cahier de registre de départ ».

Procédures de gestion des courriers départs externes :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Rédaction/saisie	▪ SD/Service/personne émetteurs		
2. Vérification du contenu	▪ Emetteur/Assistante DG/SD		
3. Paraphe	▪ Emetteur		
4. Soumission pour signature Directeur	▪ Assistante DG/SD		
5. Codification et enregistrement sur le cahier de départ	▪ Assistante DG/SD		
6. Envoi/Transmission	▪ Assistante DG/SD		
7. Classement	▪ Assistante DG/SD		
8. Suivi de l'exécution/feed back	▪ Assistante DG/SD		

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .5.	Gestion du courrier	Page 50

III.1.5.2. Correspondances départs internes

Règles de gestion et d'organisation :

RG0.119. Les correspondances « départ internes » incluent tous documents tels que : lettre, note, mémo, PV, rapport, compte-rendu, ... établis et adressés soit à un individu, soit aux membres du personnel d'une Direction ou d'un Service et transmis par la Secrétaire de Direction.

RG0.120. Toutes les correspondances internes doivent comporter un entête unique comprenant :

- la Direction émettrice
- la nature et le numéro du document si besoin
- le titre du document
- le code/sigle de l'auteur
- le destinataire
- l'objet du document

RG0.121. Le texte doit être clair, précis et concis et doit suivre un plan bien défini et cohérent.

RG0.122. Toute correspondance interne doit porter une référence (code) selon le principe de codification tout en respectant la hiérarchisation. Ci-après le système de codification :

- 3 premières positions : numéro d'ordre
- 2 positions : code direction
- 2 positions : code service
- 3 positions : Sigle personne émettrice ou SD
- 2 positions : année en cours

Procédures de gestion des courriers départs internes :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Rédaction/saisie	▪ Service/personne émetteurs		
2. Vérification du contenu	▪ Emetteur/Assistante DG/SD		
3. Paraphe	▪ Emetteur		
4. Soumission pour signature Directeur	▪ Assistante DG/SD		
5. Codification et enregistrement sur le cahier de départ	▪ Assistante DG/SD		
6. Envoi/Transmission	▪ Assistante DG/SD		
7. Classement	▪ Assistante DG/SD		
8. Suivi de l'exécution/feed back	▪ Assistante DG/SD		

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section .5.	Gestion du courrier	Page 51

III.1.5.3. Transmission interne des courriers

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.123. Tous les courriers arrivés, quelle que soit leur nature et d'où ils proviennent, doivent être reçus, triés et enregistrés dans un seul Cahier d'arrivée dont les responsables sont la Secrétaire auprès de la Direction Générale et la Secrétaire de Direction auprès de la Direction Inter Régionale.
- RGO.124. Le Cahier d'arrivée comporte :
- la date d'arrivée
 - l'objet
 - l'expéditeur
 - le destinataire
 - la signature du destinataire.
- RGO.125. La Secrétaire de Direction utilisera un seul cahier pour transmettre les courriers et factures aux Directions et Services concernés.
- RGO.126. Afin de bien distinguer les **Factures arrivées** par rapport aux autres courriers, transcrire celles-ci **en rouge** dans le Cahier d'arrivée et Cahier de transmission interne.
- RGO.127. Toute transmission de document doit faire l'objet de décharge sur Cahier de transmission interne du service qui transmet le courrier.
La DAF, les Directions opérationnelles, la Direction Suivi Evaluation et système d'information, les services rattachés au DG, le SOE et le SAF disposent chacun d'un Cahier de transmission.

Procédures de gestion des courriers arrivées :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
<i>Courriers classiques (requêtes, doléances, remerciements, invitation, documents, demande d'emploi ou stage, rapport.) :</i>			
1. Présentation des courriers pour lecture DG ou DIR	▪ SD/Assistante DG		
2. Transmission courriers aux destinataires	▪ SD		
3. Traitement des courriers (Projet de réponse ...)	▪ Destinataires		
<i>Factures :</i>			
4. Transmission des factures relatives aux micro-projets au CSOE/Directeurs Opérationnels et transmission des factures relatives au fonctionnement au CSAF	▪ SD		
5. Transmission des factures micro-projets au chargé de projet/Conseiller Responsable pour contrôle et vérification de la partie technique – Transmission des factures fonctionnement au comptable pour vérification et préparation paiement	▪ - Factures micro-projets : CSOE/Directeurs Opérationnels ▪ -Factures fonctionnement : CSAF		

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.1.	GESTION ADMINISTRATIVE	Révision : Juin 2019
Section	.5.	Gestion du courrier	Page 52

6. Après certification service fait du SOE/Directeurs Opérationnels : transmission des factures micro-projets auprès du SAF/DAF pour vérification arithmétique et préparation paiement
 - CSOE/Directeurs Opérationnels
7. Transmission des factures erronées à la SD. (Les services concernés avisent directement les partenaires ou fournisseur)
 - CSOE/Directeurs Opérationnels ou CSAF/DAF selon le cas
8. Envoi factures erronées aux partenaires pour correction et/ou modification. Après réception des factures corrigées, la SD transmet celles-ci suivant le processus cité plus haut
 - SD

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Juin 2019
Section	.1.	Codification et marquage	Page 53

III.2. Gestion des immobilisations

Ce chapitre du manuel traite les sections suivantes :

- Codification et marquage
- Sortie des immobilisations
- Utilisation des véhicules
- Entretien et réparation des immobilisations
- Pannes et accidents
- Suivi et utilisation de téléphone
- Gestion des parcs informatiques

III.2.1. Codification et marquage

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.128. Les immobilisations constituent l'outil nécessaire et suffisant à l'activité d'une structure, lui permettant de réaliser les objectifs qui lui sont assignés.

RGO.129. Sont considérés comme immobilisations les biens acquis et détenus par le FID et répondant à la fois aux critères définis ci-après :

- durée d'utilité minimum d'un (1) an ;
- coût d'acquisition $\geq$ 400.000 Ariary ; et
- non considérés comme des pièces de rechange, consommables ou petits matériels et outillages.

RGO.130. Les petits matériels et outillages sont comptabilisés en charge mais une fiche de suivi extra doit être tenue avec le même structure de codification que les immobilisations du FID avec l'inscription d'un caractère « X » à la fin de la codification.

RGO.131. La gestion des immobilisations doit permettre d'assurer un meilleur suivi des activités des projets/programmes et d'assurer un suivi, contrôle et protection rationnelle de l'utilisation des biens et équipements.

RGO.132. La répartition des immobilisations incombe à la Direction Générale.
L'affectation des immobilisations attribuées à chaque Direction, notamment celles qui sont acquises au niveau des DIR incombe à chaque Direction concernée.
Tous les matériels en commun et non affectés sont inscrits sur la fiche de détenteur du Responsable Logistique ou Responsable Parc Informatique ou Chef de Service Communication (DIRGEN)/Chef de Service Administratif et Financier ou RSE ou Assistant informatique (DIR).

RGO.133. La saisie des immobilisations dans Tom²Pro aux fins de codification est uniquement de la responsabilité de la Direction Générale. Les acquisitions d'immobilisation au niveau des Directions inter Régionales sont communiquées mensuellement à la Direction Générale avec un compte de liaison (codification comptable).

La saisie et traitement se font à partir des informations inscrites dans les factures du Fournisseur. Ainsi, afin de faciliter l'identification du Prix unitaire par nature d'immobilisation, il est primordial de procéder par lotissement détaillé par nature dès le processus de passation de marché. Exceptionnellement, pour tout achat d'ordinateur complet, l'unité centrale et l'écran sont deux (2) composants à codifier séparément, c'est-à-dire disposant chacun de leur propre codification ; les prix unitaires à porter dans le registre d'immobilisation sont calculés respectivement à 80 et 20% du montant total TTC de l'ordinateur complet.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES		
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION		Création : Novembre 1993
Chapitre .2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS		Révision : Juin 2019
Section .1.	Codification et marquage		Page 54

RGO.134. Le système de codification des immobilisations du FID comporte treize (13) positions. Il permettra d'identifier la nature des immobilisations :

1	2	3	4				/	5				

- 1 : Nature matériels (alphabétique) 2 : Année d'acquisition (numérique)
3 : Numéro d'ordre (numérique) 4 : Source de financement (alphabétique)
5 : Direction (alphabétique)

Exemple : AP 19 001 FSS FA/P

Appareil photo numérique de la Direction Inter Régionale de Fort Dauphin acquis en 2019 sur financement FSS FA

RGO.135. L'attribution d'une codification entraîne le marquage des matériels ou inscription du code sur une étiquette et collé sur l'immobilisation ou directement sur celle-ci à l'encre indélébile.

RGO.136. Toute immobilisation doit faire l'objet d'une Fiche de détention à signer par le détenteur et Responsable Logistique (DIRGEN) ou Secrétaire de Direction (DIR).

RGO.137. Les immobilisations détenues par chaque direction doivent faire l'objet d'inventaire détaillé au 30 Juin et au 31 Décembre de chaque année.

Procédures d'inventaire physique des immobilisations :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Au 30 juin et au 31 décembre de chaque année : inventaire détaillé des immobilisations détenues par chaque direction	Resp Log (DIRGEN)/SD (DIR) assisté par le Comptable		
2. Visa de la fiche d'inventaire	CSFC (DIRGEN) ou Resp Log/CSAF (DIR)		
3. Transmission de la fiche d'inventaire à la DAF	Chauffeur assisté par le Resp Log (DIRGEN)/Comptable (DIR)		
4. Rapprochement de la fiche d'inventaire avec la liste des immo dans la comptabilité	Resp Log (DIRGEN) assisté par le comptable		
5. En cas de divergence, envoi lettre auprès des Directions concernées pour demander les explications nécessaires sur les écarts et recommandation pour les mesures qui s'imposent	DAF ou CSFC		
6. Préparation des formalités administratives (Pour les immo nécessitant)	Resp Log (DIRGEN)-CSAF (DIR)		

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Juin 2019
Section	.2.	Sortie des immobilisations	Page 55

III.2.2. Sortie des immobilisations

Règles de gestion et d'organisation :

Sortie des immobilisations non fonctionnelles ou usagées :

- RGO.138.** La décision de mettre au rebut ou sortir une immobilisation incombe uniquement à la Direction Générale ou au Conseil d'Administration. Cette décision peut faire suite à une demande de la part des Directions Inter Régionales sur proposition d'une liste avec lotissement des matériels et/ou équipements et approuvée par la Direction Générale.
- RGO.139.** L'autorisation de sortie des immobilisations doit être écrite et signée par le Directeur Général, et doit mentionner la destination finale de cette immobilisation à sa sortie du patrimoine du FID. Cette autorisation est donnée conformément aux règlements et pouvoirs confiés à cet effet au Directeur Général.
- RGO.140.** En cas de transfert de l'immobilisation d'une Direction à une autre (cas affectation du détenteur), une Fiche de transfert Cf. (Annexe 3.3) doit être établie par le Responsable Logistique (DIRGEN) ou la Secrétaire de Direction (DIR). La copie de la Fiche de transfert doit être transmise à la Direction Générale.
- RGO.141.** En cas de clôture d'un programme, les immobilisations acquises au cours de l'exécution des activités sont à transférer à la Primature. Ces immobilisations peuvent être utilisées pour la réalisation des activités d'un nouveau programme sous l'autorisation de la Primature.

Ventes d'immobilisations réformées :

- RGO.142.** Seules les immobilisations déclarées en mauvais états ou matériels non utilisés constatées à l'issue d'un inventaire physique et mentionnées dans le PV d'inventaire font l'objet de vente.
- RGO.143.** Les ventes d'immobilisations du FID sont fait par appel d'offres (affichage local, site web du FID, quotidien) au plus offrant. Pour la vente de véhicule, le prix placher doit être communiquée dans l'appel d'offres.
- RGO.144.** Le personnel du FID est autorisé à répondre à tout appel d'offres de ventes d'immobilisations à l'exception des membres de la Commission d'évaluation.
- RGO.145.** L'enlèvement des immobilisations est sous condition de présentation du bordereau de versement par l'acquéreur.
Exceptionnellement pour la vente de véhicule, l'enlèvement peut se faire après la démarche de mutation de la carte grise et présentation d'une Lettre d'engagement signée par l'acquéreur.

Vols ou pertes d'immobilisations :

- RGO.146.** Dans le cas d'un vol ou perte d'immobilisation, l'utilisateur ou le détenteur doit faire une déclaration de perte dans les 24 heures qui suivent l'incident. Un PV doit être établi par la police ou la gendarmerie sur la base de ladite déclaration.
- RGO.147.** Le Consultant est considéré comme étant le seul responsable des matériels mis à sa disposition. A cet effet, il doit assurer la garde des matériels ou équipements à sa disposition comme un bon père de famille. En cas de perte, le matériel ou équipement doit être remboursé à son prix d'achat.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Juin 2019
Section .2.	Sortie des immobilisations	Page 56

Procédures de sortie des immobilisations :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Proposition de la liste des immobilisations non fonctionnelles à mettre au rebut ou à sortir	▪ Resp Log (DIRGEN)/CSAF (DIR)		
2. Approbation de la liste et transmission à la DAF	▪ DIR		
3. Vérification et Consolidation de la liste	▪ Resp Log		
4. Transmission de la liste à la Direction Générale	▪ DAF		
5. Proposition de la liste au Conseil d'Administration	▪ Directeur Général		
6. Approbation de la liste	▪ Conseil d'Administration		
7. Information aux DIR et à la DAF de l'autorisation de sortie après approbation Conseil d'Administration	▪ Directeur Général		
8. Saisie dans le logiciel les immo à mettre au rebut (rubrique cession)	▪ Comptable		

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Utilisation des véhicules	Page 57

III.2.3. Utilisation des véhicules

III.2.3.1. Courses en ville

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.148. Seul le Directeur peut ramener une voiture à domicile : tout autre membre du personnel est interdit de le faire sans autorisation spéciale du Directeur Général.
- RGO.149. Chaque personne utilisant une voiture, en collaboration avec le Chauffeur qui en a la charge, doit veiller en « bon père de famille » à la bonne utilisation de la voiture mise à sa disposition.
- RGO.150. La répartition des véhicules par Direction est une mise à disposition que la Direction Générale peut modifier à tout moment suivant les exigences des circonstances du travail.
Aucune affectation définitive n'est autorisée. Les voitures sont mises à la disposition des services utilisateurs en fonction des exigences
- RGO.151. Tous les véhicules du FID sont des véhicules de service et une mise à disposition émane de l'autorité du Directeur Général.
- RGO.152. Chaque Direction est responsable des voitures mises à leur disposition. Le Resp Log (DIRGEN)/CSAF (DIR) est le premier responsable des voitures de sa Direction.
- RGO.153. L'utilisation doit veiller particulièrement à préserver la sécurité des passagers d'abord, et de la voiture ensuite.
- RGO.154. La sortie et la remise au garage en début ou fin de journée de chaque voiture doivent faire l'objet de passation écrite entre le Chauffeur et les Gardiens en service. La passation sera faite après vérification de la présence de tous les accessoires extérieurs et intérieurs ainsi que l'état général de la voiture.

Procédures de gestion des courses en ville :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Demande de voiture verbale auprès du Resp Log (DIRGEN) ; Service Adm et Fin	▪ Demandeur		
2. Affectation de la voiture avec chauffeur pour la course en ville	▪ Resp Log/Comptable ou CSAF (DIR)		
3. Inscription dans le cahier de bord le kilométrique départ, arrivée et tout le mouvement effectué par la voiture	▪ Chauffeur		
4. Émargement du cahier de bord après vérification du kilométrique à l'arrivée, mouvement effectué	▪ Chef de bord		
5. Contrôle, vérification et visa du cahier de bord au moins mensuellement	▪ Resp Log (DIRGEN); CSAF (DIR)		
6. Établissement du rapport d'utilisation des véhicules dans le rapport mensuel	▪ Resp Log (DIRGEN); CSAF (DIR)		

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES		
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION		Création : Novembre 1993
Chapitre .2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS		Révision : Juin 2019
Section .3.	Utilisation des véhicules		Page 58

III.2.3.2. Missions de supervision

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.155. Chaque personne utilisant le véhicule (Cadres missionnaires), en collaboration avec le Chauffeur doit veiller en « bon père de famille » à la bonne utilisation de la voiture mise à sa disposition pendant les missions.
- RGO.156. Toutes les autres voitures qui ne sont pas en mission, pour plus d'un jour, doivent être ramenées aux bureaux du FID à chaque fin de journée.
- RGO.157. Chaque Chauffeur doit être affecté pour une voiture.
- RGO.158. Aucun changement de Chauffeur ne doit être accepté pour une voiture sauf dans le cas :
- d'un empêchement du Chauffeur titulaire (maladie, congé) ;
 - d'une permutation pour permettre au Chauffeur titulaire de récupérer après plusieurs missions successives ; et
 - d'une permutation si le Chauffeur responsable du véhicule de directeur est en mission.
- RGO.159. Tout Chauffeur prenant en main une autre voiture doit effectuer une passation, consignée dans le cahier de bord, avec le Chauffeur qui lui laisse la place.

Procédures de gestion des missions de supervision :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Transmission au SAF (DIR), DAF (DIRGEN) de l'itinéraire de mission approuvé par le Directeur au moins 2 jours avant la mission (sur la base du planning de mission mensuel approuvé)	▪ Missionnaire		
2. Affectation du véhicule avec chauffeur	▪ CSAF ou Comptable (DIR)-Resp Log (DIRGEN)		
3. Inscription dans le cahier de bord journalière ment : - le kilométrique départ, arrivée - le mouvement effectué par la voiture - l'achat du carburant en mission (en quantité et valeur) - les éventuelles réparations	▪ Chauffeur		
4. Émargement du cahier de bord à chaque fin de journée après vérification du kilométrique à l'arrivée, mouvement effectué	▪ Chef de mission ou chef de bord		
5. Vérification et visa cahier de bord au retour de mission (rapprochement des décomptes réels avec les informations inscrites dans le cahier)	▪ Resp log (DIRGEN)-Comptable ou CSAF (DIR)		

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Juin 2019
Section	.4.	Entretien et réparations	Page 59

III.2.4. Entretien et réparations

Cette section traite les entretiens et réparations des immobilisations, notamment les véhicules, les photocopieuses, les imprimantes, etc.

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.160. Chaque détenteur est le premier responsable des immobilisations mises à sa disposition. En cas de dommage suite à une utilisation abusive, le coût de la réparation des matériels et/ou équipements est à sa charge.

RGO.161. Le CSFC (DIRGEN)/CSAF (DIR) doit veiller à ce que tous les matériels soient maintenus dans de bonnes conditions d'entretien et de maintenance en veillant au respect des exigences spécifiées par le fournisseur ou à défaut en prenant soin de prendre l'avis d'un spécialiste.

RGO.162. Pour les véhicules, les directives du constructeur doivent être respectées scrupuleusement : à cet effet, le Resp Log (DIRGEN)/CSAF(DIR) avec le Chauffeur doit établir clairement pour chaque voiture les normes et échéances d'entretien. Ces données sont à consigner dans le Cahier de suivi.

RGO.163. Chaque matériel doit subir un entretien périodique suivant un intervalle d'utilisation. L'entretien des matériels est effectué par l'une des modalités suivantes :

- par contrat de maintenance auprès du fournisseur ;
- par contrat auprès d'un spécialiste reconnu ; et
- par bon de commande

RGO.164. L'exécution des entretiens est faite conformément à la procédure des achats, sur le plan financier.

Procédures d'entretiens et réparations des immobilisations :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Établissement demande d'entretien et transmission auprès du Responsable Log ou Comptable	▪ Détenteur ou Chauffeur		
2. Vérification du budget disponible pour l'entretien et visa de la demande d'entretien	▪ CSFC -CSAF (DIR)		
3. Exécution de l'entretien	▪ Resp Log (DIRGEN)-SD (DIR)		
4. Contrôle de la bonne exécution des exigences d'entretien et prise des mesures nécessaires pour faire exécuter convenablement les opérations d'entretien	▪ CSFC (DIRGEN)-CSAF (DIR)		
5. Certification service fait	▪ CSFC (DIRGEN) ou Resp Log ou le détenteur – CSAF (DIR) ou détenteur		

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Juin 2019
Section	.5.	Pannes et accidents	Page 60

III.2.5. Pannes et accidents

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.165. Les pannes doivent toujours être réparées soit par les techniciens du Fournisseur du matériel, notamment si le matériel est sous contrat ; soit par un spécialiste reconnu.
- RGO.166. Les grandes réparations doivent toujours être confiées :
- soit au concessionnaire ;
 - soit à un seul spécialiste reconnu sur place sur la base d'une fiche de diagnostic. Le changement de mécanicien ne doit être effectué que pour une raison qui a été approuvée par le Directeur.
- RGO.167. Les petites réparations doivent être effectuées par les Chauffeurs eux-mêmes.
- RGO.168. En cas de demande de pièces auprès de la Direction Générale, les explications fournies sur l'origine de l'incident ou accident doivent être transmises avec la Demande d'achat.
- RGO.169. Tout accident survenu doit faire l'objet de PV de constatation et de déclaration auprès de la compagnie d'assurances ou toute autre instance appropriée si besoin est.

Procédures de gestion de panne et d'accident :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Envoi du PV de constatation et déclaration d'accident auprès de la compagnie d'assurance ou toute autre instance appropriée si besoin est.	▪ Utilisateur assisté par le Resp Log (DIRGEN)-CSAF(DIR)		
2. Signalisation d'une panne ou défaillance du matériel ou établissement d'un rapport d'accident (avec copie PV de constatation) au Directeur avec au DG, DAF ou CSFC et CSAF	▪ Utilisateur		
3. Approbation de l'explication de l'accident ou de panne avec recommandation de réparation	▪ DG ou DAF - DIR		
4. Réparation des pannes ou accidents suivant la procédure de prestation de service externe ou consultation des fournisseurs	▪ CSFC ou Resp Log (DIRGEN)-CSAF(DIR)		
5. Contrôle de la bonne exécution des exigences	▪ Resp Log (DIRGEN)-CSAF (DIR)		

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Juin 2019
Section	.6.	Suivi et utilisation de téléphone	Page 61

III.2.6. Suivi et utilisation de téléphone

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.170. Le Standardiste (DIRGEN)/Secrétaire de Direction (DIR) est le responsable de l'utilisation et suivi du téléphone de la Direction.

RGO.171. Toute communication à l'extérieur de Madagascar et en Province, sauf les communications entre les Directions du FID, doivent avoir l'autorisation du Directeur ou du DAF.

Procédures de gestion de panne et d'accident :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Établissement de demande de communication (en cas de communication à l'extérieur et en Province). Demande verbale auprès du Standardiste ou Secrétaire de direction pour les communications locales	▪ Demandeur		
2. Approbation de la demande de communication	▪ Directeur ou DAF		
3. Appel téléphonique du numéro demandé	▪ Standardiste (DIRGEN) ou Secrétaire de direction (DIR)		
4. Enregistrement de tous les appels dans le cahier de suivi (à arrêter mensuellement)	▪ Standardiste (DIRGEN) ou Secrétaire de direction (DIR)		
5. Rapprochement entre le cahier de suivi et les relevés de communication transmis par les opérateurs en cas de facturation trop élevée ou constatation des anomalies	▪ Standardiste (DIRGEN) ou Secrétaire de direction (DIR)		
6. Analyse du résultat de rapprochement et l'évolution de dépenses en communication et proposition (éventuelle) des mesures appropriées	▪ CSFC (DIRGEN)-CSAF(DIR)		

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Juin 2019
Section	.7.	Gestion des parcs informatiques	Page 62

III.2.7. Gestion des parcs informatiques

III.2.7.1. Utilisation des matériels Informatiques

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.172. A chaque Direction sera affectée des matériels informatiques tels que :
- des micro-ordinateurs complets (unité central, écran, clavier, souris, haut-parleur, ...),
 - des ordinateurs portables pour les chargés de projet,
 - des imprimantes laser et/ou à jet d'encre,
 - des onduleurs,
 - des scanners et modem utilisé pour la connexion internet,
 - Réseaux filaires et/ou wifi.
- RGO.173. Un lot de matériels informatiques sera mis à la disposition de chaque personnel.
- RGO.174. L'objectif principal c'est de maintenir les différents matériels informatiques en bon état de marche.
- RGO.175. Il est interdit de déplacer les matériels informatiques autres que les ordinateurs portables en dehors de l'enceinte du FID.
- RGO.176. Les matériels informatiques doivent être nettoyés avec un chiffon sec et un produit de nettoyage adapté.
- RGO.177. Les matériels doivent être placés dans des endroits loin des champs magnétiques, du soleil, de l'humidité et de la poussière.
- RGO.178. Les ordinateurs doivent être branchés sous onduleur, de même pour les imprimantes à jet d'encre. Les imprimantes lasers seront branchées directement à la source.
- RGO.179. En cas de panne primaire, le Responsable Système d'Information se charge de la remise en état des machines en panne. En cas de Panne secondaire, le FID peut faire recours à des prestataires locaux et suivre l'avancement de la réparation.
- RGO.180. La Direction établit un rapport mensuel sur les mouvements et états des matériels informatiques du FID.
- RGO.181. Le Responsable Système d'Information (DR) ou le RSE (DIR) assure l'installation ou la réinstallation des logiciels en possession du FID si besoin est.

III.2.7.2. Sécurisation et sauvegarde des données

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.182. Les sauvegardes des données de façon systématique (journalière) sont indispensables afin d'éviter tous risques de pertes de données stockées sur un ordinateur professionnel, et peut avoir des conséquences dramatiques pour le FID.
- RGO.183. Les données à sauvegarder périodiquement et obligatoirement sont les suivantes :
- données comptables (comptabilité, stock), journalièrement
 - base de données technique du FID,
 - e-mails professionnels,
 - fichiers professionnels (Excel, Word).
- RGO.184. Chaque Direction dispose d'un serveur local pour assurer une sauvegarde automatique des données comptables et techniques. De même, les données sont stockées dans un disque dur externe de sauvegarde et placé dans un endroit sécurisé.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.2.	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Révision : Juin 2019
Section	.7.	Gestion des parcs informatiques	Page 63

RGO.185. Chaque utilisateur, assisté par le RSI (DIRGEN)/RSE (DIR) assure la sauvegarde systématique des e-mails professionnels et fichiers professionnels dans un disque dur externe ou interne.

RGO.186. Pour la Direction Générale, le RSI assure un sauvegarde hebdomadaire (troisième sauvegarde) des données consolidées (comptable et base de données) sur un site Internet avec un cryptage via FTP.

III.2.7.3. Maintenance réseau informatique

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.187. Le FID utilise une architecture de réseau en étoile qui permet de partager des ressources entre les ordinateurs : données ou périphériques (imprimante, connexion Internet, sauvegarde sur disque, scanner, ...). Mariée avec la technologie wifi sans fil, cette architecture assure la mobilité et la facilité d'accès.

RGO.188. Le RSI (DIRGEN)/RSE (DIR) assure les maintenances ci-après suivant les besoins des utilisateurs :

- Ajout et paramétrage de nouveau point d'accès suivant les besoins de la Direction ;
- Modification systématiquement du paramétrage des points d'accès (mot de passe) pour des raisons de sécurité ;
- Administration du système suivant les besoins des utilisateurs ; et
- Installation et mise à jour des anti-virus sous licence pour sécuriser le réseau.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES		
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION		Création : Novembre 1993
Chapitre .3.	GESTION FINANCIERE		Révision : Juin 2019
Section .1.	Décaissement – Paiement par caisse		Page 64

III.3. Gestion financière

III.3.1. Décaissement : paiement par caisse

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.189. Chaque Direction dispose d'une caisse pour assurer le paiement des petites dépenses de fonctionnement. Le montant moyen de la caisse ne doit pas dépasser 600.000 Ariary pour les DIR et 1.000.000 Ariary pour la DIRGEN.
- RGO.190. A l'exception des paiements des indemnités de mission, le montant maximum payable par caisse est à hauteur de 150.000 Ariary. Toute modification du plafond sera matérialisée par une Note de service signée par le Directeur Général.
- RGO.191. Tout déboursement doit faire l'objet d'une pièce de décaissement. Les dépenses de natures différentes doivent faire l'objet de pièces de décaissement différentes.
- RGO.192. La pièce de décaissement est numérotée comme suit :

				/				/					/						

- 1 : Rang, numéro d'ordre (numérique) 2 : mois (numérique)
3 : Année (numérique) 4 : Direction (alphabétique)

Exemple : 001/04/19/DRT

Pièce de décaissement n°01 émis au mois d'avril 2019 par la Direction Inter Régionale d'Antananarivo

- RGO.193. Les dépenses payées par caisse sont réapprovisionnées par le Compte désigné en USD de la DIRGEN ou sous compte désigné en Ariary de la DIR par semaine ou par quinzaine suivant les dépenses effectuées.

Procédures de paiement par caisse :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Demande de provision auprès du détenteur de la caisse sur la base de la demande d'achat/prestation approuvée et (éventuellement) facture pro forma ou bon de commande	▪ Demandeur		
2. Inscription du montant prévu sur la pièce de décaissement	▪ Caissier		
3. Approbation du montant demandé (avant sortie espèces) et visa de la pièce de décaissement	▪ CSFC (DIRGEN)- CSAF(DIR)		
4. Paiement du montant demandé	▪ Caissier		
5. Exécution de l'achat ou prestation	▪ Demandeur ou chauffeur ou coursier		
6. Certification service fait			

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.1.	Décaissement – Paiement par caisse	Page 65

	▪ Demandeur
7. Signature pour « Bon à payer » sur la facture originale (le paiement ne doit être effectué que sur la base de facture originale)	▪ CSFC (DIRGEN)-CSAF(DIR)
8. Remise facture et règlement des appoints éventuels au détenteur de la caisse	▪ Demandeur
9. Inscription du montant réel sur la pièce de décaissement et visa de la pièce de décaissement après vérification de la réalité de la dépense et vérification arithmétique, règlement de la totalité des dépenses au besoin	▪ Caissier
10. Enregistrement du montant réel dans le brouillard de caisse	▪ Caissier
11. Transmission des pièces de décaissement établies dans la semaine au comptable	▪ Caissier
12. Imputation et saisie des pièces de décaissements transmises	▪ Comptable
13. Classement des pièces de décaissement suivant la procédure de classement	▪ Comptable

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.2.	Décaissement – Paiement par chèque compte secondaire en Ariary	Page 66

III.3.2. Décaissement : paiement par chèque compte secondaire en Ariary

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.194. Chaque Direction dispose de compte secondaire du projet libellé en Ariary. Ce compte est un compte de chèque et est utilisé pour payer les dépenses éligibles aux termes des Accords de financement. Le plafond du compte secondaire du projet en Ariary est déterminé sur la base des activités à réaliser par la Direction.
- RGO.195. Les dépenses de fonctionnement payées par le compte secondaire du projet en Ariary doivent être remboursées sur le compte désigné ou sous compte désigné par semaine ou si le solde disponible ne permet plus de préfinancer les dépenses de fonctionnement.
- RGO.196. Le montant maximum payable par chèque est à hauteur de 2.000.000 Ariary.
- RGO.197. Le Directeur Général est le seul habilité à signer les chèques au nom du FID, toutefois, il peut déléguer ce pouvoir en donnant mandat conjointement et solidairement aux Directeurs Inter Régionaux et Chef de Service Administratif et Financier (CSAF) de chaque DIR pour signer les chèques et faire fonctionner les comptes courants ouverts pour le fonctionnement de ces DIR respectives.
Cette délégation n'annule, ni son pouvoir de signature sur ces comptes, ni sa responsabilité sur l'utilisation de ces comptes.
- RGO.198. Le Directeur Général (DIRGEN) et le Directeur Administratif et Financier (DAF) sont les signataires conjoints des chèques de la Direction Générale.
- RGO.199. Les chéquiers doivent être rangés par le CSFC (DIRGEN)/CSAF (DIR) dans un tiroir ou armoire fermé à clé. En cas d'achat au comptant, le Bon de Commande remplace la facture en guise de pièce justificative. Le paiement sera tout de suite inscrit dans le registre de suivi des Bons de Commande. La facture correspondante y sera jointe avant comptabilisation et classement.
- RGO.200. Les paiements ne doivent être effectués que sur la base des factures originales.

Procédures de paiement par chèque :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Rassemblement des factures et demandes de paiement dans la chemise « A PAYER » pour la semaine	▪ Comptable		
2. Vérification de la réalité de la dépense (existence BC) et vérification arithmétique des factures ou demandes de paiement, vérification de l'exhaustivité et conformité de la dépense, conformité aux livraisons effectuées	▪ Comptable		
3. Prise en charge des factures dans le logiciel comptabilité	▪ Comptable		
4. Edition fiche d'imputation, état de paiement et fiche marché (éventuellement)	▪ Comptable		

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.2.	Décaissement – Paiement par chèque compte secondaire en Ariary	Page 67

5. Demande du chéquier au CSFC (DIRGEN)-CSAF (DIR) et établissement des chèques qui doivent être impérativement barrés sur la base des pièces avec les pièces jointes (fiche d'imputation, fiche marché.)
 - Comptable
6. Présentation des pièces avec PJ, état de paiement, fiche marché et chèques au CSFC (DIRGEN) / CSAF (DIR)
 - Comptable
7. Vérification de la cohérence des pièces présentées et visa fiche d'imputation et fiche marché
 - CSFC (DIRGEN)-CSAF(DIR)
8. Vérification de la conformité des pièces et des chèques
 - CSFC(DIRGEN) - CSAF(DIR)
9. Signature sur les factures en apposant la mention « Bon à payer »
 - CSFC (DIRGEN)-CSAF(DIR)
10. Présentation des chéquiers pour signature au Directeur accompagnés des PJ
11. Préparation et envoi aux bénéficiaires des reçus de paiement. Les reçus peuvent être transmis par le coursier ou chauffeur.
 - Comptable
- Classement des reçus signés par les bénéficiaires avec les factures
 - Comptable
12. Acquiescement des factures en apposant la mention « PAYE PAR CHEQUE N..... »
13. Inscription du paiement dans le fichier de suivi des BC
 - Comptable
14. Imputation, saisie des pièces suivant la procédure de comptabilisation
 - Ass Adm (DIRGEN)/SD(DIR)
15. Classement des pièces après avoir effectuer le remboursement sur le compte secondaire
 - Comptable
 - Comptable

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.3.	Décaissement – Paiement par virement bancaire	Page 68

III.3.3. Décaissement : paiement par virement bancaire

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.201. Tout paiement des factures relatives aux sous-projets et tout paiement des factures de fonctionnement supérieur à 2.000.000 Ariary se font obligatoirement par virement bancaire sauf cas exceptionnel et sur la base d'une demande écrite du prestataire.
- RGO.202. Les bénéficiaires sont informés par l'avis de paiement édité automatiquement par le Logiciel Tom²Pro.
- RGO.203. Dans le cadre de l'utilisation du compte désigné libellé en USD, les Bordereaux de Règlement sont assimilés aux ordres de virement quant au circuit d'établissement.

Procédures de paiement par virement bancaire :

Les procédures à suivre sont identiques à celle du paiement par chèque : l'ordre de virement et/ou le Bordereau de Règlement remplace le chèque.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section .4.	Tenue de la caisse	Page 69

III.3.4. Tenue de la caisse

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.204. Le montant moyen de caisse par Direction Inter Régionale ne doit pas dépasser 600.000 Ariary, pour la Direction Générale, le plafond de caisse est de 1.000.000 Ariary. Le détenteur de caisse doit disposer d'une caissette fermée dont lui seul doit en avoir possession de la clé.
- RGO.205. Le détenteur de caisse enregistre tous les mouvements de caisse dans un brouillard de caisse tenue à jour en permanence.
- RGO.206. Le CSFC (DIRGEN)/CSAF (DIR) est responsable de la bonne tenue de la caisse. Il fait procéder à un arrêté de caisse périodiquement et au moins à chaque fin de semaine. Cet arrêté de caisse est suivi d'un billettage et fait l'objet d'un PV signé par lui-même et le détenteur de caisse. Cet arrêté de caisse peut être fait inopinément.
- RGO.207. A chaque fin de semaine, après comptabilisation de toutes les pièces de caisse, le comptable fait le rapprochement entre le solde du grand livre de caisse et le brouillard de caisse. Toute éventuelle différence doit être expliquée.
- RGO.208. La demande d'approvisionnement caisse est établie au cas où le solde en caisse ne permet plus de faire face à des dépenses prévues.

Procédures d'approvisionnement de la caisse :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Établissement d'une demande d'approvisionnement de caisse qui comprend : - L'état récapitulatif des dépenses par nature depuis le dernier approvisionnement de caisse - le solde en caisse au moment de la demande - le montant de l'approvisionnement demandé	▪ Caissier		
2. Visa de la demande d'approvisionnement de caisse et transmission au comptable	▪ CSFC(DIRGEN)- CSAF(DIR)		
3. Établissement chèque suivant la procédure de paiement par chèque. Le chèque est établi au nom du personnel qui s'occupe de l'approvisionnement en banque après signature du chèque par le Directeur	▪ Comptable		
4. Établissement de la pièce de recette sur base du montant d'approvisionnement en espèces remis	▪ Caissier		
5. Visa pièce de recette	▪ CSFC(DIRGEN)- CSAF(DIR)		

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.4.	Tenue de la caisse	Page 70

6. Transmission de la pièce de recette à chaque fin de semaine en même temps que les pièces de décaissement
 - Caissier
7. Imputation comptable et classement de pièce de recette avec les pièces de décaissement
 - Comptable

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES		
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION		Création : Novembre 1993
Chapitre .3.	GESTION FINANCIERE		Révision : Juin 2019
Section .5.	Décaissement sur le compte secondaire en USD		Page 71

III.3.5. Décaissement sur le compte désigné en USD

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.209. Conformément à la Lettre de Décaissement et Information Financière (LDIF) de la Banque mondiale, la Direction Générale dispose d'un compte désigné du projet libellé en USD ouvert auprès d'une banque primaire pour assurer le paiement des dépenses réelles éligibles aux termes de l'Accord de Financement suivant les catégories de dépenses autorisées et les pourcentages spécifiés.
- RGO.210. Le paiement ou décaissement sur le compte désigné du projet libellé en USD doit être effectué par virement bancaire.
- RGO.211. Les ordres de virement sont présentés suivant les monnaies présentées dans la facture (Ariary ou devises étrangères). La condition de vente des devises à la banque primaire doit être « au mieux » ou à préciser au moment de l'envoi du Bordereau de Règlement.
- RGO.212. Le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier sont les signataires conjoints des ordres de virement du compte désigné ouvert auprès de la Banque primaire libellé en USD.
- RGO.213. Trois (3) types d'opérations sont effectués sur le compte désigné du projet en USD :
- Approvisionnement des sous comptes désignés en Ariary des DIR ;
 - Paiement ou remboursement des dépenses de fonctionnement de la Direction Générale préfinancées sur le compte secondaire du projet en Ariary. Le remboursement doit être effectué par semaine ou par quinzaine ; et
 - Paiement direct des dépenses des DIR (en cas d'insuffisance de fonds au niveau des DIR).

Procédures de paiement sur le compte désigné en USD :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
<i>Dépenses de fonctionnement :</i>			
1. Établissement du Bordereau de Règlement (BR) en 3 ex. avec la lettre de virement sur la base de l'état de paiement et les factures déjà payées sur le compte secondaire du projet en Ariary ¹¹	▪ Comptable		
<i>Paiement direct¹² des dépenses des DIR et dépenses de la Direction Générale :</i>			
2. Établissement du Bordereau de Règlement (BR) avec la lettre de virement sur la base de l'état de dépenses et les factures accompagnées des pièces justificatives approuvées par les DIR et les Directions Opérationnelles (factures micro projet)	▪ Comptable		
3. Vérification état des dépenses, état de paiement, BR et lettre de virement	▪ CSFC(DIRGEN)		
4. Présentation pour signature DAF et DG	▪ Comptable		

¹¹ Il s'agit des opérations de remboursement des dépenses préfinancées sur le compte secondaire du projet.

¹² Les fonds sont virés directement dans le compte bancaire du prestataire

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.5.	Décaissement sur le compte secondaire en USD	Page 72

5. Envoi BR (2 exemplaires – 1 ex à classer) et lettre de virement auprès de la Banque
 - Comptable
6. Saisie BR suivant la procédure de comptabilisation
 - Comptable
7. Classement BR et lettre de virement.
 - Comptable
8. Rapprochement des opérations hebdomadaire et mensuel avec les relevés de la Banque
 - Comptable

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.6.	Décaissement sur le compte secondaire en Ariary	Page 73

III.3.6. Décaissement sur le sous-compte désigné en Ariary

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.214. Conformément à l'Accord de financement, chaque Direction Inter Régionale dispose d'un sous compte désigné libellé en Ariary ouvert auprès d'une banque primaire dans les ex chefs-lieux de provinces pour financer uniquement des dépenses réelles éligibles aux termes de l'Accord de Financement suivant les catégories de dépenses autorisées et les pourcentages spécifiés.
- RGO.215. Le paiement ou décaissement sur le sous compte désigné libellé en Ariary doit être effectué par virement bancaire.
- RGO.216. Le Directeur Inter Régional et le Chef de Service Administratif et Financier sont les signataires conjoints des ordres de virement du sous compte désigné libellé en Ariary.
- RGO.217. Trois (3) types d'opérations sont effectués sur le sous compte désigné en Ariary au niveau des DIR :
- Paiement des partenaires dans le cadre de la réalisation des microprojets ;
 - Paiement ou remboursement des dépenses de fonctionnement de la Direction Inter Régionale préfinancées sur le compte du projet. Le remboursement doit être effectué au moins par semaine ; et
 - Remboursement des fonds des partenaires défaillants (opération au débit).
- RGO.218. Les sous comptes désignés en Ariary au niveau des DIR ne peuvent financer que des factures des partenaires inférieures à 20.000 USD sauf autorisation expresse de la Direction Générale. Au-delà de ce montant, le paiement des factures doivent être effectuées au niveau de la Direction Générale. Pour les transferts aux bénéficiaires, les DIR peuvent effectuer le paiement sur le sous compte désigné même si le montant est supérieur à 20.000 USD.

Procédures de paiement sur le compte secondaire du projet en Ariary :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
<i>Dépenses de fonctionnement :</i>			
1. Établissement du Bordereau de Règlement (BR) en 2 ex. avec la lettre de virement sur la base de l'état de paiement et les factures déjà payées sur le compte secondaire du projet en Ariary ¹³ .	▪ Comptable		
2. Vérification état des dépenses, état de paiement, BR et lettre de virement	▪ CSAF		
3. Présentation pour signature CSAF et DIR	▪ Comptable		
4. Envoi BR (& exemplaire – 1 ex à classer) et lettre de virement auprès de la Banque	▪ Comptable		
5. Saisie BR suivant la procédure de comptabilisation	▪ Comptable		
6. Classement BR et lettre de virement.	▪ Comptable		
7. Rapprochement des opérations hebdomadaire et mensuel avec les relevés de la Banque	▪ Comptable		

¹³ Il s'agit des opérations de remboursement des dépenses préfinancées sur le compte secondaire du projet.

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.6.	Décaissement sur le compte secondaire en Ariary	Page 74

Dépenses relatives aux activités :

	Type de Dépenses
Argent Contre Travail Productif (ACTP)	Planification, Ciblage communautaire, Encadrement technique : matériels et matériaux, Encadrement technique : Prestation des Agences d'encadrement, Mesures d'accompagnement, Transfert en espèces aux bénéficiaires, Frais de transfert, Appui à la communication - gouvernance citoyenne - appui à la saisie des données MIS
Transfert Monétaire pour le Développement Humain (TMDH)	Ciblage, Encadrement des ménages bénéficiaires, CPS et Coresponsabilité, Formation Directeurs des écoles, Indemnités et fournitures CPS (formation, corresponsabilités, assistance paiement, ciblage, enregistrement), Transfert en espèces aux bénéficiaires, Frais de transfert, Appui à la communication - gouvernance citoyenne - appui à la saisie des données MIS- Suivi et contrôle des paiements, Mesures d'accompagnement, Formation AGEE(FR), Fonds de redressement, frais de transfert Fonds de redressement
Réponse aux crises	Réhabilitation/reconstruction des infrastructures post catastrophe : études - surveillance et travaux, Argent Contre Travail post catastrophe, Transfert monétaire non conditionnel, plumpy sup
Renforcement de la capacité institutionnelle du FID pour la coordination, le suivi et l'évaluation du système de protection sociale	Assistance technique, investissement, fonctionnement : dépenses de supervision des activités sur le terrain (Indemnité, déplacement, carburant, autres, Honoraire personnel, loyer, Eau et électricité, Connexion internet, Communication téléphone, Assurance, Fournitures, consommables informatiques, maintenance informatique, entretien et réparation véhicule, carburant service et carburant mission supervision des directions inter régionales, autres charges externes, indemnité de mission équipe DIRGEN, réception, réunion de coordination, formation personnel, indemnité de stage

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES		
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION		Création : Novembre 1993
Chapitre .3.	GESTION FINANCIERE		Révision : Juin 2019
Section .7.	Réapprovisionnement du compte principal en USD		Page 75

III.3.7. Réapprovisionnement du compte désigné principal du projet en USD

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.219. La Lettre de Décaissement et d'Information Financière (LDIF) a prévu l'ouverture de Compte Désigné libellé en USD auprès de Banky Foiben'i Madagasikara (BFM) :

- *Compte Désigné A : géré par le FID pour le paiement des dépenses des Catégories 1(a), 1(b), 1(c) et 2*

Ce compte Désigné sert pour le dépôt des montants retirés du Compte de Crédit auprès de la Banque mondiale aux fins de régler des dépenses éligibles au fur et à mesure qu'elles sont encourues.

RGO.220. Suivant les dispositions de l'Article 26, alinéa (a) de la Loi n°2014-12 du 21 Août 2014 régissant la dette publique et la dette garantie par le Gouvernement Central et ses Décrets d'application¹⁴, les fonds reçus de la Banque mondiale sont désormais virés dans un compte courant ouvert auprès de BFM. De ce fait, le compte désigné est dénommé *compte principal de projet*. Les fonds seront ensuite mis à disposition du projet dans un compte secondaire « Compte désigné » ouvert dans une banque primaire libellé en MGA en vue de payer les dépenses éligibles se rapportant aux activités stipulées dans l'Accord de financement.

RGO.221. L'ouverture du compte principal de projet auprès de BFM est sous la responsabilité de la Direction de la Comptabilité Publique (DCP) à partir d'un Arrêté de création de Régie d'avances et d'un Arrêté de nomination des régisseurs.

RGO.222. Conformément aux documents juridiques, la méthode de décaissement applicable au projet FSS est la méthode basée sur le Rapport de Suivi Financier (RSF) dont le plafond du compte désigné prévu dans la LDIF correspond à six (6) mois de prévisions de trésorerie.

RGO.223. La demande de réapprovisionnement du compte désigné ou compte principal de projet doit être envoyée à la Banque mondiale trimestriellement, au plus tard quarante-cinq (45) jours après la fin du trimestre écoulé.

RGO.224. Tous les états RSF pour la demande de réapprovisionnement de compte sont édités automatiquement sur le logiciel Tom²Pro.

Procédures de réapprovisionnement du compte désigné ou compte principal de projet :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Etablissement du relevé de dépenses (SOE) sur la base des BR effectués sur le compte désigné au cours du trimestre considéré. Les dépenses ayant reçues l'avis de non objection de la Banque sont listées dans l'état récapitulatif des dépenses.	▪ Comptable		
2. Etablissement du tableau des emplois et ressources du trimestre considéré	▪ Comptable		
3. Etablissement tableau de suivi de passation de marché pour la période considérée	▪ RPM		

¹⁴ Décret n°2015-1457 du 27 Octobre 2015 fixant les modalités d'ouverture, de gestion et de régularisation des opérations sur les comptes de Projet ouverts au niveau de Banky Foiben'i Madagasikara (BFM), et Décret n°2016-1160 du 30 Août 2016 sur les procédures de décaissements et appels de fonds d'emprunt

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section .7.	Réapprovisionnement du compte principal en USD	Page 76

4. Etablissement de l'état prévisionnel des dépenses sur les 6 mois à venir
 - Comptable
5. Etablissement du plan de trésorerie 6 mois
 - Comptable
6. Etablissement de l'état de réconciliation bancaire sur la base du relevé fin du trimestre
 - Comptable
7. Enregistrement de tous les états ci-dessus avec le relevé bancaire sous pdf. Envoi des fichiers au CSFC
 - Comptable
8. Contrôle de tous les états
 - CSFC
9. Création du formulaire e2380 dans le système clientconnection pour la demande de fonds et enregistrement du formulaire et les fichiers attachés (Relevé de dépenses, réconciliation bancaire, relevé bancaire) en version provisoire
 - CSFC
10. Validation et envoi de tous les états à la direction de Suivi Evaluation
 - DAF
11. Consolidation des états RSF avec la situation d'avancement technique – Rédaction RSF
 - Service Suivi Evaluation
12. Envoi document RSF à la Banque mondiale pour approbation
 - DG
13. Intégration états RSF approuvé dans le système clientconnection pour signature électronique de la Direction de la Dette Publique
 - CSFC

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.8.	Réapprovisionnement du compte secondaire en USD	Page 77

III.3.8. Réapprovisionnement du compte désigné secondaire en USD

Règles de gestion et d'organisation :

RGO.225. Le compte désigné secondaire du projet libellé en USD est ouvert dans une banque primaire en vue de payer les dépenses éligibles se rapportant aux activités stipulées dans l'Accord de financement. La mise à disposition des fonds dans le compte secondaire est effectuée par appel de fonds du compte principal de projet ouvert au BFM.

RGO.226. L'ouverture du compte désigné secondaire de projet est sous la responsabilité de la Direction de la Dette Publique.

Programme d'Emploi et Appels de Fonds :

RGO.227. Un Programme d'Emploi initial¹⁵ des fonds doit être préparé chaque année et est joint à la Demande de décaissement adressée à la Direction de la Dette Publique (DDP). Le Programme d'Emploi (PE) doit être ventilé par nature de dépenses¹⁶ et faire ressortir le montant de chaque Appel de Fonds.

Le montant prévisionnel des décaissements annuels doit faire l'objet d'un engagement global au début de chaque exercice (Inscription à la Loi des Finances). L'inscription du Programme PIP n'est pas soumise, ni au taux de régulation budgétaire, ni aux autorisations préalables d'engagement, ni à la justification de l'engagement de la TVA :

- Insuffisance de crédits engagés : nécessité d'aménagement de crédit par chapitre, à l'intérieur du Programme PIP ou Loi des Finances Rectificative (LFR) ;
- Surplus de crédits engagés : dégagement à faire en fin d'année.

RGO.228. Les Appels de Fonds (AF) sont adressés à la Direction de la Dette Publique (DDP) suivant le Programme d'Emploi (PE) initial et se font, au plus tard, tous les deux (2) mois sur demande d'approvisionnement du compte secondaire libellé en USD. Les pièces requises pour l'Appel de Fonds (AF) sont constituées de :

- un état détaillé de l'Appel de Fonds ;
- un état détaillé des destinations des fonds objets d'appel ;
- un état récapitulatif général de régularisations budgétaires effectuées (en 3 exemplaires) ;
- les relevés bancaires et attestations de soldes du compte désigné secondaire avant la date de l'Appel de Fonds.

RGO.229. Dans le cas où le montant de l'Appel de Fonds est différent du PE initial, le FID doit préparer un PE rectificatif et la note de présentation correspondante.

RGO.230. Le montant de l'approvisionnement du compte secondaire est défini par le montant de l'Appel de Fonds (AF) déduit du solde du compte de projet avant l'opération, sauf sur demande expresse du FID dont l'appréciation reviendra à la Direction de la Dette Publique.

RGO.231. Le délai de traitement d'un Appel de Fonds (AF) est fonction de la célérité de traitement au niveau de la Primature, tutelle technique du FID (signature de l'Etat récapitulatif des dépenses par l'Ordonnateur Secondaire et le Gestionnaire des activités), du Trésor Public (vérification de la conformité et visa), et de la Direction de la Dette Publique (émission de la Lettre d'autorisation de mouvementer le compte principal de projet ouvert au Banky Foiben'i Madagasikara).

Ainsi, pour assurer une gestion saine de trésorerie, FID doit prévoir au moins quarante-cinq (45) jours entre la date de transmission des régularisations des opérations à la Primature et du réapprovisionnement du compte désigné secondaire de projet ouvert auprès de la banque primaire : Appel de Fonds (AF).

¹⁵ Annexe 11 du Circulaire d'exécution budgétaire

¹⁶ par chapitre et jusqu'à la 4^{ème} position selon la classification du PCOP 2006

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.8.	Réapprovisionnement du compte secondaire en USD	Page 78

Régularisation des opérations :

RGO.232. L'approvisionnement du compte désigné secondaire est subordonné à la régularisation des opérations réalisées.

La régularisation des opérations effectuées sur le compte désigné secondaire doit se faire, au plus tard, deux (2) mois après la date d'exécution de ladite opération. L'exercice de rattachement de l'opération de régularisation est celle de la date d'exécution de l'opération.

RGO.233. L'état récapitulatif des dépenses ou régularisations effectuées¹⁷ signé par l'Ordonnateur Secondaire (ORDSEC) de l'organisme de tutelle technique (la Primature) et visé par le Gestionnaire d'Activité (GAC) et du Directeur Général du FID, sert de pièce justificative au dossier de régularisation.

L'état récapitulatif des dépenses ou régularisations effectuées doit être établi en cinq (5) exemplaires, dont :

- l'original au dossier de mandatement ;
- un exemplaire pour le FID ;
- un exemplaire pour l'Ordonnateur Secondaire (ORDSEC) ;
- un exemplaire pour le Trésor Public ; et
- un exemplaire pour la Direction de la Dette Publique (DDP).

Procédures de réapprovisionnement du compte désigné secondaire en USD :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
<i>Programme d'emploi (PE) :</i>			
1. Vérification de l'inscription du PTBA du Projet dans la Loi des Finances (LFI) : engagement global de l'année N	▪ CSFC		
2. Préparation à partir du Tom ² Pro du Programme d'Emploi (PE) de l'année N par nature de dépenses ¹⁸ conformément au Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA)	▪ CSFC		
3. Présentation du Programme d'Emploi (PE) pour vérification et visa du DAF et Directeur Général	▪ CSFC		
4. Vérification de la conformité du Programme d'Emploi (PE) par rapport au PTBA	▪ DAF et DG		
5. En l'absence d'observations, signature du Programme d'Emploi (PE)	▪ DG		
6. Transmission du Programme d'Emploi (PE) signé à l'ORDSEC	▪ Comptable		
7. Vérification de la conformité du Programme d'Emploi (PE)	▪ ORDSEC		
8. En l'absence d'observations, approbation et signature du Programme d'Emploi (PE)	▪ ORDSEC		

¹⁷ Annexes 14, 15 et 16 du Circulaire d'exécution budgétaire

¹⁸ par chapitre : 4^{ème} position selon la classification du PCOP

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.8.	Réapprovisionnement du compte secondaire en USD	Page 79

9. A partir du Programme d'Emploi (PE) approuvé par l'ORDSEC et du Plan de Décaissement du PTBA (PDD), évaluation du montant de chaque Appel de fonds de l'année N (appel de fonds tous les 2 mois)
 - CSFC
10. Transmission du Programme d'Emploi (PE) accompagné du montant de chaque Appel de Fonds (AF) à la Direction de la Dette Publique
 - CSFC
11. Vérification de la conformité du Programme d'Emploi (PE) et classement en attente du dossier de mandatement
 - Direction de la Dette Publique

Appel de Fonds (tous les 2 mois) :

12. Préparation à partir de Tom²Pro de l'Etat Récapitulatif des Dépenses (ERD) des mois précédents (5 exemplaires) : régularisation de dépenses
 - Comptable
13. Présentation pour vérification et contrôle de l'Etat Récapitulatif des Dépenses (ERD)
 - Comptable
14. Vérification de la conformité de l'Etat Récapitulatif des Dépenses (ERD) par rapport aux décaissements effectifs de la période
 - CSFC/DAF et DG
15. En l'absence d'observations, signature de l'Etat Récapitulatif des Dépenses
 - DG
16. Transmission de l'Etat récapitulatif des dépenses (ERD) signé à l'ORDSEC (5 exemplaires)
 - Comptable
17. Vérification de la conformité de l'Etat Récapitulatif des Dépenses (ERD)
 - Primature
18. En l'absence d'observation, approbation de l'ERD (visa du GAC et signature de l'ORDSEC) :
 - garde un exemplaire
 - transmet les 4 autres au Trésor Public pour vérification et visa
 - Primature
19. Vérification et visa de l'ERD puis transmission à la DDP à titre de dossier de mandatement
 - Trésor Public
20. Préparation de la Demande d'Appel de Fonds (Compte principal BFM en USD au Compte secondaire en USD)
 - CSFC
21. Transmission de la Demande d'Appel de Fonds à la Direction de la Dette Publique
 - CSFC
22. Vérification de la conformité du dossier de mandatement par rapport au Programme d'Emploi (PE)
 - Direction de la Dette Publique

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section .8.	Réapprovisionnement du compte secondaire en USD	Page 80

- | | |
|--|----------------------------------|
| 23. Une fois la Demande d'Appel de Fonds approuvée dans son ensemble ¹⁹ , émission de la Lettre d'autorisation de mouvementer le Compte principal ouvert à la BFM | ▪ Direction de la Dette Publique |
| 24. Transmission de la Lettre d'autorisation de mouvementer le Compte désigné principal ouvert à la BFM | ▪ Comptable |
| 25. Réapprovisionnement du Compte désigné secondaire en USD et transmission de l'Avis de crédit au FID | ▪ Banky Foiben'i Madagasikara |
| 26. Enregistrement comptable du réapprovisionnement du Compte désigné secondaire en USD dans Tom ² Pro | ▪ Comptable |
| 27. Classement de l'Avis de crédit avec la liasse de dossier de demande d'approvisionnement (Appel de Fonds) | ▪ Comptable |

¹⁹ Régularisation des opérations antérieures effectuée, Appel de Fonds conforme au Programme d'Emploi initial

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.3.	GESTION FINANCIERE	Révision : Juin 2019
Section	.9.	Réapprovisionnement du compte secondaire en Ariary	Page 81

III.3.9. Réapprovisionnement du sous-compte désigné secondaire en Ariary

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.234. L'approvisionnement des sous comptes désignés en Ariary provient des transferts reçus du compte désigné secondaire en USD. Le plafond du sous compte désigné correspond aux prévisions de trésorerie trois (3) mois.
- RGO.235. Si le solde du sous compte désigné ne permet plus d'effectuer le paiement des dépenses prévues, les Directions Inter Régionales peut envoyer les factures à la Direction Générale pour paiement direct aux prestataires.

Procédures de réapprovisionnement du sous-compte désigné secondaire en Ariary :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Etablissement du relevé de dépenses (SOE) sur la base des BR effectués sur le sous-compte désigné au cours du trimestre considéré. Les dépenses ayant reçues l'avis de non objection de la Banque sont listées dans l'état récapitulatif des dépenses	▪ Comptable		
2. Etablissement du tableau des emplois et ressources du trimestre considéré	▪ Comptable		
3. Etablissement de l'état prévisionnel des dépenses sur les 3 mois à venir	▪ Comptable		
4. Etablissement de la prévision de trésorerie 3 mois	▪ Comptable		
5. Etablissement de l'état de réconciliation bancaire sur la base du relevé fin du trimestre	▪ Comptable		
6. Edition de tous les états ci-dessus	▪ Comptable		
7. Contrôle de tous les états	▪ CSAF		
8. Validation et signature de la demande après contrôle	▪ DIR et CSAF		
9. Envoi demande à la Direction Générale après signature DIR	▪ Comptable/CSAF		

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .4.	GESTION BUDGETAIRE	Révision : Juin 2019
Section .1.	Programmation budgétaire	Page 82

III.4. Gestion budgétaire

Ce chapitre du manuel traite les sections suivantes :

- Programmation budgétaire ; et
- Suivi et contrôle budgétaire.

III.4.1. Programmation budgétaire

Règles de gestion et d'organisation :

- RGO.236. Le budget annuel du FID est l'expression financière chiffrée consolidée des plans opérationnels (PLO) prévisionnels des activités des Directions Inter Régionales et de la Direction Générale.
- RGO.237. L'exercice budgétaire est d'un (1) an qui correspond à l'année civile du 1^{er} Janvier au 31 Décembre.
- RGO.238. Le budget de l'année N+1 doit être présenté au Conseil d'Administration pour approbation le mois de Novembre de l'année N avant envoi de demande d'avis de non objection auprès de la Banque mondiale.
- RGO.239. L'ajustement du budget sur la base des réalisations s'effectue trimestriellement à la même période d'élaboration des états de Rapport de Suivi Financier pour demande de réapprovisionnement du compte désigné ou compte principal de projet. Le budget révisé dont la période concernée est de six (6) mois doit être approuvée par le Chargé de projet auprès de la Banque mondiale.

Procédures d'élaboration de budget :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Elaboration de la note de cadrage des activités annuelles	▪ DFSP : Cadrage ACT-P ▪ DTMDH : Cadrage TMDH ▪ DPCSP : Cadrage post crises ▪ DSISE : Indicateurs ▪ Service Communication : Cadrage Communication ▪ DAF : Assistance technique, investissement et fonctionnement		
2. Proposition du volume de budget annuel par direction sur la base du crédit disponible et les ressources disponibles (Matériels et humaines)	▪ DFSP – DSISE – DTMDH- Comm – DPCSP- DAF (DIRGEN)		
3. Envoi de la note service avec la note de cadrage au DIR pour l'élaboration du programme de travail	▪ DG		
4. Répartition du volume par poste budgétaire et par période (mensuelle et trimestrielle)	DIR – DAF (Budget DIRGEN)		

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.4.	GESTION BUDGETAIRE	Révision : Juin 2019
Section	.1.	Programmation budgétaire	Page 83

5. Elaboration Planning opérationnel, Plan de Passation de Marché (PPM) et Budget associé
 - RPM (DIRGEN) - DIR
6. Validation et envoi Planning opérationnel DIR, PPM et Budget associé
 - Directeur Inter régional
7. Contrôle planning opérationnel, PPM et budget associé
 - DFSP- DTMDH- DPCSP (DIRGEN)
8. Consolidation planning opérationnel, PPM et budget associé des DIRs
 - DSISE - DAF
9. Validation du planning, indicateurs, PPM et budget par direction et consolidé
 - DG
10. Envoi Planning, Indicateurs, PPM, budget et détails du programme de travail pour approbation du Conseil d'Administration du FID et la Banque mondiale
 - DG
11. Envoi Planning, Indicateurs, PPM, budget et détails du programme de travail approuvés aux DIRs pour exécution
 - DG
12. Mise à jour trimestriel du Planning, Indicateurs, PPM, budget et détails du programme de travail sur la base des réalisations antérieures
 - DG
13. Consolidation trimestrielle
 - DSISE -DG
14. Validation Planning, Indicateurs, PPM, budget et détails du programme de travail trimestriels mis à jour
 - DIRs
15. Approbation et envoi Planning, Indicateurs, PPM, budget et détails du programme de travail trimestriels rectifiés pour avis de non objection de la Banque mondiale
 - DSISE – RPM – DAF
16. Envoi Planning, Indicateurs, PPM, budget et détails du programme de travail trimestriels rectifiés approuvés aux DIRs pour exécution
 - DG

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.4.	GESTION BUDGETAIRE	Révision : Juin 2019
Section	.2.	Exécution, suivi et contrôle budgétaire	Page 84

III.4.2. Exécution, suivi et contrôle budgétaire

Règles de gestion et d'organisation :

Exécution budgétaire :

RGO.240. En matière d'exécution du budget, les principes de base suivants doivent être respectés :

- Séparation des tâches techniques, administratives et financières ;
- Respect des lignes ou rubriques budgétaires ;
- Définition et suivi des modalités d'affectation ou de reclassement budgétaire selon les impératifs de la Banque mondiale et les contraintes du projet ;
- Respect des chronogrammes des réalisations ; et
- Respect des taux/coûts standards appliqués selon les procédures du projet.

Suivi et contrôle budgétaire :

RGO.241. Le suivi est un examen et une observation, continus ou périodiques exercés par la Direction Générale, à chaque niveau de la hiérarchie d'une activité et afin de s'assurer la conformité des prévisions aux réalisations. Le suivi est effectué au cours de l'exécution du Projet.

RGO.242. Le contrôle budgétaire consiste à :

- déterminer les écarts entre les prévisions et les réalisations effectives sur la base des situations récapitulatives produits par le logiciel Tom²Pro qui assure le traitement en temps réel de toutes les informations financières ;
- analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations afin de s'assurer que les actions menées se déroulent selon les prévisions de la programmation, le cas échéant, procéder à la mise en œuvre des actions correctives ; et
- vérifier si les réalisations sont conformes aux objectifs traduits par les indicateurs de résultats par activité préalablement définis.

RGO.243. Les étapes du contrôle budgétaire se présentent comme suit :

- comparaison des réalisations aux prévisions ;
- détermination des écarts significatifs ;
- analyse et commentaire des écarts ; et
- mise en œuvre des actions correctrices.

Réallocation par catégorie de dépenses :

RGO.244. Afin de pouvoir réagir à des circonstances changeantes et imprévues, le FID pourra avoir besoin d'adapter le montant alloué pendant la mise en œuvre des activités.

La réallocation par catégorie pourrait être l'aboutissement des actions correctrices constatées lors des activités de suivi et contrôle budgétaire ou à l'issue des diverses missions d'appui et de supervisions de la Banque mondiale, de la revue à mi-parcours ou de toute autre évaluation du projet.

Deux (2) cas de réallocation peut se présenter :

- *Réallocation par catégorie :*

Dans la mesure où la réallocation repose sur des prévisions d'activités, notamment une restructuration, le FID doit faire recours à une réallocation budgétaire entre les composantes/catégories d'activités et/ou la redéfinition des coûts des activités.

Le processus de réallocation nécessite la validation de la Banque Mondiale sur la base de la demande du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget. Le document de réallocation sera préparé sur la base de l'analyse et de l'explication des écarts entre les prévisions et les réalisations avec les justifications nécessaires.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre .4.	GESTION BUDGETAIRE	Révision : Juin 2019
Section .2.	Exécution, suivi et contrôle budgétaire	Page 85

▪ **Réaménagement budgétaire :**

Le réaménagement budgétaire consiste à une réaffectation des ressources d'une ligne budgétaire à une autre de la même composante d'activité. Ainsi, le reliquat des ressources disponibles peut être réaffecté dans d'autre activité de la même composante. Le réaménagement budgétaire doit avoir l'approbation du Directeur Général et/ou du DAF.

Procédures d'élaboration de budget :

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document	1/1
1. Contrôle a priori des dépenses : - contrôle de la disponibilité du budget correspondant, - contrôle de l'éligibilité des dépenses (par rapport aux natures de dépenses budgétées), - approbation de la demande	▪ CSAF (DIR) ou comptable / CSFC ou comptable (DIRGEN)		
2. Recueil et collecte des informations techniques, de la part de service des opérations au niveau DIR et Direction chargé de l'ACT-P et TMDH au niveau DIRGEN, sur l'état d'avancement des composantes de projet. Edition des réalisations financières dans le logiciel TOM ² PRO. Production de l'état de suivi budgétaire mensuel (le 10 du mois suivant) – trimestriel (le 10 du mois après la fin du trimestre), permettant de suivre de façon fiable l'exécution des budgets	▪ CSFC-CSAF-CSOE-RSE		
3. Analyse et commentaires des écarts significatifs par poste budgétaire (mensuel et trimestriel) et proposition des mesures correctives	▪ DSISE-DFSP-DTMDH-DPCSP- CSFC (DIRGEN) – CSAF (DIR)-CSOE		
4. Envoi de l'état de suivi budgétaire (avec le rapport d'activité) à la Direction de Suivi et Evaluation	▪ DIR – CSFC (DIRGEN)		
5. Consolidation et analyse plus approfondies de l'état de suivi budgétaire permettant de suivre de façon fiable l'exécution des budgets. Transmission des remarques et observations relatives au suivi budgétaire aux DIRs – DFSP-DTMDH-DPCSP -DAF	▪ DSISE		
6. Production de l'état de synthèse de suivi budgétaire avec l'avancement technique des activités	▪ DSISE		

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.III.	PROCEDURES DE GESTION	Création : Novembre 1993
Chapitre	.4.	GESTION BUDGETAIRE	Révision : Juin 2019
Section	.2.	Exécution, suivi et contrôle budgétaire	Page 86

7. Présentation de l'état de suivi budgétaire consolidé au DG avec l'avancement technique des activités et les propositions de mesures correctives, le cas échéant en vue d'une mise à jour du planning des activités, indicateurs, PPM et budget pour les périodes suivantes (mensuelle ou trimestrielle)
 - DSISE

8. Envoi note d'application de mesures approuvées par le DG aux DIRs- DFSP- DTMDH-DPCSP -DAF
 - DSISE

FID		MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie	.VII.	PROCEDURE DE CLOTURE	Création : Juin 2019
			Révision :
			Page 87

Partie VII. PROCEDURE DE CLOTURE DU PROJET

De nombreuses tâches sont liées à la clôture du projet, couvrant chaque aspect de la gestion, entre autres la gestion des activités techniques, les finances et la comptabilité, les ressources humaines, la gestion des immobilisations et des stocks, la conservation des archives et d'autres questions administratives.

Il est nécessaire d'assurer la clôture du projet dans les meilleures conditions, conformément aux exigences de la Banque mondiale. Les procédures de clôture visent les objectifs suivants :

- *Aspect technique :*
 - la disponibilité des informations et données techniques sur les réalisations du projet ;
- *Aspect administratif :*
 - la disponibilité des ressources humaines pour assurer la clôture du projet ;
 - l'annulation ou la résiliation de tous contrats et baux à la date de clôture et la libération des cautions correspondantes ;
 - la constitution d'une garantie de bonne exécution (caution bancaire) pour couvrir le délai de garantie ou d'entretien spécifié dans le marché au-delà de la date de clôture ;
 - le transfert ou l'affectation des immobilisations acquises dans le cadre du projet à l'organe de tutelle la Primature ou demande d'autorisation d'utilisation des matériels aux programmes en cours auprès de la Primature ; et
 - la conservation des archives durant la durée légale.
- *Aspect financier et comptable :*
 - la disponibilité des fonds pour assurer le paiement des dépenses admissibles dans le cadre de la mise en œuvre du projet ;
 - la justification et documentation de tous les fonds versés par la Banque mondiale ;
 - le reversement du reliquat des fonds non utilisés ; et
 - la tenue de l'audit final et de l'audit de clôture du Projet.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .VII.	PROCEDURE DE CLOTURE	Création : Juin 2019
Chapitre .1.	ASPECTS TECHNIQUES	Révision :
		Page 88

VII.1. Aspects techniques

Le FID des obligations contractuelles en matière de rapport de clôture : un *Rapport d'achèvement du Projet* remis à la Banque mondiale par le Gouvernement Malagasy (à travers la Primature), sur proposition de rapport par le FID, au plus tard quatre (4) mois après la date de clôture du projet.

Le Rapport d'achèvement du projet comprend, entre autres :

- la présentation générale du projet ;
- les modalités de mise en œuvre ;
- les évolutions significatives du contexte dans la période d'exécution ;
- les principaux résultats obtenus et analyse des écarts avec les résultats attendus (par composante des activités) ;
- les perspectives ;
- les leçons apprises ;
- les acquis ; et
- les actions de communication et de diffusion préconisées pour valoriser et diffuser les acquis du projet.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .VII.	PROCEDURE DE CLOTURE	Création : Juin 2019
Chapitre .2.	ASPECTS ADMINISTRATIFS	Révision :
		Page 89

VII.2. Aspects administratifs

La date de clôture du projet est spécifiée dans l'Accord de financement. Deux (2) périodes sont à retenir pour assurer la clôture du projet dans les meilleures conditions : (i) la phase de préparation à la clôture du projet qui débute à six (6) mois de la date de clôture ; et (ii) la phase de clôture proprement dite du projet durant la période de grâce.

Règles de gestion et d'organisation :

- RG0.245. Durant la phase de clôture, le FID doit s'assurer que les nouveaux marchés ou contrats de fournitures, de biens ou de prestations soient livrés, réceptionnés et acceptés au plus tard, à la date de clôture du projet avant tous engagements. Dans le cas contraire, il faut annuler les engagements.
- RG0.246. Pour les prestations dont le délai de garantie ou d'entretien spécifié dans le marché va au-delà de la date de clôture, le FID devra exiger au prestataire une caution bancaire ou, le cas échéant, échanger la garantie d'exécution existante (retenue de garantie) par une caution bancaire. Cette pratique protège le FID au cas où le prestataire manquerait à ses obligations.
- La caution bancaire est libérée une fois que le prestataire ait exécuté la totalité du contrat à la fin du délai de garantie. En cas de défaut ou de non-exécution au titre du contrat, le FID utilise les fonds de la caution bancaire pour réparer les défauts constatés pendant la période d'entretien (ou de responsabilité).
- Dans le cas où la caution va au-delà de la période de grâce, une liste des cautions doit être établie par le FID et sera transmise auprès de la Primature pour suivi ultérieur et exécution.
- RG0.247. Au plus tard à quatre (4) mois de la date de clôture, le FID doit publier par voie de presse et d'affichage (éventuellement) la date de clôture officielle du projet. Les prestataires (fournisseurs, entreprises, bureaux d'études et consultants) ayant contracté avec le projet sont ainsi invités à présenter les copies physiques de toutes les factures impayées ainsi que les pièces justificatives des prestations livrées ou réalisées (rapports, procès-verbaux de réception, etc.) aux fins de rapprochement et validation. Le FID doit se fixer une date limite de réception des dossiers (généralement 2 à 3 semaines de la date de clôture). Au-delà de cette date, les demandes ne sont plus recevables et le FID ne peut pas être tenu responsable du non-paiement.
- RG0.248. Dans la mesure où les coûts de fonctionnement après la date de clôture ne sont pas éligibles aux financements de la Banque mondiale, le FID doit s'assurer de respecter le délai de préavis de chaque contrat et notifier à temps les prestataires de la rupture de contrat au moment opportun (bail de location de bureau, police d'assurance, téléphone et internet, ...). Le FID devra présenter préalablement au Gouvernement Malagasy le budget des dépenses de fonctionnement nécessaires à la clôture.
- RG0.249. Les immobilisations acquises dans le cadre des projets/programmes mis en œuvre par le FID, en tant qu'Agence de mise en œuvre de projet appartiennent à l'Etat. La décision de transfert ou d'affectation est sous son entière discrétion. Ainsi, FID doit procéder à des inventaires physiques des immobilisations à faire valider par les Auditeurs Externes ou faire faire des inventaires par les Auditeurs externes afin de disposer de la liste exhaustive des immobilisations acquises dans le cadre du projet à la date de clôture. La liste définitive est transmise auprès de la Primature aux fins de décision de transfert ou d'affectation. Le FID doit se référer aux procédures de l'Etat pour les transferts de propriété.
- RG0.250. Les dossiers techniques, administratifs, financiers et comptables du projet doivent être listés et transmis à la Primature pour archives et éventuel suivi des activités en suspens. Un PV de passation doit être élaboré à cet effet à titre de document de transmission des dossiers.

FID	MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	
Partie .VII.	PROCEDURE DE CLOTURE	Création : Juin 2019
Chapitre .2.	ASPECTS ADMINISTRATIFS	Révision :
		Page 90

VII.3. Aspects financiers et comptables

Le FID a l'obligation contractuelle en matière de rapport financier de clôture : il s'agit des rapports des Auditeurs Externes sur l'audit de clôture du Projet.

Les travaux de vérification des Auditeurs Externes auront pour objectif de formuler une opinion professionnelle sur la fiabilité et la sincérité des comptes à l'achèvement du projet, sur l'image fidèle que ces comptes devraient donner de la situation financière ainsi que leur conformité avec les normes comptables généralement admises.

Une vérification des immobilisations du projet sont à réaliser lors de la réalisation des travaux d'audit de clôture du projet qui consiste en : (i) une validation de la liste finale d'inventaire de toutes les immobilisations acquises depuis la mise en œuvre du projet ; et (ii) une vérification des enregistrements des registres des immobilisations dans la comptabilité du projet.

Outre l'opinion principale sur les états financiers du projet, le rapport d'audit de clôture devra comporter :

- une opinion sur la conformité de l'exécution du projet eu égard aux dispositions de l'Accord de financement ;
- une opinion sur la justification des ressources avancées et déposées du compte désigné ou compte principal de projet par rapport aux dispositions de l'Accord de financement et aux directives de la Banque mondiale en matière de décaissement ;
- un paragraphe distinct sur l'exactitude et l'éligibilité des dépenses ayant donné lieu à des retraits au vu de RDD, ainsi que le degré de fiabilité des RDD comme base de décaissement des fonds du projet ; et
- une opinion sur le respect des procédures de passation de marchés par rapport au Règlement de passation de marchés de la Banque mondiale.

Le rapport doit intégrer les résultats et l'appréciation des Auditeurs sur les travaux d'inventaire. Les Auditeurs annexent à leur rapport la liste finale d'inventaire des immobilisations du projet à sa date de clôture.

Le rapport d'audit de clôture du projet doit parvenir à la Banque mondiale au plus tard à la fin de la période de grâce, c'est-à-dire quatre (4) mois après la date de clôture.

Règles de gestion et d'organisation :

Date limite de décaissement, date de clôture et période de grâce :

RGO.251. La période de décaissement se terminera à la date limite fixé par la Banque mondiale pour la réception des demandes de retrait et des pièces justificatives. La date limite de décaissement sera la date de clôture du Projet ou à quatre (4) mois après la date de clôture (période de grâce).

En règle générale, pour permettre de terminer le projet et de clore le compte dans de bonnes conditions, la Banque mondiale n'accepte pas des Demandes de Retraits de Fonds (DRF) et pièces justificatives reçues après la date limite de décaissement. Le FID doit informer la Banque dans les meilleurs délais (avant ces dates) de tout retard escompté dans la mise en œuvre des activités ou de tout problème exceptionnel d'administration et éventuellement demander de reporter la date de clôture.

A la réception de la notification officielle de la Banque mondiale sur le report de la date de clôture, le Projet doit s'assurer que la date limite de décaissement sous le système de la Banque mondiale²⁰ soit mise à jour pour permettre la réception des justificatives des avances de fonds. Dans le cas contraire, le Projet doit demander auprès du Service de Décaissement de la Banque mondiale la mise à jour du système car une fois la date limite de décaissement dépassée, le système est bloqué et il n'est plus possible de le mettre à jour.

²⁰ <https://clientconnection.worldbank.org>

FID			MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES
Partie	.VII.	PROCEDURE DE CLOTURE	Création : Juin 2019
Chapitre	.2.	ASPECTS ADMINISTRATIFS	Révision :
			Page 91

RGO.252. La période de grâce débute à partir de la date de clôture du projet pour une durée maximum de quatre (4) mois. Elle est automatique pour les Accords de Financement signés depuis le 01^{er} Mai 2006 (Directives pour les décaissements applicables aux projets), toutefois, la période de grâce devrait être mentionnée dans la Lettre de Décaissement et d'Information Financière. A défaut, une demande officielle doit être adressée à la Banque mondiale, au plus tard trois (3) mois avant la date de clôture, pour en bénéficier.

Le FID doit s'assurer que la date limite de décaissement sous le système de la Banque mondiale soit mise à jour de la période de grâce pour permettre la réception des justificatives des avances de fonds.

RGO.253. La période de grâce permet au FID de : (i) assurer le paiement des dépenses admissibles, exclusivement constituées des dépenses relatives aux fournitures, biens et prestations dûment livrés, réceptionnés et acceptés avant la date de clôture (compte désigné ou paiement direct) ; (ii) documenter les dépenses admissibles à titre de justificatives des avances de fonds ; (iii) reverser dans le compte de la Banque mondiale le reliquat des avances de fonds non utilisés ; et (iv) faire auditer les comptes du Projet à la date de clôture (audit de clôture du Projet).

RGO.254. Les coûts de fonctionnement après la date de clôture ne sont pas éligibles aux financements de la Banque mondiale. Le FID doit donc faire recours aux financements du Gouvernement Malagasy pour assurer les paiements, notamment des loyers, des honoraires du personnel, des eaux et électricités, des frais de télécommunication (téléphone et internet) et toutes autres charges liées à la clôture du projet durant la période de grâce.

De même, tous paiements non effectués dans les délais seront à payer par le Gouvernement Malagasy.

Extension du Projet :

RGO.255. Dans le cas où la mise en œuvre du projet aurait besoin d'une extension²¹, une requête officielle du Gouvernement Malagasy est nécessaire pour demande d'avis de non objection de la Banque mondiale. Le FID doit préparer une Note de présentation de l'objet et du motif de l'extension. L'extension du Projet est prononcée à la réception de l'accord de la Banque mondiale. De ce fait, la date limite de décaissement, la date de clôture, et la période de grâce sont automatiquement reportées suivant la date d'extension accordée.

Demande de Retrait de Fonds et justificatifs des avances de fonds :

RGO.256. La dernière DRF avant la date de clôture officielle doit tenir compte des réalisations à la date de clôture et des engagements en cours déduits du solde du compte désigné ou compte principal de projet. Les engagements, objet de la demande d'avance, doivent être présentés à la Banque mondiale pour justifier le versement de la dernière avance de fonds.

RGO.257. Une fois les honoraires et frais divers des Auditeurs Externes pour l'audit de clôture du projet déterminés, le FID doit ouvrir après accord préalable de la Banque mondiale un *Compte Séquestre* dans une banque primaire. Le Compte séquestre peut être approvisionné, soit par virement à partir du compte secondaire du projet ouvert à la banque primaire, soit par demande de paiement direct de la Banque mondiale.

Une *lettre d'agreement* signée par la banque primaire déclarant l'ouverture du Compte séquestre et mentionnant que le compte ne recevra que les fonds destinés à l'Audit Final doit être transmise à la Banque mondiale avant son utilisation. Ainsi, le Compte séquestre est exclusivement utilisé pour le paiement des honoraires d'audit. Aucun autre paiement n'est autorisé sur ce compte, sous réserve de remboursement par le FID.

²¹ ou prolongation de la date de clôture du Projet

FID MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES		
Partie .VII.	PROCEDURE DE CLOTURE	Création : Juin 2019
Chapitre .2.	ASPECTS ADMINISTRATIFS	Révision :
		Page 92

Le FID doit s'assurer à ce que tous les montants des avances versées par la Banque mondiale dans le compte principal de projet et les comptes secondaires de projet soient comptabilisés et qu'ils doivent être justifiés et documentés avant la date limite de décaissement par une dernière DRF. Ainsi, cette dernière DRF de justification de dépenses admissibles de la période de grâce (paiement des fournisseurs de biens ou de prestations livrés, réceptionnés et acceptés au plus tard à la date de clôture) doit être présentée à la Banque une fois tous les décaissements effectués.

Remboursement de solde du Compte Principal de Projet :

RGO.258. En raison de leur caractéristique spéciale, le compte principal de projet doit être clos après que la Banque mondiale ait reçu des pièces jugées satisfaisantes indiquant la façon dont les montants avancés ont été utilisés. Les reliquats des avances de fonds non utilisés sur le compte principal de projet²² devront être versés à la Banque mondiale au plus tard dans les deux (2) mois après la période de grâce. Sur demande du FID, le Département Décaissement de la Banque mondiale communiquera la référence bancaire pour le reversement.

Un relevé bancaire montrant que le solde du compte principal de projet a été ramené à zéro et que le compte a été clos doit être joints aux pièces accompagnant la dernière demande de dépenses admissibles (Demande de Retrait des Fonds).

*

* *

²² Des reliquats non-justifiés peuvent entraîner le blocage de l'ouverture des nouveaux Comptes Désignés, s'il y a des nouveaux projets financés par la Banque mondiale à Madagascar.