



# **MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES DE HOPE OF LIFE DRC**

**Février 2021**

**(Validé par le CA le 15 février 2021)**

## TABLE DES MATIERES

(VALIDE PAR LE C.A LE 15 FEVRIER 2021) .....	1
TABLE DES MATIERES .....	2
REMERCIEMENTS .....	4
SIGLES.....	5
INTRODUCTION .....	6
<b>i. PRINCIPES, MODALITES DE PRISE DE DECISIONS, RÈGLES DE CONDUITE ET ORIENTATIONS DE LA COORDINATION DE HOL-DRC</b>	<b>7</b>
MISSION DE LA COORDINATION.....	7
LES DECISIONS .....	7
RESPONSABILITES COMMUNES.....	7
GESTION DES PROJETS/PROGRAMMES .....	7
EVALUATION DES ACTIVITES ET RAPPORT DESCRIPTIF.....	7
COMMUNICATION INTERNE ET AVEC LES PARTENAIRES.....	8
<i>Principes et valeurs de HOL-DRC</i> .....	8
<i>Corruption-détournements</i> .....	8
1.9. HARCELEMENT SEXUEL ET SEXISTE.....	9
<b>ii. PROCEDURES ADMINISTRATIVES .....</b>	<b>10</b>
GENERALITES .....	10
RECRUTEMENT DU PERSONNEL .....	10
INTEGRATION D'UN(E) NOUVEAU COLLABORATEUR(TRICE).....	11
TENUE DES DOSSIERS DU PERSONNEL .....	12
ADMINISTRATION DU PERSONNEL.....	12
<i>Le contrat de travail à durée indéterminée(CDI)</i> .....	12
<i>Le contrat de travail à durée déterminée(CDD)</i> .....	13
HORAIRES : LES JOURS ET HEURES DE TRAVAIL.....	13
<i>Retard et sortie</i> .....	13
<i>Absences</i> .....	13
CONGES ET ABSENCES AUTORISEES .....	13
<i>Congés annuels</i> .....	13
<i>Congés maternité</i> .....	14
<i>Congés maladies</i> .....	14
<i>Congés exceptionnels</i> .....	14
FORMATION CONTINUE.....	15
<i>Formation du personnel</i> .....	15
<i>Evaluation de la performance d'un employé</i> .....	15
PLAINTES.....	15
SALAIRES .....	16
AVANTAGES SOCIAUX .....	16
FIN DE CONTRAT .....	17

<i>Expiration du terme du contrat</i> .....	17
<i>Cessation du contrat avant le terme</i> .....	17
<i>Incapacité totale de travailler</i> .....	18
<i>Licenciement</i> .....	18
<i>Démission</i> .....	18
<i>Décès</i> .....	18
<i>Retraite</i> .....	19
INDEMNITES.....	19
<i>Indemnité de fin de contrat</i> .....	19
<i>Indemnité compensatrice de préavis</i> .....	19
<i>Indemnité compensatrice de congés payés</i> .....	19
<i>Indemnités de licenciement</i> .....	19
<i>Indemnités pour service rendus</i> .....	19
<i>Certificat de travail</i> .....	20
ORGANISATION DES MISSIONS .....	20
CLASSEMENT ET TRAITEMENT FONCTIONNEL ET PHYSIQUE DES COURRIERS .....	20
SANCTIONS DISCIPLINAIRES .....	21
<b>III. PROCEDURES FINANCIERESETCOMPTABLES .....</b>	<b>23</b>
LA GESTION DES ACHATS-PASSATION DES MARCHES .....	23
<i>Principes fondamentaux</i> .....	23
<i>Critères d'exclusion</i> .....	23
<i>Différentes étapes d'approvisionnement</i> .....	24
LA GESTION DES STOCKS .....	26
GESTION DES IMMOBILISATIONS .....	30
GESTION AUTOMOBILE .....	31
GESTION DE LA CAISSE ET DES COMPTES BANCAIRES .....	32
<i>Gestion des caisses</i> .....	32
<i>Gestion des comptes bancaires</i> .....	34
<i>Principes généraux de comptabilité</i> .....	35
CLASSEMENT DES PIECES JUSTIFICATIVES.....	36
LA GESTION BUDGETAIRE .....	36
<i>Elaboration du budget</i> .....	36
<i>Le suivi évaluation du budget</i> .....	37
<i>Rapport financier</i> .....	37
IRREGULARITE .....	37

## **SIGLES**

**BE:** Bon d'entrée

**BS:** Bon de sortie

**CA:** Conseil d'Administration

**CDD:** Contrat à Durée Déterminée

**CDI:** Contrat à Durée Indéterminée

**CNSS:** Caisse Nationale de la sécurité Sociale

**ASBL :** Association Sans But Lucratif

**HOL:** Hope of Life

**RDC :** République Démocratique du  
Congo

## INTRODUCTION

HOPE OF LIFE DRC, est une organisation de la société civile créée le 1<sup>er</sup> Mars 2015 reconnue par l'Etat Congolais sous le N° JUST/GS/20/JR/5848/2023 et accusé de réception F92/55.954 et dans la province du Sud-Kivu enregistrée sous l'autorisation provisoire de fonctionnement N° 01473/CAB/GOUPRO-SK/2015, certificat dépôt N° JUST.112/DP-SKV/2433/2015 ayant son siège sociale à Bukavu, Commune d'Ibanda, Q.Ndendere, AV. Manieme N° 037 en République Démocratique du Congo.

HOL-DRC était créé par un groupe des femmes, hommes et jeunes experts dans différents domaines pour redonner l'espoir à la vie aux peuples congolais longtemps soufferts et marginalisés, traumatisés par les guerres en répétitions à l'Est de la RDC, celles -ci sont à la base des conflits intercommunautaires, l'insécurité alimentaires, recrutement des enfants dans les groupes armés, violences sexuelles et basées sur le genre, manque d'éducation et exploitation des enfants, destruction de l'environnement et écosystème qui est à la base de la perturbation climatique.

## OBJECTIF

Nous avons comme objectif principal **de redonner espoir à la vie.**

Globalement en venant en aide à toute personne, famille, communauté et société (veuve, orphelins, enfants marginalisés, les déplacés, les personnes vivants avec handicap, les réfugiés, les victimes des violences sexuelles, les familles les plus démunies, les filles mères,) vivants dans les différentes régions touchées par les conflits armés et les situations économiques précaires.

L'asbl HOL-DRC est en voie de développer des projets d'action humanitaires et de développement local; et la disposition d'un manuel de procédures devant permettre de mieux assurer sa gestion administrative, comptable et financière.

Le présent manuel:

- Offre un cadre formel d'exécution des activités à caractère administratif et financier
- Responsabilise d'avantage le personnel dans l'accomplissement des tâches
- Rend plus productif le personnel
- Met en œuvre un contrôle interne efficace.

La performance de HOL-DRC dépend de l'application du présent manuel de procédures.

Ce manuel peut être retouché dans le temps selon l'évolution du contexte interne et externe dans lequel travail HOL-DRC et qui nécessite des adaptations.

## **I. PRINCIPES, MODALITES DE PRISE DE DECISIONS, REGLES DE CONDUITE ET ORIENTATIONS DE LA COORDINATION DE HOPE OF LIFE DRC**

### **Mission de la Coordination**

La coordination exécute les orientations du Conseil d'Administration (CA). Elle planifie et réalise les activités ; assure l'administration de HOL-DRC conformément aux directives de l'Assemblée Générale sous la supervision du CA ; rend compte de sa gestion au CA et aux partenaires techniques et financiers.

Les membres du personnel assurent leur mission suivant les attributions de leur poste et le cahier de charge qui leur est soumis chaque début de l'exercice.

### **Les décisions**

La coordination exécute les programmes et projets ; opèrent les recrutements et les licenciements après avis du CA.

Le Coordonnateur prend des décisions, après concertation auprès de ses collaborateurs. En cas d'absence, le Coordonnateur nomme son intérimaire pour piloter les affaires courantes.

En cas d'absence d'un membre du personnel, le responsable hiérarchique ou le Coordonnateur nomme un intérimaire. Dans tous les cas, tout intérim fait l'objet d'une note de service dûment signée. Une note décrivant les responsabilités est remise à celui qui assure l'intérim.

L'intérimaire soumet un compte rendu écrit de la période de l'intérim qu'il remet au titulaire du poste dans un délai de 72 heures.

### **Responsabilités communes.**

L'asbl HOL-DRC étant une organisation où se rencontrent plusieurs personnes auxquelles la coordination doit rendre compte, les membres de la coordination travaillent avec ardeur et dévouement dans le but d'atteindre des résultats poursuivis par l'organisation.

Tout le personnel est responsable de la bonne gestion des ressources matérielles et financières de l'organisation.

### **Gestion des projets/programmes**

Comme bien d'autres asbl, HOL-DRC est un nœud de projets. Tout le personnel doit être impliqué à fond sur toute la chaîne de la gestion des projets, dès l'élaboration jusqu'à l'évaluation finale.

La conception des projets/programmes se fait à partir de l'évaluation des projets/programmes passés, de l'analyse actuelle des zones d'interventions, des appels à proposition et des orientations du CA.

L'asbl HOL-DRC peut demander l'appui d'un expert en élaboration et/ou suivi et évaluation des projets pour l'appuyer.

### **Evaluation des activités et rapport descriptif**

Le Coordonnateur donne des orientations écrites sur les informations à mettre en exergue dans les rapports à un mois de l'évaluation semestrielle et/ou annuelle,

Les membres du personnel s'active à rédiger à leur niveau ce qui les concerne selon le calendrier et les orientations donnés par le Coordonnateur.

Le Coordonnateur dirige les séances de compilation en vue de l'élaboration des rapports.

### **Communication interne et avec les partenaires**

Le Coordonnateur assure régulièrement la circulation de l'information et anime la coordination. Il fait usage des réunions hebdomadaires et/ou mensuelles, des notes des services, notes d'informations et des lettres.

Les réunions permettent:

- A chaque membre de la coordination de rendre compte des activités de la semaine écoulée et de présenter son plan d'activité de la semaine qui commence;
- Au coordinateur de donner des nouvelles directives
- Les échanges autour des événements désheures

Le Coordonnateur maintient un contact régulier avec les différents partenaires par des courriels, les lettres et la transmission des rapports dans les délais.

### **Principes et valeurs de HOL-DRC**

Les valeurs obligent à l'adoption de comportements communs devant permettre aux différents acteurs de HOL-DRC de travailler efficacement ensemble.

- Equité
- Professionnalisme
- Transparence
- Sensibilité au genre
- La compassion
- Recevabilité
- Lutte contre la corruption
- Sensibilité aux conflits

### **Corruption et détournements**

L'asbl HOL-DRC doit promouvoir l'honnêteté et la transparence dans sa gestion. Elle s'engage à effectuer son travail de manière à respecter ses engagements auprès de ses partenaires. Par considération pour ces valeurs la corruption sous toutes les formes (comprend les contraintes, l'octroi d'avantage et acceptations d'avantages, tout ce qui est contraire au devoir d'exploitation des ressources et des compétences pour favoriser illicitement des personnes) est formellement interdite.

Le vol, le détournement, l'escroquerie, éléments apparentés à la corruption sont aussi prohibés.

Les collaborateurs (personnel salarié, bénévole, organisations partenaires) de HOL-DRC s'engagent à utiliser les personnes et compétences qui leur sont confiées et à remplir leur mandat de manière réglementaire, juste, équitable orienté à un but.

Les contrats avec les partenaires sans exception, doivent contenir une clause visant à éviter le risque de corruption et précisant comment les infractions seront sanctionnées.

Tous les membres du personnel doivent immédiatement informer le Directeur Exécutif sur l'apparition d'une forme de corruption ayant des raisons fondées.

Le Directeur Exécutif doit engager des mesures nécessaires. Il entame immédiatement une enquête. Il ordonne la suspension du collaborateur suspect pendant la durée de l'enquête consultation auprès de son supérieure

direct. La suspension n'est pas une mesure disciplinaire ou une accusation mais a pour but de faciliter l'enquête.

Si un cas de suspect ne peut être annoncé au Coordonnateur, on informera le président du Conseil d'Administration ; celui se chargera de toutes les tâches et compétences du Coordonnateur relatives à cette affaire. Le silence sera gardées face à destriers ; les preuves existantes seront saisies et sécurisées.

Si les soupçons se confirment et que le collaborateur ou la collaboratrice est accusée de corruption, des sanctions seront infligées qui peuvent finir en action en justice si l'infraction est grave.

### **1.9. Harcèlement sexuel et sexiste**

Tout harcèlement sexuel ou sexiste dirigé contre une personne précise et un groupe est interdit.

Le harcèlement sexiste, on entend des regards appréciateurs ,des remarques dés obligeantes et embarrassantes, des gags contre les femmes ou les hommes, la publication de maximes ou de photos sexistes dans l'organisation, la présentation, l'affichage, le téléchargement et l'exposition des photos pornographiques ;des tentatives de rapprochement indésirables, ainsi que des tentatives de dépréciation de toutes sortes, sous forme de gestes, de déclaration, de représentation et d'actes, ressenties subjectifs comme blessantes, envahissantes, désagréables et indésirables par la personne ou le groupe de personnes.

Les collaborateurs ou collaboratrices ont le droit d'exiger de leurs collègues, des collaborateurs bénévoles et des personnes externes avec lesquelles ils sont en contact dans l'exercice de leur activité, le respect de leur intégrité personnelle et de leurs différences individuelles.

Le harcèlement sexuel et sexiste est passible de sanctions; selon la gravité du harcèlement, la coordination de HOL-DRC prend les sanctions suivantes :

- Avertissement verbal
- Avertissement écrit
- Suspension temporaire
- Licenciement

Les personnes coupables du harcèlement sexuel ou sexiste et sanctionnées auront dans leurs dossiers une note qui indique sous une forme succincte ce qui s'est passé. Elle s'en tient strictement aux faits objectifs ; les pièces de l'enquête sont classées séparément dans un courrier fermé dans le dossier.

## **II. Procédures Administratives**

### **Généralités**

Les procédures administratives orientent la gestion des ressources humaines et les relations de travail au sein de HOL-DRC.

La coordination développe la politique de gestion des ressources humaines de HOL-DRC et la met en œuvre. Le personnel est composé de contractuels et des volontaires.

Dans le respect des lois, arrêtés et règlement en vigueur en RDC, les présentes procédures administratives ne s'appliquent pas au personnel engagé pour de courtes durées (moins de six mois).

Il a pour objet de régler les rapports entre HOL-DRC désigné «employeur» et les membres du personnel, désigné «employé ».

En signant leur contrat, chaque membre du personnel de HOL-DRC s'engage à accomplir ses devoirs et obligations en ayant en vue les objectifs de l'Organisation tels que définis dans les statuts et dans les différentes orientations et décisions du Conseil d'Administration.

Il s'interdit toute activité ou parole de nature à ternir l'image de l'Organisation ou de mettre en cause les lois du Pays.

Il s'engage à la plus grande discrétion pour toute information dont il a connaissance en raison de leur fonction.

Il ne doit pas chercher à tirer un profit personnel (matériel ou financier) ou tout autre avantage des partenaires de HOL-DRC.

Il ne doit pas accepter l'exercice d'une fonction ou la prestation d'un service rémunéré pour le compte d'un tiers, sauf autorisation spéciale du Coordonnateur et ou du Président du Conseil d'administration(PCA).

Tout employé contractuel peut jouir de ses droits civiques et politiques. Si l'engagement politique est tel que le service en souffre et qu'il ne peut renoncer, il peut démissionner. Au cas contraire, le Coordonnateur peut le suspendre et en informe le CO. Celui-ci peut après constatation le licencier après préavis.

Chaque employé doit remettre à la coordination, enfin de contrat, des documents détenus et tout autre moyen de travail qui lui sont affectés.

L'engagement de toute personne au service de HOL-DRC suppose la jouissance par l'intéressé de ses droits civiques tels qu'ils résultent de la législation de la République du Tchad.

S'il apparaît plus tard que l'intéressé n'avait pas la jouissance de ses droits au moment où il a été engagé, ou s'il venait à les perdre par la suite d'une faute pénale personnelle et dûment prouvée, le contrat est résilié de plein droit par le CA avec ou sans indemnité selon les cas.

### **Recrutement du personnel.**

La décision de recrutement est prise par le CA pour le Coordonnateur et autres postes intéressants ; par les ressources humaines à travers la coordination générale des activités pour les autres employés.

L'effectif du personnel de l'Organisation dépend de l'évolution de ses activités et des projets et programmes à mettre en œuvre.

Le Coordonnateur veille à l'application de tous les critères de la politique du personnel.

Le recrutement du personnel d'un projet ou programme financé par des partenaires financiers doit respecter les conventions de financement.

La procédure de recrutement est la suivante:

- Appel à candidature
- Composition du jury;
- Dépôt et examen des dossiers;
- Organisation de test écrit;
- Entretien des candidats retenus;
- Enquête de moralité;
- Choix définitif

Le processus de recrutement doit être transparent et irréprochable.

L'acceptation du candidat ne peut se faire que si celui-ci se dispose à respecter le règlement intérieur de HOL-DRC, les statuts, le manuel de procédures et les clauses des contrats de travail qui lui sont proposées. Cette acceptation est matérialisée par le retour à l'employeur de quatre (4) exemplaires du contrat de travail dûment signés et procéder de la mention «lu et approuvé». Un exemplaire est retourné à l'intéressé après la signature du Coordonnateur.

Le contrat du Coordonnateur et tous autres postes liés à la hiérarchie de l'organisation est signé par le président du CA.

La constatation de fausses pièces ou celles falsifiées après la conclusion du contrat peut entraîner le licenciement sans indemnité.

Chaque nouveau membre du personnel doit disposer d'une fiche de poste et d'un cahier de charge qui oriente ses activités.

### **Intégration d'un (e) nouveau collaborateur (trice)**

Le Coordonnateur doit mettre tout en œuvre pour bien intégrer le tout nouveau collaborateur. L'intégration suit les

étapes suivantes :

- Accueil par une réunion d'équipe avec présentation aux collaborateurs
- Information sur la philosophie de HOL-DRC (Vision, mission, objectifs et valeurs);
- Lecture des textes statutaire et réglementaire et du manuel de procédures.
- Présentation des projets en cours et leurs lois cadres
- Présentation de la fiche de poste et du cahier de charge.

Une période d'essai est donnée au nouveau collaborateur. Durant cette période, les parties ont la faculté réciproque de rompre le contrat, sans indemnité ni préavis. La durée de la période d'essai est fixée par la réglementation et fonction de chaque type de contrat.

La période d'essai peut être renouvelable une seule fois au cas où la prestation n'est pas concluante...

Si l'Organisation utilise les services du cadre au-delà de la période d'essais on doit lui établir son contrat à durée déterminée, l'engagement est réputé définitif, pour une année, y compris la période d'essai.

## **Tenue des dossiers du personnel**

Le Gestionnaire de l'UP tient pour chaque membre du personnel, un dossier.

Chaque dossier du membre du personnel se compose: des fiches d'état civil (copies des pièces d'identité et d'acte de naissance de l'employé et des personnes sous sa charge, d'acte de mariage) les documents professionnels (CV, demande d'emploi, certificats et diplômes attestation de travail, distinction professionnelle) ; d'autres documents (certificat médical, livret d'assurance, contrat de travail, lettres d'avertissement ou autres sanctions, avancements).

## **Administration du personnel**

Les relations de travail, sauf accords particuliers plus favorables au travailleur, doit être en conformité avec le code du travail et la convention collective générale en vigueur en RDC.

Dès que l'asbl HOL-DRC prend la décision d'engagement un nouveau recrue, elle doit la matérialiser par un accord de travail avec le nouvel employé. Cet accord est appelé contrat de travail. Le contrat de travail est un accord de volonté entre l'employeur et le nouvel employé qui déterminent les droits et obligations des deux parties.

Tout contrat de travail doit être écrit pour éviter d'éventuels conflits même si la législation admet des contrats verbaux dans certains cas. Il doit être établi en au moins deux exemplaires. Le contrat de travail doit comporter nécessairement :

- L'engagement
- La description sommaire de l'emploi
- La durée du contrat
- La durée de la période d'essai
- Le délai de préavis
- La rémunération
- Le classement du salarié dans la hiérarchie de l'organisation
- La rupture du contrat

Le contrat de travail peut être à durée déterminée (CDD) ou à durée indéterminée(CDI).

Ces deux types de contrat (CDD et CDI) sont précédés chacun d'une période d'essai différente.

### **Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI)**

Le CDI constitue la forme normale et générale de la relation de travail. Il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin. Le CDI se caractérise donc par l'absence de terme défini. Il ne peut donc prendre fin que par la volonté d'une des parties. Il peut être rompu sur décision unilatérale soit de l'employeur (licenciement pour motif personnel ou pour motif économique, mise à la retraite), soit du salarié (démission, départ à la retraite), ou encore pour une cause extérieure aux parties (ex: cas de force majeure).

Le contrat de travail conclu pour une durée indéterminée ne peut prévoir une période d'essai, renouvellement compris supérieur à six mois pour les cadres, trois mois pour les employés, techniciens et un mois pour les autres salariés conformément au Code de travail.

## **Le contrat de travail à durée déterminée (CDD)**

Le contrat de travail à durée déterminée est obligatoirement écrit. Sa durée ne peut excéder deux ans, renouvelable en seule fois. Toutefois, des contrats de courte durée peuvent être conclus être nouvelles plus d'une fois, à condition que leur durée totale ne dépasse pas deux ans.

Lorsque les relations contractuelles de travail se poursuivent après l'échéance du terme du CDD ou ne respectent pas les conditions exigées par la loi, elles s'inscrivent obligatoirement dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée.

La période d'essai dans un contrat de travail déterminé ne doit pas dépasser quinze jours.

Le contrat de travail initial peut être modifié pour être adapté aux conditions de travail dans l'intérêt de l'organisation.

L'employé qui refuse de s'y soumettre est responsable de la rupture du contrat qui peut intervenir.

Si la modification du contrat est substantiel (la partie essentielle, le fond) l'employé est en droit de refuser. Dans ce cas, l'employeur est responsable s'il y a rupture de contrat.

A terme échu, le contrat à durée déterminée peut être renouvelé en contrat à durée indéterminée si HOL-DRC veut utiliser les services du cadre. Dans le cas contraire, le contrat prend fin de plein droit sans aucune indemnité. Le salarié est averti par décision écrite de l'employeur de non renouvellement du contrat à durée déterminée avant la fin de son contrat.

Le contrat de travail (à durée déterminée ou indéterminée) peut être résilié par la volonté de l'une des parties conformément aux règles et procédures de résiliation en vigueur dans le code de travail du Tchad.

## **Horaires: Les jours et heures de travail**

Les horaires de travail sont les suivants: du lundi au jeudi, de 8h00 à 16h00 avec une pause de 12h00 mn à 13hmn tous les jours et le vendredi de 8h 00mn à 12h 00mn. Les heures effectuées au-delà du temps réglementaire ne sont pas payées mais peuvent faire l'objet de récupération. Les heures de récupération feront l'objet d'un accord entre l'employeur et le salarié.

Le personnel doit respecter les horaires de travail.

## **Retard et sortie**

Le personnel doit respecter les horaires de travail. Les retards et les sorties doivent être signalés au préalable au supérieur hiérarchique. Les retards non justifiés et les sorties non autorisés seront sanctionnés.

## **Absences**

Les demandes d'autorisation d'absence sont adressées au supérieur hiérarchique qui peuvent l'accorder ou non selon les motivations de la demande.

Les heures ou jours d'absence sont défalqués du congé annuel, ou du salaire du mois courant.

## **Congés et absences autorisées.**

### **Congés annuels**

Le personnel prend son congé annuel suivant le calendrier planifié en début d'année par la coordination. Le personnel est consulté dans l'élaboration du plan des congés.

Tout personnel a droit à deux jours ouvrables par mois soit trente jours ordinaires par an de congés réguliers.

Le droit de jouissance de congés une fois acquis, la date de départ est déterminée d'un commun accord entre le coordonnateur et l'employé en tenant compte des impératifs de travail.

Celui qui renonce à la jouissance de ses congés légaux perd ses droits par la suite et aucune indemnité ne peut lui être accordée.

Obligation est faite de prendre au moins 15 jours de congés par an. Le reste des jours peut être pris ultérieurement ou cumulé aux congés de l'année suivante.

Les congés et jours fériés sont ceux reconnus par la législation du travail en vigueur en RDC.

### **Congés maternité**

Les congés de maternité sont de 14 semaines et répartis comme suit:

- Six semaines avant l'accouchement;
- Huit semaines après l'accouchement.

Pendant la période de congés de maternité, la femme perçoit une indemnité compensatrice égale à la moitié de son salaire. La deuxième moitié étant payée par la CNSS.

Pendant la période d'allaitement (18mois) à compter du jour de naissance de l'enfant, elle bénéficie d'une heure par jour pour faciliter l'allaitement de son enfant.

### **Congés maladies**

Toute absence du travailleur ayant une origine médicale entraîne la suspension et non la rupture du contrat de travail. Le mot «Maladie» est entendu au sens large de l'incapacité de travail survenue pour des raisons de santé qu'il s'agisse d'une maladie bénigne ou grave; de suite d'un accident corporel, ou de la nécessité de subir une opération chirurgicale. Elle doit être notifiée par un certificat médical d'arrêt de travail délivré par un médecin agréé, dans les trois jours qui suivent, si non le contrat de travail peut être rompu pour constat d'abandon de poste et dans ce cas, le travailleur perd ses droits.

La prolongation de la maladie au-delà du terme prévu dans le premier certificat nécessite un nouveau certificat médical.

En cas de prolongation de la maladie, l'employé perçoit conformément à la réglementation son salaire dans les proportions suivantes jusqu'à son remplacement.

<b>Ancienneté</b>	<b>Plein salaire</b>	<b>90% salaire</b>	<b>½ salaires</b>
0-2ans	1mois	1mois	2mois
3-5ans	1mois	1mois	4mois
6etplus	1mois	1mois	5mois
0-2ans	2mois	1mois	2mois
3-5ans	2mois	1mois	3mois
6etplus	2mois	1mois	4mois
0-2ans	3mois	1mois	1mois
3-5ans	3mois	1mois	2mois
6etplus	3mois	1mois	3mois

### **Congés exceptionnels**

Des congés exceptionnels liés aux événements familiaux sont accordés dans les cas suivants:

<b>Circonstances</b>	<b>Nombre de jours</b>
Mariage civil ou religieux de l'employé	7
Mariage d'un enfant, d'un frère ou d'une sœur direct	3
Décès du conjoint	30
Décès d'un enfant légal	10
Décès d'un frère ou sœur	3
Décès d'un beau parent (père ou mère)	3
Naissance d'un enfant	2
Décès d'un père ou d'une mère	5
Place mortuaire chez le salarié	4

Lorsque l'un des éléments énumérés ci-dessus nécessite le déplacement du travailleur hors de son lieu d'emploi, l'employeur peut accorder des jours calendriers supplémentaires de congé de délai de route non rémunérés dans la limite maximum de trois jours.

### **Formation continue**

#### **Formation du personnel**

En fonction des besoins de l'institution, des lacunes constatées au niveau du personnel et des opportunités, le Coordonnateur de l'Organisation HOL-DRC peut décider des formations à faire suivre par ses collaborateurs.

Pour renforcer les capacités de ses partenaires, l'Organisation développe un plan de formation qu'elle met en œuvre selon les besoins décelés ou exprimés par les partenaires.

Les formateurs peuvent être le personnel de l'Organisation HOL-DRC ou les consultants externes.

#### **Evaluation de la performance d'un employé**

L'évaluation annuelle du personnel est une stratégie d'encourager la performance du personnel. En effet, chaque fin d'année, la performance du personnel est évaluée à travers une fiche d'évaluation.

Chaque membre du personnel s'auto évalue grâce à une fiche qui lui est remis au moins deux semaines d'avance de la rencontre d'évaluation avec son supérieur hiérarchique. Ensuite, son supérieur hiérarchique donne ses appréciations durant la rencontre d'évaluation.

La fiche d'appréciation de l'évaluation signée par le supérieur hiérarchique est envoyée au Coordonnateur. Celui rencontre chaque membre du personnel évalué pour échanger avec lui.

La fiche d'évaluation est classée dans le dossier du membre du personnel.

#### **Plaintes**

Dans le but d'assurer une bonne gestion de conflits, tout employé ayant subi un abus de la part d'un autre a le droit de se plaindre auprès de son responsable hiérarchique ou auprès du Coordonnateur ou encore auprès du Président du PCA si c'est le Coordonnateur qui est mis en cause.

Si la culpabilité est déclarée, l'asbl prend des sanctions disciplinaires à l'endroit de l'auteur allant du simple blâme au licenciement.

## **Salaires**

Le montant de salaire est fixé selon la grille salariale pour le classement des nouveaux recrues dans leur catégorie et échelonnait l'avancement des employés.

Le salaire est payable mensuellement.

Le Comptable prépare un état de paie sur la base de temps de présence. Le comptable émet un bulletin de paie en deux exemplaires:

- Un exemplaire est remis à l'employé;
- Un exemplaire est joint à l'état individuel de paie.

Un acompte sur salaire peut cependant être accordé aux employés qui en feront la demande à chaque quinzaine du mois. Tout employé ne peut prétendre qu'à un seul acompte dans le mois. Le montant ne doit pas excéder les 50% du salaire net.

En cas de situation grave et brutale, le Coordonnateur peut déroger à cette règle.

Les états et les bulletins de paie ainsi que l'ordre de virement sont préparés par le Comptable. Ils sont vérifiés et signés par le Coordonnateur.

Le salaire du personnel est payé à partir du 25 de chaque mois par virement bancaire/ chèque bancaire et à partir du 30, de chaque mois par la caisse. Le comptable procède au paiement au vu du bulletin de paie de chaque employé

## **Avantages sociaux**

Des avances peuvent être consenties au personnel pour l'acquisition des moyens de transport, de terrain ou de construction, à concurrence de 1/3 du salaire annuel.

L'octroi d'une avance est une faveur et non un droit. Il est fait pour une durée maximum d'un an en fonction des ressources disponibles au cours d'un exercice budgétaire. Pour le personnel, la décision de l'octroi des avances est prise par le Coordonnateur; celle du coordonnateur est prise par le président du Conseil d'Orientation.

Une prime de caisse est accordée au caissier et à son assistant.

Les accidents de travail, les maladies professionnelles sont à la charge de la CNSS à qui l'asbl HOL-DRC verse régulièrement les cotisations pour ses employés. Un préfinancement est possible par l'Organisation dans l'attente des soins de la CNSS.

Lorsqu'un matériel est amorti, il est cédé prioritairement aux membres du personnel qui en font la demande. La décision est prise par le président du CA en ce qui concerne la demande du Coordonnateur et le Coordonnateur pour celle du reste du personnel. La priorité de cession revient au détenteur du bien. En cas de désistement de ce dernier, et d'enregistrement de plusieurs demandes on procédera au tirage au sort.

L'Organisation rembourse à concurrence de 70% les frais médicaux, pharmaceutiques, dentaires, d'hospitalisation de son personnel et des membres de sa famille légalement à sa charge, sur présentation des pièces justificatives (ordonnance, facture). Les frais pour lunettes en verres correcteurs sont remboursés à 75%. Ces frais ne sont pas comptés dans le forfait.

Une liste précise les membres de la famille avec copie des documents légaux (actes de naissance, certificat d'adoption) de chaque personnel sera établie et vérifiée par la coordination de HOL-DRC. Un certificat médical délivré par un médecin agréé ou en cas d'absence, un infirmier diplômé d'Etat est obligatoire. Le remboursement se fera sur présentation des factures originales. La famille légale du personnel ne bénéficie pas des avantages en matière de soins oculaire.

L'asbl HOL-DRC met à la disposition du Coordonnateur, un véhicule aussi bien pour les courses professionnelles que pour ses courses et déplacement privés à tout moment. Il veuille au bon usage du véhicule.

Les autres cadres disposent d'une moto octroyée par l'Organisation. Le Coordonnateur et les cadres dotés d'un engin reçoivent une prime mensuelle en carburant.

### **Fin de contrat**

L'Organisation et ses employés peuvent cesser à tout moment la relation de travail qui existe entre eux par le contrat. Les raisons peuvent être entre autres l'expiration de la durée, la rupture consensuelle, l'incapacité totale de travailler, le licenciement, la démission, la retraite et le décès de l'employé.

En outre, des indemnités et un certificat de travail sont attachés à la fin de tout contrat de travail.

En cas de faute lourde, HOL-DRC n'est plus dans l'obligation de donner un préavis ni de verser une indemnité de licenciement. Par contre l'indemnité de congés au prorata temporise sera versée.

Exemple des fautes lourdes:

- Détournement de fonds ou de matériels;
- Destruction volontaire de matériel de travail;
- Indiscipline caractérisée;
- Après deux suspensions de travail.

Le licenciement peut également intervenir pour des causes de moindre gravité, dans ce cas l'indemnité compensatoire de préavis est due, de même que l'indemnité de licenciement.

Exemple des fautes simples:

- Insuffisances professionnelles prouvées;
- Mauvaise qualité de travail fourni;
- Incapacité physique ou mentale entraînant l'incapacité permanente d'exercer un travail;
- Le cas de force majeure (calamité humaine, naturelle, guerre, famine, inondation, incendie...);
- Les absences répétées pour maladie;
- Incompatibilité d'humeur;
- Licenciement pour cause économique après accord de l'inspection de travaille.

### **Expiration du terme du contrat**

Le Contrat à durée déterminée prend fin de plein droit au terme échu prévu lors de sa conclusion. A un mois avant le terme échu si le Coordonnateur notifie à l'employé concerné la fin du contrat.

### **Cessation du contrat avant le terme**

Le CDD ne peut être rompu avant l'échéance convenu. Mais, il peut également avoir une rupture anticipée dans les cas suivants:

- Les parties peuvent rompre le CDD par volonté consensuelle, de commun accord. La rupture doit être constatée par écrit et signée en présence de l'inspecteur de travail;

- La force majeure conformément Code de travail;
- La faute lourde du salarié ou de l'employeur rend possible le maintien de la relation de travail.

Le CDI par contre, peut prendre fin à tout moment à la seule condition que la partie qui en prend l'initiative respecte les délais de préavis et évite l'abus.

### **Incapacité totale de travailler**

En cours d'exécution du contrat de travail, le salarié peut devenir inapte soit par l'effet de la maladie (professionnelle ou non professionnelle) soit par un accident. L'inaptitude physique définitive de l'employé, quels qu'en soient les motifs et médicalement prouvée entraîne son licenciement aux conditions fixées par la réglementation du travail en vigueur.

### **Licenciement**

Il y a licenciement lorsque la décision de résilier le contrat de travail est prise par l'employeur. Il existe deux types de licenciements : le licenciement pour motif personnel et le licenciement pour motif économique. Le licenciement est qualifié de licenciement pour motif personnel, s'il existe un motif objectif et sérieux de ne pas maintenir le contrat de travail du salarié. Le motif du licenciement peut tenir à la personne du salarié qu'il s'agisse de son état de santé, de son inaptitude à tenir l'emploi, de son insuffisance professionnelle ou de sa conduite fautive. Lorsque le motif est lié à la suppression ou à la transformation substantielle du poste de travail occupé par le salarié pour des raisons tenant soit aux changements technologiques, soit à l'organisation, aux difficultés économiques ou à la fermeture de l'entreprise, le licenciement est alors qualifié de licenciement pour motif économique.

Le licenciement qu'il soit économique ou personnel doit faire l'objet d'un préavis et respecter les procédures prévues par le code de travail sous peine de paiement de dommages intérêt ou autres indemnités.

### **Démission**

On parle de démission lorsque la décision de rompre la relation de travail provient de l'employé. Les conditions et les procédures à respecter dans ce cas sont fixées par le code de travail. Sous peine de paiement de dommages intérêts à l'employeur, le salarié est tenu de respecter le délai de préavis réglementaire.

### **Décès**

Le décès d'un salarié est un événement naturel malheureux indépendamment de la volonté des parties. En cas de décès, conformément à la Convention collective générale, le salaire de présence, l'allocation de congés et les indemnités de toute nature acquis à la date du décès sont versés aux ayants droits du défunt. En plus, si le travailleur compte au jour de son décès une année au moins d'ancienneté, l'Organisation versera aux ayants droits un capital de décès calculé sur les bases prévues pour l'indemnité pour services rendus, abondé d'un mois de salaire de base par année de présence. Cependant, le montant de cet abondement est limité à six mois de salaire quelle que soit l'ancienneté du travailleur.

En sus de cette indemnité, l'Organisation fera une annonce dans le journal et commandera une couronne de fleur à la famille du salarié défunt.

A part les droits, tous les autres intéressements dépendent de la capacité financière de HOL-DRC.

## **Retraite**

L'âge d'admission à la retraite est de 60 ans révolus et 55 ans pour la retraite anticipée pour les travailleurs du secteur privé.

Toute décision pour mettre un terme au contrat pour cause de retraite par une partie doit être signifiée à l'autre en respectant le délai de préavis légal ou conventionnel auquel est soumis le départ ou la mise à la retraite.

Cette notification doit se faire trois ans avant la retraite pour que la rupture devienne effective au moment précis.

Avant le départ à la retraite, le salarié a droit à une indemnité pour services rendus et une indemnité de départ à la retraite calculée conformément au code de travail en vigueur.

## **Indemnités**

Les modalités de calcul d'indemnités liées au contrat de travail suivent la loi du travail au Tchad. Il existe plusieurs types d'indemnité.

### **Indemnité de fin de contrat**

A l'échéance du contrat à durée déterminée, à moins que les relations contractuelles de travail ne se poursuivent dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, HOL-DRC doit au salarié une indemnité de fin de contrat égale à cinq pour cent (5%) du montant des salaires et avantages de toute nature acquis par celui-ci pendant l'exécution du contrat.

### **Indemnité compensatrice de préavis**

C'est l'indemnité due à l'asbl HOL-DRC pour défaut de respect de préavis. Elle correspond aux salaires et avantages de toute nature qu'aurait bénéficiés le salarié ou l'employeur en temps normal de travail.

### **Indemnité compensatrice de congés payés**

C'est l'indemnité due par l'une des parties pour rupture de contrat avant ou pendant le départ en congés du salarié. Elle est due à raison d'un mois de salaire.

### **Indemnités de licenciement**

Elles concernent les travailleurs permanents justifiant de deux années de services continus dans l'entreprise, les temporaires en sont exclus. Elle ne peut être versée en cas de faute lourde du travailleur ou en cours de période d'essai. En effet, le but de l'indemnité de licenciement est de compenser le préjudice que va connaître le travailleur en se retrouvant sans emploi.

En cas de licenciement économique ou de rupture effective de travail, le travailleur a droit à une indemnité de licenciement. Elle est calculée en fonction de l'ancienneté du salarié conformément à la loi du Travail au RDC.

### **Indemnités pour service rendus**

L'indemnité pour services rendus concerne les cas d'interruption du service pour inaptitude physique définitive, médicalement constatée. Elle est attribuée après un (01) an d'ancienneté dans l'organisation. Elle est calculée de la même façon que l'indemnité de licenciement à la seule différence que les pourcentages sont majorés de cinq points.

## Certificat de travail

A l'expiration du contrat de travail, l'asbl HOL-DRC doit délivrer un certificat de travail à l'employé, quelles que soit les circonstances de l'expiration ou de la rupture du contrat. Le non-respect de l'obligation de délivrance du certificat par l'employeur l'expose à la condamnation par le tribunal de travail au versement des dommages et intérêts au travailleur. Le contenu du document ne doit comporter aucune mention portant un jugement défavorable au salarié. Le contenu doit indiquer la date d'entrée et de sortie, la nature et date des emplois occupés successivement par le salarié.

## Organisation des missions

Pour chaque mission, le collaborateur doit se doter d'un ordre de mission signé par le Coordonnateur de HOL-DRC.

### La prise en charge des frais de mission

Pour les missions nationales et internationales, les frais comprenant le logement, la nourriture, les taxes aéroportuaires et fluviales, et la communication (uniquement à l'international) sont pris en charge par l'organisation, en fonction du nombre réel de journées et de nuitées passées en mission. Par exemple, une mission de 5 jours comprendra 5 jours de perdiem et 4 nuitées.

L'agent est considéré comme étant en mission à partir du moment où il quitte son lieu d'affectation ou de résidence avec un ordre de mission et des termes de références validés par la hiérarchie. Les termes de références doivent être validés et signés **au moins 5 jours** avant le début de la mission.

Toute journée commencée durant une mission est considérée comme une journée de mission.

Dans le cadre d'une mission **en dehors de la ville d'affectation**, avec aller-retour dans la journée, un forfait appelé « **Safari** », d'un montant de \$20, sera octroyé au missionnaire, en fonction du tableau présenté en annexe 1.

Pour les missions nationales, le barème ci-dessous fixe le taux de frais de mission (perdiem et nuitée), non justifiables par des factures, pour toute la période de la mission. Il prend en compte le logement, la restauration et le transport local. Le transport (avion ou bateau) et les taxes locales aéroportuaires et fluviales lors de la mission sont pris en charge et justifiables sur factures lors du retour de la mission. Bien que l'employé ait le libre choix du lieu de logement, il lui est conseillé, pour sa sécurité, de loger dans un hôtel sous contrat HOL-DRC.

L'organisation se réserve le droit de ne pas assurer le transport entre l'hôtel et le bureau si l'agent loge en dehors des zones recommandées

Pour les missions nationales où ni HOL-DRC ni ses partenaires n'ont de véhicule, le missionnaire aura droit à 15\$ par jour pour une location de véhicule.

En dehors des coûts liés aux activités et autres dépenses de la mission, le Collègue en mission reçoit les frais de mission comme suit :

**Tableau des perdiem et nuitées, par localité**

Localité	Taux perdiem	Taux nuitée	Localité	Taux perdiem	Taux nuitée
Autre localité	24 \$	36 \$	Lodja	40 \$	60 \$
			Uvira	40\$	60\$
Chef lieu de territoire	32 \$	48 \$	Kikwit	48 \$	72 \$
Boende	36 \$	54 \$	Mbandaka	48 \$	72 \$
Gbadolite	36 \$	54 \$	Bukavu	50 \$	75 \$

Inongo	36 \$	54 \$	Bunia	50 \$	75 \$
Kenge	36 \$	54 \$	Gemena	50 \$	75 \$
Lisala	36 \$	54 \$	Goma	50 \$	75 \$
Luebo	36 \$	54 \$	Kananga	50 \$	75 \$
Lusambo	36 \$	54 \$	Kindu	50 \$	75 \$
Tshikapa	36 \$	54 \$	Kisangani	50 \$	75 \$
Buta	40 \$	60 \$	Matadi	50 \$	75 \$
Isiro	40 \$	60 \$	Mbuji-Mayi	50 \$	75 \$
Kabinda	40 \$	60 \$	Kinshasa	70 \$	105 \$
Kalemie	40 \$	60 \$	Kolwezi	70 \$	105 \$
Kamina	40 \$	60 \$	Lubumbashi	70 \$	105 \$

Le Perdiem a pour objectif de permettre à l'agent en mission de faire face aux dépenses suivantes :

- ✦ Petit-déjeuner
- ✦ Déjeuner
- ✦ Dîner
- ✦ Frais divers (transport local etc.)

Le taux de per diem est réduit de **10%** lorsque le déjeuner est déjà fourni (atelier, conférence, séminaire, formation etc. qui incluent un déjeuner).

Le jour du retour de mission, seul le perdiem sera payé (sans la nuitée). L'organisation ne peut accepter une dépense qui techniquement n'a pas eu lieu.

Aucun crédit additionnel de communication ne sera fourni lors d'une mission nationale.

### La justification des dépenses

Au retour de sa mission, l'employé est tenu de soumettre un rapport de mission approuvé par le département des finances dans un **délai maximal de 7 jours** avant de pouvoir bénéficier d'une nouvelle avance pour des frais de mission, même si cette dernière est déjà approuvée par le Directeur Pays.

Le rapport de mission doit comprendre :

- Le rapport de dépenses
- Les preuves de paiement des dépenses (go-pass, les frais portuaires, taxes diverses etc.)
- Les cartes d'embarquement en cas de voyage par avion et bateau
- L'ordre de mission avec cachet (bureau HOL-DRC ou autorités administratives locales).

### Les missions internationales

Les montants suivants, sont appliqués :

Localité	Taux perdiem	Taux nuitée	Localité	Taux perdiem	Taux nuitée
Rwanda	50 \$	120 \$	Asie	50 \$	120 \$
Burundi	50 \$	120 \$	Amérique	50 \$	120 \$
Afrique	50 \$	120 \$	Océanie	50 \$	120 \$
Europe	50 \$	120 \$			

Du fait des différences de coût de la vie qui peuvent exister au sein des différents continents mentionnés dans le tableau ci-haut, des ajustements pourront être effectués, sur demande ou après approbation de la Direction qui

prend en compte les mutations économiques qui peuvent avoir un impact important sur le prix de certaines commodités, comme le logement et l'alimentation.

Le per diem (hors frais de nuitée) à l'international est reparti comme suit :

- ✦ Déjeuner 40%
- ✦ Diner 40%
- ✦ Petit Déjeuner 20% (seulement à payer ou ce n'est pas inclus dans le frais de l'hôtel).

Le petit-déjeuner est inclus dans le coût de la chambre dans la plupart des hôtels à travers le monde. Le déjeuner et le dîner est déductible (40% et 40%) du taux de per diem dans le cas où le service est pris en charge par HOL-DRC ou toute autre entité organisatrice. Chaque missionnaire à l'international a droit à des frais de communication à hauteur de \$20 par semaine sur présentation de factures.

Les frais de mission permettent aux collègues en voyage de se prendre en charge en termes de nuitées, restauration et logement, communication.

Les missions sur le terrain sont planifiées et préparées par le responsable hiérarchique, le membre du personnel concerné par la mission et le Coordonnateur. Aucune mission ne peut être effectuée au cours d'une période et rouble (insurrection, élections, etc.).

L'organisation des missions et voyages doit suivre la démarche suivante:

- Elaboration des termes de référence de la mission
- Etablissement de l'état de paiement des frais de mission;
- Etablissement de l'ordre de mission;
- Fourniture de carburant, le cas échéant, et des fonds;
- Rédaction et dépôt du rapport de mission;
- Validation du rapport et confirmation des conditions définitives de la mission;
- Paiement du solde des frais de mission, le cas échéant.

Le Coordonnateur de l'Organisation doit s'assurer que le personnel dispose de tous les papiers administratifs et les documents de voyage indispensables.

Toute mission à l'intérieur du pays prend son départ à 08 heures 00 et s'arrête dans le dernier centre sécurisé à 16heures00. Il est strictement interdit de circuler après 17 heures 00. Enfin de journée, le chargé de mission donne sa position au Coordonnateur de HOL-DRC. Toute personne en mission logera dans des structures hôtelières adéquates, identifiées d'avance dans les zones d'intervention.

### **Classement et traitement fonctionnel et physique des courriers**

Le Secrétaire assure la centralisation et le classement des courriers. Il reçoit les courriers entrant et ouvre les plis. Les courriers entrant sont enregistrés dans le registre : " courrier arrivée " selon les mentions obligatoires suivantes :  
date d'arrivée, numéro de la correspondance, source, destinataire.

La Secrétaire dispache les courriers selon les destinataires après les avoir photocopiés en un exemplaire chacun.

Les copies sont classés dans le chrono " courrier arrivée " par ordre chronologique.

Les courriers de l'Organisation pour l'extérieur sont centralisés au Secrétariat. Ils sont enregistrés dans le registre "courrier départ" avec les mentions obligatoires: numéro du courrier, date de départ et destinataire.

Le (la) Secrétaire caissier (ère) photocopie les courriers, chacun en un exemplaire. Les copies sont classées par ordre alphabétique dans le chrono:" courrier départ"

Les courriers départ sont reçus par le destinataire qui doit le décharger dans un cahier.

Un classement électronique est créé et tenue par le (la) Secrétaire caissier(ère) pour la gestion des courriers.

Tous les courriers reçus par les employés dans le cadre de service doivent être transmis au Secrétariat.

Les mails rédigés par un cadre pour un partenaire pour traiter de nouvelles matières doivent requérir l'avis du Coordonnateur avant leur envoi.

### **Sanctions disciplinaires.**

Tout manquement aux obligations peut être puni par l'une des sanctions suivantes:

- Rappel à l'ordre
- Avertissement (orale ou écrit);
- Mise à pied sans salaire (maximum 8 jours)
- Licenciement sans préavis (en cas de faute lourde);
- Licenciement avec ou sans indemnité et préavis (en dehors de faute lourde).

L'avertissement oral, écrit, la mise à pied temporaire, sont destinés à éviter le licenciement. Mais ils pourraient conduire à cela et justifient en cas de récidive.

La mise en garde répétée aboutie a l'avertissement écrit si le salarié n'a pas su modifier son attitude au travail. Cette mise en garde indique clairement les faits qui lui sont reproché.

En cas de récidive, un avertissement précédent datant de moins de six (6) mois, peut être invoqué pour aggraver la situation. La suspension du salaire pendant les absences injustifiées n'est pas considérée comme une sanction disciplinaire.

Le blâme avec inscription au dossier intervient en cas de récidive d'un avertissement datant de moins de douze mois ou en cas de faute grave.

La mise à pied temporaire est notifiée par écrit au salarié après l'avoir entendu.

Elle fait état des précédents avertissements écrits et des faits cumulés qui l'ont motivée. Une copie de cette notification et des explications afférentes est adressée à l'inspection du travail.

En cas de récidive, une mise à pied peut être invoquée au court d'une période de 12 mois pour justifier un licenciement.

### **III. Procédures financières et comptables**

Les procédures qui suivent vont aider à une bonne et transparente gestion des ressources de l'Organisation.

#### **La gestion des achats-passation des marchés**

La gestion des approvisionnements concerne autant l'acquisition de biens et de services.

#### **Principes fondamentaux**

La gestion des achats au niveau de HOL-DRC tient compte des principes fondamentaux suivants: professionnalisme, équité, transparence, égalité de traitement, anticorruption et adéquation.

- **Professionnalisme:** HOL-DRC adhère totalement aux règles, normes et directives professionnelles applicables dans la conclusion des marchés et contrats. En outre, elle se soumet à l'observation rigoureuse des procédures dans la lutte contre la corruption et dans divers autres règlements financiers.
- **Equité :** les marchés sont attribués aux soumissionnaires qui offrent le meilleur rapport qualité-prix. La valeur de l'offre est analysée à la lumière des critères de qualité définis au préalable par des spécialistes totalement indépendants des soumissionnaires.
- **Transparence:** pour être transparent, le processus d'appel d'offres et d'évaluation des offres ne doit pas porter atteinte aux droits des fournisseurs et tiers qui y sont impliqués.
- **Egalité de traitement:** les soumissionnaires sont traités sur un même pied d'égalité compte tenu de leurs possibilités techniques, économiques et financières et bénéficient des mêmes chances. Aucune information complémentaire n'est fournie à un soumissionnaire en particulier dès lors qu'elle ne serait pas communiquée à ses concurrents.
- **Anti-corruption:** tout soumissionnaire à un appel d'offres doit, strictement, adhérer à la politique anti-corruption et signer un engagement en la matière. Cet engagement est valable pendant toute la durée de la procédure d'attribution du mandat ou d'achat ainsi que pendant son exécution.
- **Adéquation :** lors de l'élaboration de la procédure d'attribution de mandat ou d'achat, le volume et la complexité du mandat à attribuer doivent être pris en considération et la procédure doit être adaptée au mandat à attribuer dans la limite des règles applicables.

#### **Critères d'exclusion**

L'Organisation HOL-DRC exclura d'entrée de jeu de sa procédure d'attribution de marché tous les fournisseurs dont la coordination sait déjà qu'ils:

- Sont engagés dans une procédure de faillite ou de concordat judiciaire ou qu'ils sont en liquidation
- Ont été condamnés par la justice pour motifs qui permettent de douter de leur fiabilité professionnelle
- Ont commis une faute grave avérée dans le cadre de leur activité professionnelle
- ne respectent pas leurs obligations en matière de cotisations sociales, d'impôts ou autres taxes sur la base des prestations juridiques en vigueur
- ont été condamnés pour escroquerie, corruption, participation à une organisation criminelle ou tout autre agissement allant à l'encontre des intérêts financiers des collectivités
- ont commis une violation contractuelle grave dans le cadre d'un marché de HOL-DRC
- se sont rendus coupables de violations graves des droits de l'homme
- ne respectent pas les normes minimales en matière de droit de travail.

Sont également exclus de la procédure d'attribution du mandat ou d'achat les soumissionnaires qui:

- Concluent des ententes avec des concurrents
- Fournissent des renseignements erronés
- Refusent de fournir des informations jugées nécessaires
- Dépendent d'autres soumissionnaires
- Sont en situation de conflit d'intérêts
- Refusent de signer l'engagement anti-corruption

## **Différentes étapes d'approvisionnement**

### ➤ **Les autorisations de dépenses**

Les services de l'asbl HOL-DRC ne peuvent en aucun cas adresser des commandes directes aux fournisseurs. Ils doivent demander au comptable d'établir une demande d'achat laquelle donnera lieu à une autorisation de dépenses établies par le Comptable. Cette autorisation de dépense est soumise au Coordonnateur pour approbation.

Les besoins exprimés devront obligatoirement s'inscrire dans le cadre des dépenses autorisées par le budget de fonctionnement et d'investissement de son programme.

### ➤ **Recherche du meilleur fournisseur**

Les modalités d'attribution de marché à un fournisseur dépendent du montant du marché.

- Petits achats le marché est attribué à fournisseur déjà bien connu pour la qualité de ses services
- Achats de moyenne importance des contacts sont pris avec les fournisseurs afin de recueillir les meilleures offres selon la nature du bien et du service demandé. Le comptable fera une demande de prix à 3 fournisseurs pour lui permettre de faire un choix. Le critère du meilleur disant est d'abord retenu pour le choix du fournisseur. Cependant, au cas où le fournisseur le moins disant n'offrirait pas la qualité requise, le critère du mieux disant est alors considéré.
- Achats importants: un appel d'offres ouvert est lancé.

Une fois le choix fait, un memo proposant l'achat des articles demandés chez le fournisseur retenu est préparé par le comptable et soumis à la signature du Coordonnateur. Après approbation de la proposition par le Coordonnateur, la commande est passée.

### ➤ **Emission du bon de commande**

Le bon de commande est établi sur la base de la facture pro forma avec les prix des fournisseurs. Le bon de commande au que les joint un exemplaire du préforma du Coordonnateur pour visa. Le bon visé est ensuite retourné au Comptable pour exécution de la commande. L'exécution de la commande consiste à:

- Envoyer un exemplaire du bon de commande au fournisseur pour exécution;
- Classer un exemplaire en attendant la livraison des articles commandés;
- Le bon de commande comporte les mentions obligatoires suivantes:
  - Le numéro du bon de commande;
  - La date du bon;
  - Le nom et l'adresse du fournisseur;
  - La désignation des articles commandés;
  - Les quantités demandées;
  - La signature du Coordonnateur.

### ➤ **Ouverture des offres.**

Les offres reçues sont ouvertes en présence d'au moins 3 membres du personnel de l'asbl HOL-DRC dont le Coordonnateur et le comptable. Ils vérifient si les offres sont complètes. Seules les offres complètes sont prises en considération. L'ouverture des offres fait l'objet d'un procès-verbal. Les documents sont ensuite mis en lieu sûr à des fins d'audit.

### ➤ **Evaluation des offres et sélection de l'adjudicataire**

Avant l'examen des offres, il faut définir les critères d'évaluation et leur pondération dans l'évaluation globale. Ces données doivent être intégrées dans un tableau. Les soumissionnaires doivent avoir accès aux critères ainsi qu'à la pondération des différents critères.

Les coûts et les critères suivants doivent être obligatoirement pris en considération lors de l'évaluation des offres :

- Qualité des produits, services ou travaux
- Disponibilité et délais de livraison
- Capacité et fiabilité du soumissionnaire et qualité du service
- Origine des produits, services et canaux de transport
- Risques liés au soumissionnaire et à son offre
- Statut juridique du soumissionnaire (immatriculation au registre du commerce, numéro d'identité fiscal – Registre de commerce, ...)

Les résultats de l'évaluation doivent être entrés dans le tableau d'évaluation.

Les offres qui n'ont pas été retenues pour une raison ou une autre sont tout simplement exclues de la procédure d'attribution du mandat.

### ➤ **Réception des commandes**

Les livraisons doivent être contrôlées physiquement par la chargée de la gestion des fournitures (pour les fournitures) et par le chargé de gestion de matériel (pour matériels) sous la responsabilité du comptable. Des rapprochements se font en quantité et en qualité sur le bon de commande et le bon de livraison.

La gestion des réclamations aux fournisseurs sera suivie par le Comptable par:

- Lettre de relance;
- Demande d'avoir.

### ➤ **Contrôles des factures**

Dès réception, les factures doivent être transmises sans délai à la comptabilité pour ordonnancement:

- Conformité avec l'autorisation de dépenses, proforma, bon de demande et bon de réception;
- Vérification arithmétique de la facture;
- Approbation par le service utilisateur.

### ➤ **Enregistrement des factures**

Une fois vérifiées et ordonnancées, l'enregistrement comptable des factures doit intervenir sans retard (au jour le jour ou suivant une fréquence hebdomadaire à respecter). Il faut en particulier éviter des décalages trop importants entre:

- Saisie des entrées en stocks à partir des bons de réception;
- Saisie en comptabilité des factures correspondantes.

### ➤ Paiement des factures

Le paiement est effectué selon les conditions qui auront été stipulées par le Comptable et mentionnées sur le bon à payer: Banque– Caisse. Pour être valide, le bon à payer doit revêtir la signature du Coordonnateur.

#### **Pour les règlements par chèque:**

Le Comptable, soumet au Coordonnateur les ordres de paiement sur la base desquels les chèques seront établis.

Avant tout paiement par banque, le comptable établit un bon de décaissement par compte bancaire où sont indiqués :

- La date;
- Le numéro du bon de décaissement;
- Le paiement par caisse ou par la banque;
- Le montant en lettre et en chiffres;
- L'objet;
- Les rubriques budgétaires imputées;
- Les bailleurs;
- Les montants correspondants.

Avant le paiement fin a l aux fournisseurs, le comptable enregistre la sortie dans le journal de banque correspondant .Il exige un reçu de paiement ;

Le comptable détient une fiche des avances faites par la banque.

Afin d'éviter toute réutilisation des documents justificatifs, il est recommandé:

- Que l'annulation des pièces (mention «PAYE») soit effectuée par les signatures des chèques eux- mêmes ;
- Que toutes les pièces (demande d'achat, bon de commande, bonde livraison, bon de réception), et pas seulement la facture fournisseurs, fassent l'objet de cette annulation. La remise des chèques aux fournisseurs se fera contre émargement de l'état des dépenses.

#### **Pour les règlements par caisse**

L'annulation des pièces justificatives sera faite par le caissier suivant les mêmes règles que ci-dessus.

### **La gestion des stocks**

On entend par stock, les matières et fournitures, de petit matériel et des bons de carburant.

Une bonne gestion des stocks permet d'éviter les gaspillages et les ruptures dans le fonctionnement d'unprojet et assure un bon contrôle dans l'utilisation des biens de l'organisation.

#### **Entrées en stock**

Chaque entrée en stock est constatée sur un procès-verbal ou tout autre document témoin.

La régularité de la livraison est vérifiée et un procès-verbal qui arrête les quantités réceptionnées et fait toute observation qu'elle juge utiles est dressé.

La livraison est enregistrée, sur la base du bon de commande et/ou des factures de livraison à la réception des achats, sur un bon d'entrée (BE) établi en double, puis sur une fiche de stock. Un exemplaire du BE reste à la souche et l'autre est transmis à la comptabilité.

**Bon d'entrée**

Je soussigné Mr ..... , responsable de magasin, reconnais avoir reçu ce jour(lister  
Ce qui est entrée en stock):

.....  
.....  
.....

De Mr.....

Fait à.....

Signature

**Sorties de stock**

Toute sortie de stock se fait sur base d'une demande établie et signée par le service utilisateur.

Service utilisateur :.....

Date.....

Demande N°.....

Désignation de l'article	Quantité

Signature de l'utilisateur

La demande est servie par le comptable par l'émission d'un bon de sortie (BS) établi en trois exemplaires:

- Le BS1 est transmis au demandeur
- Le BS2 reste au niveau du Comptable
- Le BS3 reste à la souche

### **Bon de sortie**

Je soussigné, Mr....., (nom du service utilisateur), reconnais avoir reçu ce jour du  
Comptable ou magasinier (lister les articles sortis en stock):

.....

.....

Fait à .....

Signature du demandeur

### **Suivi des mouvements de stock**

Le suivi des mouvements (Entrées et sorties) de stock se fait sur la base des BE ainsi que des BS servis. Cette saisie donne lieu à une imputation des consommations sur une fiche appelée fiche de stock.

### **Fiche de stock**

<b>Date</b>	<b>Origine/destination</b>	<b>Quantité entrée</b>	<b>Quantité sortie</b>	<b>Solde</b>

### **Edition des états de consommation**

Chaque fin du mois, le comptable ou le magasinier édite un état de consommation des fournitures en quantité et par service ou par centre d'activité.

Etat des consommations mois de:.....

<b>Service/activité</b>	<b>Article1</b>	<b>Article2</b>	<b>Article3</b>	<b>Article4</b>	<b>Article5</b>	<b>Article6</b>	<b>Article7</b>

### **Inventaire physique périodique**

Chaque fin de mois, un inventaire physique des stocks est effectué par le Comptable ou le magasinier. Toute différence entre le stock physique et le stock théorique doit être mentionnée sur la fiche de stock, expliquée et corrigée. Un inventaire annuel est effectué au 31 décembre de chaque année et le résultat de cet inventaire permet d'établir les régularisations comptables de fin d'exercice.

## Les différentes fiches d'inventaire

### 1. Imprimés

N°	Désignation	Quantité

### 2. Fourniture de bureau

N°	Désignation	Quantité

### Cas du suivi des coupons de carburant

S'agissant particulièrement des coupons de carburant, ils sont achetés sur la base d'un bon de commande, réceptionnés et distribués mensuellement en fonction des besoins prévisionnels et du budget approuvé.

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

Les responsables bénéficiaires du carburant reçoivent une dotation mensuelle conformément aux prévisions budgétaires.

Toutes les autres sorties de carburant doivent être autorisées par le Coordonnateur. Tous les coupons de carburant doivent être enregistrés et déchargés par les utilisateurs.

Chaque mois, le Logisticien(Magasinier) doit:

- Préparer un relevé par véhicule indiquant le kilométrage parcouru et la consommation de carburant du mois ;
- Signaler les consommations excessives.

Le Comptable, logisticien veille à la maîtrise des dépenses de carburant et procède à l'inventaire des coupons chaque mois.

Tout écart constaté doit être justifié.

## Cahier de consommation

Véhicule marque:.....		N° Immatriculation:.....		Année:... .. Mois:.....	
Date	Lieu achat carburant	Km au compteur	Nombre de litres	Prix d'achat	Observation

### Gestion des immobilisations

Une immobilisation est un actif d'utilisation durable pour l'organisation. Une immobilisation est un élément identifiable du patrimoine. Les immobilisations se distinguent des éléments de stock.

#### ☞ Prise en compte d'une immobilisation

- L'entrée d'une immobilisation dans le patrimoine est constatée par un bordereau de livraison et/ou procès-verbal de réception ;
- Le logisticien ou le chargé de matériel tient un dossier pour chaque immobilisation;
- Toutes les immobilisations sont inventoriées dans un fichier informatique par un numéro d'identification unique;
- Le numéro d'immatriculation et le nom de l'organisation est inscrit sur l'immobilisation.

#### Fiche d'immobilisation

Désignation de l'immobilisation	Famille	Affectation	Date de réception	Localisation	Valeur d'acquisition	Source de financement

#### ☞ Suivi des immobilisations

- Chaque immobilisation doit porter le nom de l'organisation et le numéro d'immatriculation;
- Le comptable ou le chargé du matériel veille à l'entretien régulier des immobilisations;
- Le comptable ou le chargé du matériel veille aux polices d'assurances souscrites;
- Les immobilisations peuvent sortir du patrimoine du fait d'un vol, d'une destruction, d'une cession;
- En cas de vol ou de destruction, un procès-verbal par la police ou l'utilisateur;
- En cas de cession, la décision doit être prise par les responsable de l'organisation;
- Le fichier des immobilisations doit être mis à jour pour prendre en compte les mouvements intervenus
- Un inventaire physique des immobilisations est effectué à la fin de chaque année à partir du 15 décembre et porte sur tous les meubles, immeubles et stocks appartenant à l'organisation.

### Fiche d'inventaire

N°	Désignation	Quantité
----	-------------	----------


### Gestion du parc automobile

Tous les véhicules sont à la disposition de la Coordination. En cas de déplacement nécessitant un véhicule autorisé par le Coordonnateur, un véhicule est mis à la disposition de l'intéressé. Le chauffeur doit tenir un cahier de bord indiquant.

Pour Chaque déplacement, le chauffeur ou l'utilisateur remplit le livret de bord du véhicule au départ et à l'arrivée.

Le livre de bord porte les mentions suivantes: objet de la mission, kilométrage au départ et à l'arrivée, niveau du carburant, heure de départ et d'arrivée et tout événement survenu pendant le voyage.

#### Cahier du véhicule

Date	Objet de la mission	Kilométrage		Niveau carburant		Heure		Observation/Signature
		Départ	Arrivée	Départ	Arrivée	Départ	Arrivée	

Pour une bonne gestion du matériel roulant, chaque véhicule doit disposer d'une fiche d'entretien, comme suit :

#### Cahier d'entretien

Date	Travail effectué	Garage	Facture		Signature
			Date	Montant	

Le logisticien doit calculer mensuellement la consommation moyenne au 100km des véhicules du parc automobile. Ce calcul permet de faire le suivi des performances des véhicules, des chauffeurs et des tous les autres utilisateurs des véhicules mais aussi il permet d'avoir des informations fiables pour les calculs prévisionnels (p.ex. les quantités de carburant à mettre à la disposition des équipes de projet qui partent en mission).

**La consommation moyenne au 100km est égale au rapport entre:**

**Le nombre total de litres mis dans le véhicule dans le mois X 100**

---

## **Le nombre total de kilomètres effectués dans la même période**

Le suivi des groupes électrogènes et des motos se fait de la même façon que le suivi des véhicules

Les frais de fonctionnement des moyens roulants affectés aux employés pour des nécessités de service sont pris en charge par l'asbl HOPE OF LIFE DRC sauf dans les cas de leur utilisation dans le cadre privé.

Ces frais concernent:

- Les réparations techniques;
- L'entretien;
- Le carburant et le lubrifiant;
- L'assurance
- La taxe de circulation
- La vulcanisation.

### **Gestion de la caisse et des comptes bancaires**

Le Coordonnateur est l'ordonnateur des dépenses de l'asbl HOPE OF LIFE DRC. A ce titre, il est responsable de la gestion des fonds. Il peut déléguer son pouvoir à un intérimaire en cas d'empêchement ou d'absence. Le besoin en dépenses des différents volets doit être exprimé sur les états de besoins visés par le Coordonnateur ou son intérimaire avant l'engagement définitif des dépenses.

Toute dépense doit respecter les lignes budgétaires dont le Coordonnateur assure la gestion, avec l'assistance du Comptable.

### **Gestion des caisses**

Le solde du compte caisse doit toujours correspondre exactement à la somme disponible réellement. La caisse de recettes de l'asbl HOPE OF LIFE DRC est alimentée par:

- Les produits des prestations versées en espèces;
- Les remboursements des prêts, avances, crédits, cotisations, espèces;
- Les dons et legs en espèces non assortis des conditions contraires aux objectifs de l'asbl HOPE OF LIFE DRC;
- Les subventions extérieures en espèces;
- Les retraits en espèces des comptes bancaires;

Les retraits sont effectués pour couvrir les dépenses de faibles valeurs rendues nécessaires dans le cadre de l'exécution du budget.

Pour chaque opération de caisse, il est établi une pièce de recette ou de dépense.

Les pièces ainsi établies sont signées des bénéficiaires de retrait et les fonds payés au vu d'une pièce justificative de dépenses (reçu; facture ou tous autres documents en tenant lieu) .

Les retraits sont enregistrés chronologiquement sur le brouillon de caisse.

Avant tout paiement par caisse, le comptable établit un bon de décaissement portant les mentions suivantes :

- La date;

- Le numéro du bon de décaissement;
- Le paiement par caisse ou par banque;
- Le montant en lettres et en chiffres;
- L'objet;
- Les rubriques budgétaires imputées;
- Les bailleurs;
- Les montants correspondants.

Les bons de décaissement par caisses ont signés par le coordonnateur et du bénéficiaire.

Avant le paiement final au fournisseur, le caissier enregistre la sortie dans le cahier des recettes et dépenses et exige un reçu de paiement ;

Le caissier tient une fiche des avances faites par caisse.

Il peut arriver qu'une dépense soit prévisible mais inconnue quant à son montant exacte. Dans ce cas le caissier peut être autorisé à faire une sortie provisoire de la trésorerie sous forme d'avance.

La partie bénéficiaire de l'avance ainsi faite remet au caissier un «bon de caisse». Ce bon provisoire véritable valeur sera conserver dans la caisse et compter comme les espèces qu'il remplace en attendant le retour des pièces justificatives des dépenses.

La justification des dépenses par la signature du «Bon de caisse» devra se faire sans délai dès que celui-ci sera en mesure de le faire (exemple retour de mission).

Tout comme les autres comptes de trésorerie, il est tenu à jour le journal de caisse sur lequel sont enregistrées quotidiennement les opérations de recettes et dépenses.

Les «Bons de caisse» ne sont pas enregistrés. Il reste dans la caisse sous la responsabilité du caissier jusqu'à leur retrait.

Les retraits de la caisse des «Bons de caisse» s'opèrent soit contre remise du caissier des justificatifs appropriés ; soit sur décision du coordonnateur pour être inscrit au compte courant du débiteur.

Les pièces de recettes sont les factures établies par l'asbl HOPE OF LIFE ou des reçus tirés d'un carnet à souche pré-numéroté comportant deux exemplaires.

Les pièces de dépenses sont les factures données par les fournisseurs ou les reçus tirés d'un carnet à souche pré-numéroté comportant deux exemplaires.

Un contrôle inopiné des caisses doit être effectué au moins une fois par mois. L'initiative de ce contrôle incombe au chargé de programme.

Le contrôle consiste à établir un inventaire des valeurs en caisse:

- Les billets;
- Les pièces pour les espèces;
- Les bons provisoires pour les autres valeurs.

Après chaque contrôle, il est établi un procès-verbal d'inventaire de caisse signé de la caissière et du chargé de programme, comme suit :

### **Procès-verbal de contrôle de caisse**

Exercice:.....		Date:.....
Nombre de pièces ou de billet	Montant(USD)	Somme totale
.....	5	.....
.....	10	.....
.....	20	.....
.....	100	.....
Total des pièces en caisse(A)		
Solde cahier de caisse au..... (B)		
Ecart(A)-(B)		
En cas d'écart entre A et B, motifs:.....		
Signature		
Le (la) caissier(e)		Le Chargé de programme

Un registre des diligences constatera l'exécution régulière du contrôle de caisse.

### **Gestion des comptes bancaires**

Les comptes fonctionnent sous la double signature du président du C.A et du Coordonnateur. En l'absence de l'un des deux principaux signataires, le vice-président du C.A est habilité à cosigner.

Les fonds versés dans un compte ne doivent pas être utilisés à d'autres fins et ne doivent pas non plus servir de garantie sans accord du bailleur.

Dès l'ouverture d'un compte bancaire, les personnes habilitées à signer les titres de paiement émis sur ce compte doivent être désignés.

Il est réalisé un suivi de compte au moyen d'un journal de banque. Le comptable enregistre chronologiquement tous les mouvements de fonds dans les journaux de

Banque correspondants. Chaque journal de banque est arrêté mensuellement par le comptable et contrôlé par une personne habilitée.

Un état de rapprochement bancaire mensuel pour notre compte bancaire est effectué par le comptable et contrôlé par une personne habilitée;

### Etat de rapprochement bancaire

Libellé	Compte banque Chez l'organisation		Compte de l'organisation Chez la banque	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit
Reprise des soldes				
<u>Écritures à passer par l'organisation:</u>  (Celles qui figurent sur le relevé de compte de la banque mais ne sont pas mentionnées au compte banque de l'organisation)				
<u>Écritures à passer par la banque:</u>  (Celles qui figurent au journal de la banque tenu par l'organisation mais ne sont pas mentionnées sur le relevé de compte de la banque).				
<u>Soldes rapprochés</u>				
		<u>XX</u>	<u>XX</u>	
<b>Totaux</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>

### Principes généraux de comptabilité

Un principe de gestion financière fondamental est que la confiance à elle seule ne suffit pas pour confier plusieurs fonctions de gestion (ordonnancement, exécution, contrôle) à une seule personne. Il faut éviter de cumuler les fonctions dans la gestion des fonds.

**Comptable et caissier:** le comptable est celui qui enregistre les opérations financières de l'organisation. Il ne doit en aucun cas manipuler des espèces, car il y a risque de détournement des ressources. En effet, le comptable est chargé de faire les rapprochements de caisse. En cas de manquants, il va masquer la réalité soit en complétant les liquidités en cas de contrôle, soit en tronquant les écritures. Le comptable ne doit donc pas gérer la caisse.

**Comptable et gestionnaire:** le gestionnaire est chargé de la gestion financière, matérielle, et du personnel. Il ne peut être en même temps comptable, car il perd son indépendance vis-à-vis de la manipulation des liquidités. Il ne peut profiter de sa situation pour surfacturer certaines acquisitions ou service, omettre de comptabiliser des recettes, présenter des états financiers qui ne reflètent pas l'image fidèle du patrimoine, etc. Le Gestionnaire ne doit pas assurer la comptabilité.

**Coordonnateur et caissier:** il ne peut à la fois être juge et partie. Quand la caisse est tenue par le coordonnateur qui est sensé contrôler et apposer sa signature sur tous les décaissements, il y a des risques de détournements de fonds. Il va manquer un maillon important de la chaîne financière à savoir le contrôle. Le Coordonnateur ou un Coordinateur d'un projet ne doit pas assurer la caisse.

**Gestionnaire et caissier:** il va de soi que le gestionnaire qui est chargé des transactions courantes ne peut être caissier. Le risque est réel que cette personne utilise la caisse comme son fonds personnel.

**Coordonnateur et gestionnaire:** les fonctions de contrôle et d'exécution des décisions de gestion sont entremêlées. Il est à la fois ordonnateur des dépenses et exécutant et il est aussi le contrôleur. Il n'aura aucun recul nécessaire pour avoir une gestion financière saine.

Si une personne assure plusieurs tâches à la fois au sein d'une institution, c'est que probablement un organigramme de gestion n'a pas été bien élaboré.

### **Classement des pièces justificatives**

Les pièces justificatives de chaque paiement (facture, copie de chèque ou de l'ordre de virement signé ...) doivent être classée selon un système de numérotation chronologique.

Le classement des documents de ces dépenses doit permettre facilement de les retrouver.

Un fichier informatique des pièces justificatives peut être ouvert à cet effet et en permanence, et permettre la sélection des pièces selon les critères suivants les catégories de travaux, désignation des projets, désignation fournisseur, date ou période, numéro de la demande de réalimentation justifiée par lesdites pièces.

### **La gestion budgétaire**

L'asbl HOPE OFNLIFE DRC doit tabler sa gestion financière sur les budgets. Les budgets sont une transcription chiffrée des activités à réaliser.

L'année budgétaire couvre la période allant du 01janvier au 31 décembre inclus.

### **Elaboration du budget**

Sur la base des projets qu'elle élabore et sur la base de ses activités et dépenses traditionnelles, l'asbl HOPE OF LIFE établit des budgets.

Le projet du budget est élaboré par la Coordination et approuvé par le CA.

L'élaboration du budget doit être participative, en ce sens qu'elle fait intervenir tous les services et organes composants de l'asbl HOPE OF LIFE DRC

Pour chaque projet ou programme conçu, un budget conséquent doit être monté. Chaque budget doit être décomposé en budget des dépenses et budget de recettes.

Les budgets de dépenses sont composés des budgets d'investissement et de fonctionnement.

Pour les partenaires qui l'acceptent, l'asbl HOPE OF LIFE DRC propose dans le cadre des subventions, son apport en nature comme une partie de sa contribution.

L'élaboration du budget des dépenses se fait en tenant compte du plan opérationnel (chronogramme des activités et des budgets des deux années antérieures).

Le projet monté peut rencontrer des problèmes réels durant son exécution qui demandent son réajustement, l'asbl HOPE OF LIFE DRC peut soumettre aux partenaires financiers, une demande y afférente afin d'obtenir un avenant sur le budget.

Dans le cadre des subventions des projets, l'Organisation ne prend pas d'initiative de modification du budget si les partenaires financiers ne lui donnent pas le quitus.

### **Le suivi évaluation du budget**

L'évaluation des crédits délégués doit se faire chaque mois par le comptable pour s'assurer de la bonne gestion budgétaire.

Le Coordonnateur doit apprécier le contrôle budgétaire opéré.

Par rapport aux résultats du contrôle, des ajustements nécessaires doivent être effectués pour atteindre les objectifs et les résultats des actions liés au budget en question. Ces ajustements doivent se faire dans le respect des procédures des partenaires financiers pour ce qui concerne les compensations entre les lignes et les écarts sur les lignes.

### **Rapport financier**

A la fin de chaque semestre, le comptable établit un rapport financier. Dans le cadre des subventions, il doit s'appuyer sur le modèle des bailleurs de fonds.

Le rapport financier est transmis au Coordonnateur qui s'assure de la qualité et de la fiabilité du travail avant de l'adresser aux partenaires.

Le rapport financier doit permettre de recenser toutes les recettes et toutes les dépenses engagées.

Le rapport financier doit prendre en compte toutes les sources de financements, donc de tous les bailleurs de fonds.

Les rapports financiers relatifs aux subventions doit respecter scrupuleusement le canevas des bailleurs de fonds et doit être établi dans la devise voulue par les partenaires.

### **Irrégularité**

Le non-respect de ce règlement financier constitue une irrégularité. Les cas suivants sont considérés comme irrégularités et doivent être sanctionnées :

- Ordonnancement d'une dépense qui ne correspond pas à une facture et/ou un bon de commande;
- Engagement d'une dépense sans l'accord préalable du Coordonnateur ou de son intérimaire;
- Non présentation des pièces de caisse ou de banque au Coordonnateur pour Signature;
- Non délivrance d'un reçu pour décaissement;
- Non production du rapport mensuel et du bilan annuel par le comptable dans le délai prévu;
- Non contrôle des caisses par le chargé de programme à la fin de chaque mois et à la fin de l'exercice;
- Non contrôle de la Comptabilité par les commissaires aux comptes et l'auditeur externe;
- Non tenu du cahier de bord par le chauffeur;

- Non-respect de l'itinéraire et du chargement prévu par le chauffeur;
- Non enregistrement et classement des courriers et des pièces comptables;
- Non tenu du grand livre;
- Le refus à l'accès du document comptable au Coordonnateur.

L'auditeur extérieur procède à la vérification des comptes une fois par an. L'audit externe sera réalisé conformément aux normes internationales, aux exigences des bailleurs et à la législation en vigueur.