



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
INITIATIVE
MADAGASCAR

MANUEL DE PROCEDURES

ADMINISTRATIVES et
FINANCIERES

Transparency International - Initiative Madagascar (TI-MG) est une association de droit malgache régie par l'ordonnance No.60-133 du 3 octobre 1960. C'est la section nationale de Transparency International, la principale coalition mondiale de lutte contre la corruption. TI-MG, fondée en 2000, contribue à la lutte contre la corruption par la promotion des principes d'intégrité, de redevabilité et de transparence auprès des acteurs de la société malgache.

Sommaire

Acronymes	6
Préambule	8
SECTION I : DESCRIPTION DU MANUEL	9
1.1 Objectifs du Manuel	10
1.2 Forme et contenu du manuel.....	10
1.3 Mise à jour du Manuel	10
1.3.1 Modification des procédures	10
1.3.2 Responsabilité de la tenue de la mise à jour du manuel	11
1.3.3 Méthodologie de mise à jour	11
SECTION II : GENERALITES	12
2.1 Présentation de TI-MG.....	13
2.2 Objectifs et missions de TI-MG	13
2.3 Valeurs fondamentales de TI-MG.....	13
2.4 Stratégies de TI-MG.....	13
SECTION III : PASSATION DE MARCHES	14
3.1 Principes de base.....	15
3.2 Plan de Passation de Marchés.....	16
3.3 La sélection des fournisseurs / prestataires.....	17
3.4 La sélection des consultants / formateurs.....	19
3.5 Publication des offres.....	19
SECTION VI : LA GESTION ADMINISTRATIVE	20
4.1 TITRE 1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	21
4.1.1 Organigramme.....	21
4.1.2 RECRUTEMENT	25
4.1.3 CONTRAT DE TRAVAIL.....	28
4.1.4 REMUNERATION ET AVANTAGES	30
4.1.5 TEMPS ET LIEU DE TRAVAIL	32
4.1.6 EVALUATION DU PERSONNEL	34
4.1.7 REPRESENTATION DU PERSONNEL.....	36
4.1.8 RESSOURCES HUMAINES NON SALARIEES	38
4.2 TITRE II. GESTION DES STOCKS DE FOURNITURES DE BUREAU	40
4.2.1 RECEPTION DE FOURNITURES	40
4.2.2 SORTIE DE FOURNITURES.....	40

4.2.3	APPROVISIONNEMENT	40
4.2.4	INVENTAIRE PHYSIQUE.....	40
4.3	TITRE III. GESTION DES IMMOBILISATIONS	41
4.3.1	REGISTRE DES IMMOBILISATIONS	41
4.3.2	RESPONSABLE DES IMMOBILISATIONS	41
4.3.3	SEUIL D'IMMOBILISATION	41
4.3.4	PROCEDURE D'IMMOBILISATION.....	41
4.3.5	MOUVEMENT DE L'IMMOBILISATION	42
4.3.6	INVENTAIRE	42
4.3.7	VALORISATION	42
4.4	Titre IV. GESTION DES MISSIONS ET DEPLACEMENTS	43
4.4.1	DEPLACEMENTS	43
4.4.2	MISSIONS.....	47
4.5	Titre V. GESTION DES COURRIERS.....	50
SECTION V : LA GESTION FINANCIERE		51
5.1	PROCEDURES D'ENGAGEMENT DES DEPENSES.....	52
5.1.1	Les principes d'engagement des dépenses	52
5.1.2	La validation de l'engagement des dépenses	52
5.2	GESTION DE LA TRESORERIE.....	53
5.2.1	GESTION DES CAISSES.....	54
5.2.2	Gestion des comptes bancaires.....	55
SECTION VI : GESTION COMPTABLE.....		57
6.1	CADRE COMPTABLE	58
6.1.1	Tenue de la comptabilité	58
6.2	TRAITEMENT COMPTABLE DES PIECES JUSTIFICATIVES.....	58
6.2.1	Traitement comptable des pièces de caisse	58
6.2.2	Traitement des dépenses par règlement bancaire	59
6.2.3	Traitement de l'avance de fonds.....	59
6.2.4	Traitement de l'approvisionnement de la Caisse.....	60
6.2.5	Traitement des subventions	60
6.3	Classement et archivage.....	61
6.3.1	Classement des pièces comptables.....	61
6.3.2	Classement des charges fixes	61
6.3.3	Classement des fiches de paie	61
6.3.4	Classement Banque	61
6.3.5	Classement caisse.....	61
6.4	Les rapports financiers auprès des bailleurs	61

6.5	Les Travaux annuels	61
6.5.1	Inventaire	61
6.5.2	Ecritures de régularisation	62
6.5.3	Clôture de l'exercice	62
6.5.4	Elaboration des états financiers	62
6.6	AUDIT	62
6.6.1	Audit des projets	62
6.6.2	Audit annuel externe des comptes	63
ANNEXES	64
	Annexe 1 : Contrat-type de travail	65
	Annexe 2 : Grille salariale de TI-MG au 21 avril 2020	67
	Annexe 3 : Modèle de questionnaire d'évaluation du personnel	68
	Annexe 4 : Modèle de contrat de consultance	71
	Annexe 5 : Modèle de Fiche de Liquidation	74
	Annexe 6 : Modèle de Frais de déplacement en TAXI – BUS – BAJAJ	75
	Annexe 7 : Modèle de l'ordre de mission	76
	Annexe 8 : Modèle de Terme de Référence de Mission	77
	Annexe 9 : Modèle de Rapport de Mission	79
	Annexe 10 : Demande d'Engagement de Dépenses (DED)	80
	Annexe 11 : Bon de Caisse Sortie (BCS)	81
	Annexe 12 : Modèle de certificat de travail	82

Acronymes

AAF	Assistante Administrative et Financière
AF	Allocation de Fonds
AG	Assemblée Générale
AIL	Appui Institutionnel et Logistique
BEC	Budget de l'Exercice en Cours
BG	Budget Général
BL	Bon de Livraison
BR	Bon de Réception
BS	Bon de Sortie
CDD	Contrat à Durée Déterminé
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CGF	Contrôleur de Gestion Financière
CIN	Carte d'Identité Nationale
CP	Comparaison des Prix
CP*	Contrat de Prestation
CSM	Cahier de Suivi de la Maintenance
CT	Comptable
DA	Demande d'Achat
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DE	Dépenses Effectives
DED	Demande d'Engagement de Dépense
DMF	Demande de Matériel et de Fournitures
DN	Directeur National
DT	Directeur Technique
DP	Demande Proforma/Prix
DV	Demande de Véhicule
EB	Enveloppe Budgétaire
EMM	Equipements, Matériels et Mobiliers
ER	Etat récapitulatif
ERD	Etat Récapitulatif des Dépenses
FFD	Fiche de demande de frais de déplacement
FFF	Fiche de demande de frais de formation
FFM	Fiche de demande d'avance sur frais de mission
FI	Fiche d'Immobilisation
FL	Fiche de Liquidation
FR	Fiche de Régularisation
FS	Fiche de stock
FS*	Fiche de suivi
FT	Fiche de Transfert
GRF	Gestion des Ressources Financières

MEMO	Mémorandum
NA	Nouvelles Allocations
OIMP	Observatoire Indépendant des Marchés Publics
OM	Ordre de Mission
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PCA	Président du Conseil d'Administration
PF	Projections Financières
POI	Plan Opérationnel Intégré
PPM	Plan de Passation de Marchés
PTA	Plan de Travail Annuel
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
QC	Quotité Cessible
RC	Registre des Commandes en Cours
RAF	Responsable Administratif et Financier
RB	Reliquats Budgétaires
RE	Registre EMM (Equipements, Matériels et Mobiliers)
RP	Responsable des Programmes
RV	Reçu de Versement
TI	Tableau d'Inventaire
TI-MG	Transparency International - Initiative Madagascar
TTC	Toutes Taxes Comprises
RH	Service de Développement des Ressources Humaines
SF	Service Financier
SFQC	Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût
SQC	Sélection basée sur les Qualifications du Consultant
ST	Service Technique

Préambule

La réussite d'une organisation dépend dans une large mesure de la qualité de ses ressources humaines ainsi que de l'efficacité de ses méthodes et outils de gestion. C'est dans cette perspective que le présent manuel est conçu, en vue du renforcement des acquis de Transparency International – Initiative Madagascar (TI-M) sur le plan opérationnel, d'une part et de l'amélioration de ses procédures de gestion budgétaire, financière et comptable, d'autre part, tout en tenant compte des objectifs généraux suivants :

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

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

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

Le manuel vise par ailleurs à mettre à la disposition des responsables, un outil de référence, à la fois opérationnel et pédagogique, pour la conduite des opérations de TI-MG.

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

Le présent manuel s'applique à la gestion administrative et financière de TI-MG et de ses projets. Complétant le règlement intérieur de l'Organisation, Il servira également de complément aux procédures des bailleurs mais ne le remplace pas.

Section I

DESCRIPTION DU MANUEL

1.1 Objectifs du Manuel

Le présent manuel formalise les principales procédures de gestion administrative, budgétaire, financière et comptable du TI-MG. Il a pour objectifs de :

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

Les principes et thèmes soulignés ont été préparés spécifiquement en cohérence avec les lois et réglementations en vigueur et qui prévalent à Madagascar et les pratiques en matière de procédures administratives et financières au niveau des Organismes Partenaires dans le cadre des projets. Le présent manuel est destiné :

- aux équipes directionnelles et financières de la Direction Exécutive
- aux Coordinations Régionales et au staff chargé de la Gestion de Projets/Programmes ;
- aux intervenants dans la préparation, l'exécution et la supervision des projets ;
- aux Responsables concernés au niveau de chacun des organes de chaque projet/programme ; et
- aux membres du personnel dès leur prise de fonction.

1.2 Forme et contenu du manuel

Le manuel se propose de décrire les procédures se rapportant à la gestion administrative, fiduciaire (finance et passation de marchés), et comptable de TI-MG. Il est structuré de manière à en faciliter l'exploitation et la mise à jour afin de l'adapter à l'évolution, tant de l'organisation de TI-MG, que des procédures formalisées.

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

- Section 1. Description du manuel
- Section 2. Généralités
- Section 3. Procédures de Passation de Marchés
- Section 4. Gestion Administrative
- Section 5. Gestion Financière
- Section 6. Gestion Comptable

1.3 Mise à jour du Manuel

1.3.1 Modification des procédures

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

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

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

1.3.2 Responsabilité de la tenue de la mise à jour du manuel

La responsabilité de la tenue et de la mise à jour du manuel des procédures incombe à la Direction Exécutive de TI-MG. Elle décide des copies à mettre à la disposition du personnel. La décision de modification des procédures existantes est prise sur son initiative et adoptée par une Note de service interne.

1.3.3 Méthodologie de mise à jour

Le Manuel de procédures administratives, budgétaires, financières et comptables est un document évolutif qui devrait être révisé et mis à jour périodiquement pour y intégrer les nouveaux besoins du Projet et les modifications des procédures en se fondant sur l'expérience tirée de la mise en œuvre du Projet. Ainsi, la première année de sa mise en vigueur consistera en une période de test de fluidité des opérations.

Lorsque la décision de modification de procédures existantes est envisagée, soit sur proposition de l'équipe de mise en œuvre, soit sur recommandation des auditeurs ou évaluateurs externes, la Direction Exécutive du TI-MG convoque en réunion à laquelle doivent participer tous les responsables susceptibles d'être concernés par ces modifications. Cette réunion doit débattre de l'opportunité de la modification proposée et des solutions à adopter. A l'issue de cette réunion, un procès-verbal est établi, indiquant les éléments suivants :

- les procédures devant être modifiées ;
- les raisons pour lesquelles les modifications sont demandées ;
- les principes des modifications à apporter ;
- la personne chargée de rédiger les nouvelles procédures à inclure dans le manuel.

La personne chargée de la rédaction des nouvelles procédures les soumet à la Direction Exécutive de TI-MG qui apporte les éventuelles modifications qu'elle juge nécessaire pour arrêter les procédures définitives. Après adoption des procédures définitives, la Direction Exécutive de TI-MG se charge de distribuer les nouvelles sections du manuel aux intéressés. Un registre permettant de suivre la mise à jour de chaque copie du manuel doit être tenu. La personne chargée de la distribution des nouvelles sections du manuel note dans le registre la date de transmission du nouveau cahier aux intéressés, ainsi que les références correspondantes.

Section II

GENERALITES

2.1 Présentation de TI-MG

Transparency International (TI), créée en 1993, est la principale organisation internationale non gouvernementale, indépendante, non partisane œuvrant pour la mise en place d'un changement devant aboutir à un monde libéré de la corruption. TI travaille à l'identification des mécanismes de la corruption, à la mesure de ses conséquences, et à la définition des moyens de lutte. Elle œuvre pour la mise en place d'un changement du climat social devant aboutir à un monde libéré de la corruption.

Transparency International-Initiative Madagascar (TI-MG) est la section malgache de TI. Association civile privée de droit malgache, à but non lucratif association, régie par la loi No. 60-133 du 3 octobre 1960, elle a comme mission de « contrôler la corruption dans les transactions économiques afin d'encourager la justice et l'honnêteté sur le plan national et international ».

Créée en 2000, Transparency International – Initiative Madagascar (TI-MG) œuvre à la promotion des principes de transparence, de redevabilité et d'intégrité auprès de l'ensemble des acteurs de la société malgache.

Les membres de l'association sont des individus désirant contribuer à leur niveau à l'amélioration de la gouvernance et au renforcement de l'état de droit à Madagascar. Son bureau exécutif est en charge de la mise en œuvre des activités de l'association. Le siège de TI-MG est basé à Antananarivo, mais la portée de ses actions est nationale.

L'ambition de TI-MG est de contribuer concrètement à la lutte contre la corruption dans ces secteurs par le renforcement de la compréhension du phénomène de la corruption dans le contexte malgache et le dialogue constructif mais sans complaisance avec les autorités publiques, en vue de l'adoption des réformes nécessaires devant permettre de freiner ces pratiques néfastes au développement du pays.

TI-MG est apolitique. Il ne soutien et n'est soutenu par aucun parti ou association politique. Le TI-MG ne fait pas de discrimination religieuse, ni d'origine, ni politique dans ses actions de développement. Ainsi, il travaille sur tout le territoire de Madagascar

2.2 Objectifs et missions de TI-MG

TI-MG a pour objectifs de :

- Mettre en œuvre et promouvoir les principes d'intégrité, de démocratie et de transparence avec la participation de toutes les parties intéressées : l'Etat, la société civile et le secteur privé ;
- Sensibiliser l'opinion publique sur l'importance de lutter contre la corruption ;
- Susciter les actions concertées pour la mise en place de réformes au sein des systèmes (réformes systémiques).

TI-MG travaille actuellement dans plusieurs secteurs : les ressources naturelles ; les finances publiques ; le foncier, la santé, l'éducation, et la gouvernance locale.

2.3 Valeurs fondamentales de TI-MG

Les valeurs fondamentales de TI-MG sont la transparence, la redevabilité, l'intégrité, la solidarité, le courage, la justice et la démocratie.

2.4 Stratégies de TI-MG

La stratégie de Transparency International fait l'objet d'un document qui est régulièrement mis à jour.

Section III

PASSATION DE MARCHES

TI-MG est à l'origine de la création de l'Observatoire Indépendant des Marchés Publics (OIMP) pour promouvoir la transparence dans les procédures de passation des marchés. Bien que n'ayant pas de marchés d'envergure ou fréquents, l'organisation doit être un modèle de transparence dans ce domaine.

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

Dans le cas de TI-MG, cette fonction revient directement à la Direction Exécutive, avec l'appui du RAF et du Responsable des Programmes (RP), elle doit :

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

Les présentes procédures mettent l'accent sur l'obtention d'un service de haute qualité tout en assurant une approche économique et efficiente, en offrant l'égalité des chances aux fournisseurs potentiels et aux consultants qualifiés, en encourageant le développement des capacités locales de conseil et en pratiquant la transparence dans le processus de sélection. Ils s'appliquent à tous les types de marchés, notamment :

- le marché de biens et fournitures : mobiliers, équipements, matériaux et outillages, fournitures,
- consommables, intrants et semences, vivres, ... ;
- le marché de services : impression, édition, transport et manutention, assurance, ... ;
- le marché de prestations intellectuelles : études, contrôle et surveillance des chantiers, formations,
- installation et maintenance d'équipements, ... ; et
- le marché de travaux : travaux d'aménagement, construction, réhabilitation.

Ainsi, dans le souci de répondre aux objectifs de contrôle interne visant à une optimisation du traitement, les procédures de passations de marchés de TI-MG couvrent les étapes suivantes :

- le Plan de Passation de Marchés (PPM) ou Plan d'Achat ; et
- les passations de marchés : travaux, biens et fournitures ; prestations intellectuelles ;
- les engagements divers.

3.1 Principes de base

La Direction Exécutive assure le processus de passation de marchés du TI-MG, et peut déléguer ses pouvoirs aux Coordonnation régionales selon les cas, avec comme principes de base :

- la libre concurrence de tous les candidats soumissionnaires ;
- la transparence durant tout le processus de passation de marchés ; et
- l'égalité de traitement des soumissionnaires.

La Direction exécutive communique tous les éléments caractéristiques du marché, évalue avec les mêmes critères tous les soumissionnaires pour assurer l'égalité de chances dans une concurrence libre et ouverte.

3.2 Plan de Passation de Marchés

La préparation d'un Plan de Passation des Marchés (PPM) ou Plan d'Achat réaliste est essentielle à la bonne supervision et exécution des activités de TI-MG. Les règles de gestion et d'organisation applicables au PPM de TI-MG sont les suivantes :

RGO.1. Le PPM ou Plan d'Achat doit être établi dans le PTA et peut être décliné en trimestre pour être présenté à la Coordination de Programmes et validé auprès de Directeur Exécutif.

RGO.2. Le RAF est le premier responsable de l'élaboration du PPM, en collectant les informations sur chaque projet

RGO.3. Les documents de travail pour l'élaboration du PPM sont constitués des programmes ou chronogramme d'activités (PTA) et des éléments de budgétisation par projet. Ils permettent notamment de déterminer le type ou la nature du marché, le montant, les dates de début et d'achèvement probables, les responsables et projets concernés.

RGO.4. Le PPM doit indiquer pour chaque ligne de passation les informations suivantes :

- une brève description des contrats/marchés à établir ;
- le type des marchés : travaux, fournitures, emploi de consultant ;
- les montants indicatifs (qui peuvent être ajustés en tant que de besoin) ;
- la méthode de la passation des marchés ;
- la date probable de lancement du processus de passation ;
- les autorisations requises avant la signature de contrat/marché.

RGO.5. L'élaboration du PPM doit tenir compte du niveau de priorité indiqué dans le plan d'actions et programme d'activités.

RGO.6. Comme pour le Budget Général, le programme du PPM est établi à titre indicatif et doit être actualisé tous les ans. Toutefois, le PPM peut faire l'objet d'ajustement, de mise à jour ou de modification moyennant soumission auprès du Directeur Exécutif pour approbation.

RGO.7. La valeur du contrat/marché incluse dans le PPM est fournie à titre indicative. En aucun cas, elle ne devrait jamais être divulguée aux contractants, et devrait rester confidentielle en tout temps. Ceci permettra à TI-MG de négocier les frais de contrat sur la base des honoraires précédemment établis des consultants (plutôt que sur le budget disponible).

RGO.8. Les marchés d'activités de formation (dépenses engagées pour des ateliers, séminaires, réunions, et conférences telles que location de salle, repas) ne sont pas inclus dans le PPM.

RGO.9. Dans la mesure du possible, les marchés sont regroupés en lots d'une taille suffisante dans le PPM pour obtenir des offres d'un meilleur rapport coût/efficacité.

RGO.10. En cas de nécessité, qu'elle soit réglementaire ou conventionnelle, le PPM approuvé par la Direction Exécutive conformément au Budget Général doit être transmis aux autorités concernées et/ou aux partenaires financiers de TI-MG, qui se chargent de donner des recommandations ou suggestions y afférentes.

RGO.11. En cas de divergence avec la présente procédure, les procédures particulières des bailleurs doivent être suivies et appliquées.

3.3 La sélection des fournisseurs / prestataires

Il existe quatre types de procédures au sein de TI-MG:

- La procédure très simplifiée pour les dépenses d'une valeur inférieure ou égale à 250 000 Ariary ;
- La procédure simplifiée pour les dépenses d'une valeur inférieure ou égale à 1 000 000 Ariary ;
- La procédure restreinte qui prévoit la consultation par appel d'offres restreint pour les dépenses d'une valeur comprise entre 1 000 000 Ariary à 5 000 000 Ariary ;
- La procédure d'appel d'offres qui prévoit une consultation par appel d'offres ouvert. Toutes les dépenses supérieures à 5 000 000 Ariary doivent faire l'objet d'une procédure d'appel d'offres ouvert.

Procédure simplifiée

Pour acquérir un bien ou un service d'un montant de moins de 250 000 Ariary, payable en espèces, l'achat peut se faire à travers une procédure dite très simplifiée. Les étapes de la procédure consistent à effectuer une demande d'achat en remplissant la demande d'engagement de dépense et à faire une seule cotation auprès d'un seul fournisseur. Une fois le prix connu, la demande peut être validée par le Directeur Exécutif. Le RAF peut procéder au déblocage du montant à payer à partir de la caisse de l'association. Le demandeur du bien ou de service procède au paiement auprès du fournisseur et s'assure de l'obtention d'une facture.

La procédure simplifiée est aussi dite « d'entente directe ». Elle est appliquée pour l'acquisition des biens ou des services dont la valeur est inférieure ou égale à 1 000 000 Ariary. Dans le cas des biens ou des services détenus par un fournisseur unique ou dans le cas d'une urgence extrême approuvée par le Conseil d'Administration, l'Association peut exceptionnellement faire recours à cette procédure simplifiée pour l'achat d'un bien ou d'un service d'un montant supérieur à 1 000 000 Ariary. Dans ce cas, une note explicative écrite et signée par le Directeur Exécutif est requise et doit être validée par le Conseil d'Administration.

Etapes de la procédure :

Etapes	Tâches	Responsable
Demande d'achat	Remplissage de la demande d'engagement des dépenses avec le nom du demandeur, la date de la demande, la description des biens ou services demandés et le prix des articles ou services demandés	Le demandeur
Approbation de la demande	- Vérification du budget et de la ligne budgétaire - Vérification de l'éligibilité de la dépense	Responsable des programmes (si dépenses projets), Directeur Exécutif si dépenses structurelles ou non liées aux projets
Validation	Validation de la demande	Directeur Exécutif ou CA
Consultation de prix	Trois fournisseurs sont consultés et présentent un proforma	Responsable Administratif et Financier
Choix du fournisseur	Analyse des factures proforma et information du fournisseur sélectionné pour l'achat des biens ou des services auprès de lui	Responsable Administratif et Financier
Commande	Préparation du bon de commande Validation du Bon de commande Vérification de la conformité de la livraison	RAF Directeur exécutif RAF

Procédure restreinte

La procédure est dite restreinte lorsque TI-MG a déjà engagé au préalable une procédure de présélection des fournisseurs. Les fournisseurs admis à remettre une offre sont ceux déjà connus et contactés par l'Association. Cette procédure n'est justifiée qu'en cas de nombre limité de fournisseurs disposant des biens et services à acquérir par l'association. La procédure restreinte est initiée lorsque les dépenses se situent entre 1 000 000 et 5 000 000 Ariary.

Etapas de la procédure :

Étapes	Tâches	Responsable
Préparation	- Préparation des TDR - Elaboration d'une annonce de consultation restreinte - Validation des TDR	Le responsable de projet demandeur Directeur Exécutif ou RP
Envoi des TDR et réception des offres	- Envoi des TDR à un maximum de fournisseurs connus par TI-MG - Réception des offres sous plis fermés ou par voie d'e-mail	Responsable administratif et financier
Evaluation des offres	- Constitution d'une commission d'analyse - Ouverture des offres qui doit être faite à l'heure et à la date ainsi qu'au lieu indiqués dans l'avis d'appel d'offres - L'analyse des offres se fait en présence d'au moins 2 personnes membres de la commission. - L'évaluation consiste à évaluer l'offre technique et l'offre financière. - Etablissement d'un PV d'évaluation des offres et signature	Directeur Exécutif et RP (si l'offre correspond aux projets)

- Appel d'offres ouvert

La procédure d'appel d'offres ouvert est appliquée pour les dépenses supérieures à 5 000 000 Ariary.

Etapas de la procédure :

Étapes	Tâches	Responsable
Préparation	- Préparation des TDR - Elaboration d'un appel d'offres ou d'un appel à manifestation d'intérêt - Validation des TDR, de l'AO et/ou de l'AMI	Le responsable de projet demandeur Directeur Exécutif
	Constitution préalable d'une commission d'évaluation qui doit comprendre au moins 3 représentants de TI-MG. Le Directeur Exécutif est membre d'office de cette commission.	RP et Directeur Exécutif
Étapes	Le reste de la procédure s'aligne sur les dispositions légales en vigueur à Madagascar en matière de passation des marchés publics et sur les directives des bailleurs de fonds concernés. La procédure se déroule de la même façon que la procédure restreinte.	RP et Directeur Exécutif

3.4 La sélection des consultants / formateurs :

La procédure de prestation de services de consultants et/ou de formateurs a pour but d'obtenir des services de haute qualité et efficaces mais qui présentent des meilleurs prix. Les termes de référence, généralement élaborés par les chargés de programme et/ou le RP, doivent indiquer les objectifs, la nature, l'ampleur et les buts de la consultance ou de la formation. Les TDR fournissent les détails sur les consultants et/ou formateurs ainsi que les délais de la prestation. Pour les formations, les TDR contiennent aussi des informations détaillées sur les bénéficiaires, les compétences à transférer, les dispositions de suivi et d'évaluation de la formation.

Déroulement de la procédure :

Etapes	Tâches	Responsable
	Préparation des TDR Elaboration d'un appel d'offres ou d'un appel à manifestation d'intérêt	Le responsable de projet demandeur
	Validation des TDR, de l'AO et/ou de l'AMI	Directeur Exécutif/ou CP

- Sélection basée sur les Qualifications du Consultant (SQC) :

Cette procédure est utilisée dans le cas de prestations à faible coût et à courte durée, et pour lesquelles il n'y a pas lieu d'obtenir et d'évaluer des propositions de la part des candidats. La sélection du Consultant est faite sur la base : (i) d'une liste restreinte d'au maximum six (6) candidats après Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ou consultation de la Base de Données disponible ; (ii) de la qualification et (iii) de leurs références les plus adéquates pour la mission. Le consultant sélectionné sera invité à remettre une proposition technique et financière, puis à négocier le contrat.

- Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) :

Cette procédure est la plus fréquemment utilisée, notamment pour les prestations courantes d'études et qui nécessite le recrutement d'un cabinet d'études, de firmes ou de pool de consultants. Il consiste à : (i) constituer une liste restreinte de trois (3) à six (6) consultants à partir d'un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ; (ii) inviter à partir d'une Demande de Proposition (DP) les consultants shortlistés à fournir une proposition technique et une proposition financière sous enveloppes séparées ; (iii) évaluer les propositions en deux temps (évaluation technique puis évaluation financière) ; et (iv) inviter le soumissionnaire ayant obtenu la note pondérée (note technique et note financière) la plus élevée à une séance de négociation de contrat.

3.5 Publication des offres

Selon la nature du marché et afin d'attirer bon nombre de candidats, la publication de l'Avis de marchés ou de l'Appel à Manifestation d'Intérêts (AMI) dans au moins deux (2) journaux de la presse locale avec au moins deux (2) parutions est requise, et ce en plus des affichages devant les bureaux de TI-MG.

Pour les Appels d'Offres Internationaux (AOI), TI-MG peut recourir à des journaux étrangers ou à des sites internet spécialisés.

Section IV

LA GESTION

ADMINISTRATIVE

4.1 TITRE 1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Définition

Organes de TI-MG

Composition de l'équipe exécutive

Visualisation graphique de l'organigramme de TI-MG

4.1.1 Organigramme

4.1.1.1 Définition :

L'**organigramme** de TI-MG présente les liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de l'Association. Il s'agit d'un outil utile tant à l'interne pour établir les liens de redevabilité entre les membres de l'équipe, qu'à l'externe pour permettre à nos partenaires de mieux comprendre notre structure et les responsabilités de chacun des acteurs de l'Association.

4.1.1.2 Organes de TI-MG :

- L'Assemblée Générale

Les Statuts de l'Association définissent l'**Assemblée Générale** comme l'organe suprême de TI-MG. Elle est composée de tous les membres de l'Association. Se réunissant au minimum une fois par an en Assemblée Générale Ordinaire, cet organe délibératif a notamment pour fonction :

- De définir et d'arrêter les orientations et les stratégies à mettre en œuvre par TI-MG ;
- D'approuver le programme d'action détaillé, les comptes et les budgets proposés par le Conseil d'Administration ;
- D'élire les membres du Conseil d'Administration : le Président, le Trésorier, ainsi que les Conseillers, et mettre fin à leur mandat ;
- D'approuver le Règlement Intérieur ;
- D'approuver le Rapport d'activités et financier annuel de l'Association et d'en approuver la diffusion ;
- De délibérer sur toute contestation qui pourrait s'élever, soit entre les membres sur l'exécution des présents Statuts, soit au sujet des activités de l'Association ;
- De nommer le Commissaire aux comptes et de mettre fin à son mandat ;
- De donner quitus aux membres du Conseil d'Administration.

- Le Conseil d'Administration

Chargé de faire appliquer les orientations décidées par l'Assemblée Générale, le **Conseil d'Administration** peut, entre autres prérogatives :

- Agir au nom de TI-MG et faire autoriser les actes et opérations relatifs à son objet ;
- Procéder à la nomination et à la révocation du Directeur exécutif de l'Association, définir ses conditions d'emploi et sa rémunération ;
- Procéder au recrutement et à la révocation du personnel de l'Association, définir leur rémunération sur proposition du Directeur exécutif ;
- Adopter le programme d'activités de l'Association et en assurer l'exécution ;
- Exercer toute action judiciaire en tant que demandeur ou défendeur ;
- Convoquer les Assemblées Générales, en fixer l'ordre du jour et exécuter toutes les décisions des Assemblées dont il est mandataire ;
- Arrêter les comptes et les budgets qui doivent être soumis à l'Assemblée Générale ordinaire ;

- Informer de manière régulière les membres de TI-MG de l'état d'avancement des activités de l'Association et dresser un rapport sur chaque exercice ;
- Proposer et faire appliquer le Règlement intérieur.

Le Conseil d'Administration, élu par l'Assemblée Générale, est composé d'un **Président**, d'un **Trésorier** et d'au plus trois **Conseillers**.

Le Président représente l'Association vis-à-vis des tiers et en est le premier porte-parole. Il ratifie tout accord avec des tiers hors actes d'administration courante et préside les réunions du Conseil d'Administration et les Assemblées Générales.

Le Trésorier prépare le relevé des cotisations à payer par les membres de l'Association et est responsable de leur encaissement. Il reçoit et débourse ces fonds, suivant les directives du Conseil d'Administration.

Les Conseillers assistent le Conseil d'Administration dans sa tâche.

Le Conseil d'Administration se réunit au minimum une fois par mois, en présence du Directeur exécutif.

o La Déontologue

Le **Déontologue** est un membre de TI-MG élu par l'Assemblée Générale qui a pour mission de veiller à la bonne gouvernance interne de l'Association, notamment en signalant tout conflit d'intérêt ou manquement éthique porté à sa connaissance. Le Déontologue, qui n'est pas membre du Conseil d'Administration, s'assure du respect des Statuts, du Règlement intérieur et des autres procédures de l'Association, pour lesquels il peut proposer des améliorations. Il recueille anonymement les alertes des membres de l'Association ou de l'équipe exécutive sur les problèmes liés au fonctionnement de TI-MG.

Tout membre ou personnel de TI-MG se doit de répondre aux demandes d'information du Déontologue. Le Déontologue rédige un rapport annuel présenté lors de la première Assemblée Générale ordinaire qui détaille les problèmes identifiés ainsi que les améliorations proposées.

o La Direction exécutive

La **Direction exécutive** est l'organe de mise en œuvre des décisions prises par le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale. La Direction exécutive est composée d'un **Directeur exécutif**, qui possède un contrat de type salarial avec TI-MG, et d'une équipe exécutive. Exerçant ses fonctions sous la direction et le contrôle du Président du Conseil d'Administration, le Directeur exécutif gère les activités de l'Association. A cet effet :

- Il prépare le programme d'activités de TI-MG dans le respect des directives du Conseil d'Administration et des orientations définies par l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- Il prépare le budget de l'Association et en assure l'exécution après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- Il assure la gestion des ressources humaines et des ressources financières de l'Association ;
- Il assure l'organisation et le secrétariat des réunions du Conseil d'Administration et des Assemblées Générales ;
- Il prépare tout document à soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.

4.1.1.3 Composition de l'équipe exécutive

L'**équipe exécutive**, placée sous la responsabilité hiérarchique du Directeur exécutif, appuie ce dernier dans la réalisation de ses tâches.

Parmi l'équipe exécutive figure un **Responsable des programmes** qui seconde le Directeur exécutif dans la mise en œuvre des activités de l'association.

Le Responsable des programmes a une responsabilité hiérarchique directe sur les **Chargés de projet**. Ces derniers mettent en œuvre les activités spécifiques de TI-MG dans leur domaine de spécialisation. A ce même niveau hiérarchique se trouvent le **Chargé de Communication** et le **Responsable Informatique et Sécurité** qui, à la différence des autres Chargés de projet, se trouvent sous la supervision directe du Directeur exécutif.

Les **Assistants de projet** concourent à la réalisation des activités de TI-MG en collaboration avec les Chargés de projet responsables desdites activités. Comme ces derniers, les Assistants de projet sont sous la responsabilité hiérarchique directe du Responsable des programmes.

Le pôle administration et finance de TI-MG est dirigé par le **Responsable administratif et financier (RAF)** qui a une responsabilité hiérarchique directe sur le **Comptable**, l'**Assistant administratif** et sur tout autre personnel affecté principalement à des tâches administratives et financières, dont le **Coursier/Agent d'entretien**. Le RAF est placé sous la responsabilité hiérarchique du Directeur exécutif.

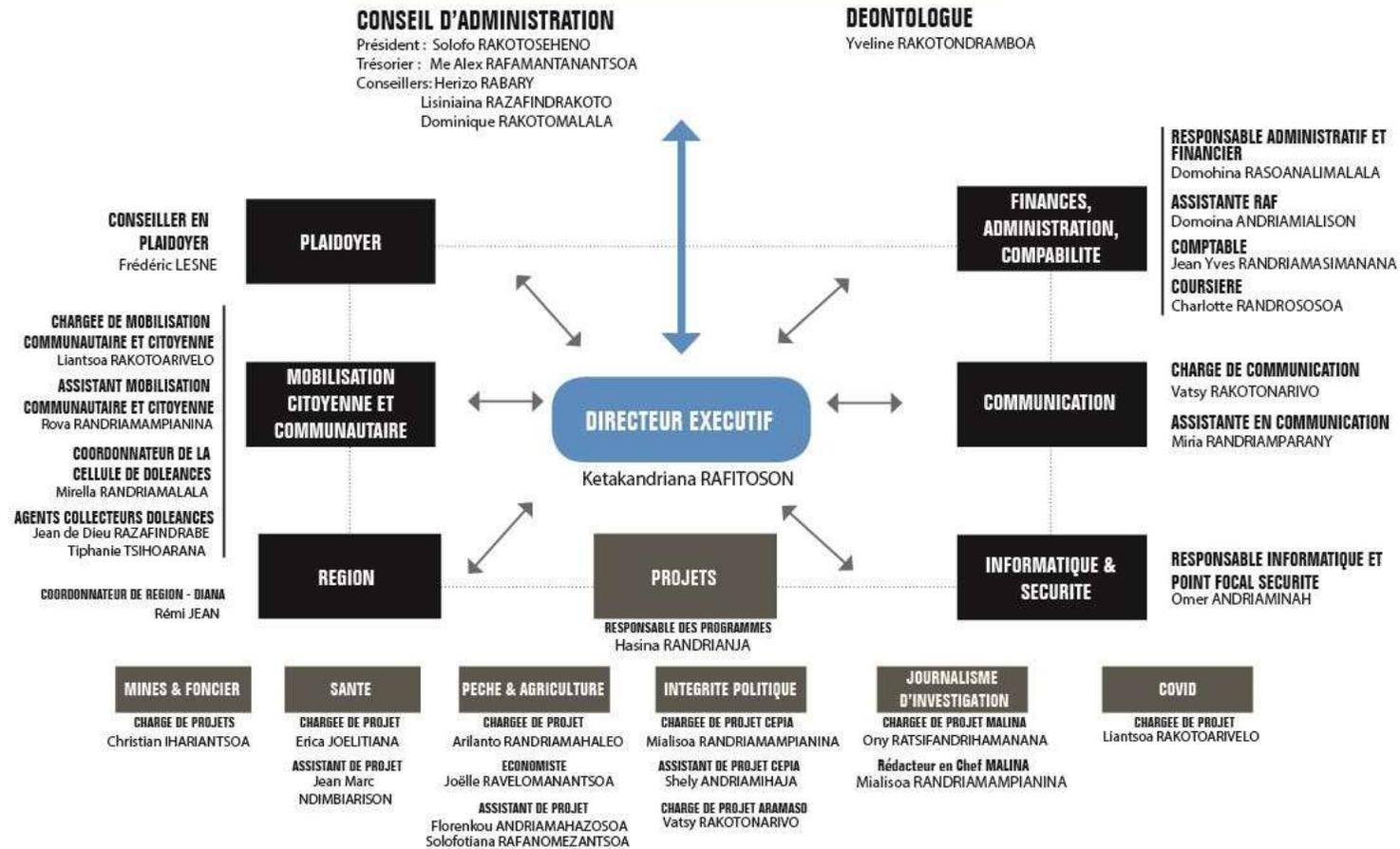
Le RAF et le Trésorier de l'Association se réunissent au minimum une fois par mois pour échanger sur la situation financière de l'Association.

L'équipe exécutive est complétée ponctuellement par des **consultants**, qui sont des prestataires ponctuels, ainsi que par des **stagiaires** (voir Chapitre « Ressources humaines non salariées »). Enfin, les bailleurs de fonds peuvent apporter un appui technique à l'équipe exécutive sous la forme d'un Expert Intégré pour des tâches déterminées d'un commun accord entre le Conseil d'Administration de TI-MG et le bailleur. L'Expert Intégré est placé sous la supervision du Président de TI-MG. Les modalités de contractualisation de cet appui sont définies par les termes du contrat signé entre le bailleur et TI-MG.

4.1.1.4 Visualisation graphique de l'organigramme de TI-MG

ORGANIGRAMME

ASSEMBLEE GENERALE DES MEMBRES



OCTOBRE 2020

4.1.2 RECRUTEMENT

- **Définition**
- **Validation du recrutement**
- **Publicité du recrutement**
- **Sélection**
- **Formation**
- **Déclaration légale**
- **Ethique du recrutement**

4.1.2.1 Définition :

Le **recrutement** est un processus d'identification, de sélection et de formation d'une nouvelle ressource humaine à intégrer au personnel salarié de TI-MG.

4.1.2.2 Validation du recrutement

Le processus de recrutement débute avec l'identification par le Directeur exécutif du besoin capacitaire à combler. Il s'agit soit d'ouvrir un nouveau poste dans le cadre d'un projet à réaliser par TI-MG, soit de combler un poste déjà existant mais laissé vacant.

Le Directeur exécutif établit les **termes de référence** du poste à pourvoir, éventuellement avec l'appui de membres de l'équipe exécutive qu'il désigne. Les termes de référence du poste décrivent en détail les tâches du poste à pourvoir, le ou les projets associés à ces tâches, le profil recherché pour le poste, le type de contrat salarié et sa durée.

Le Directeur exécutif soumet ensuite un **plan de financement** du poste au RAF. Ce plan de financement décrit, pour toute la durée prévue du poste, l'origine des fonds qui seront utilisés pour couvrir les coûts salariaux de la personne recrutée. Si des fonds restent à identifier pour financer une partie des coûts salariaux du poste, ceci doit être clairement indiqué dans le plan de financement. Au moins 80% des coûts salariaux totaux du poste pour la durée du contrat de travail proposé doivent avoir un financement sécurisé. Si cette condition est satisfaite, le RAF vise le plan de financement. Dans le cas contraire, il doit demander au Directeur exécutif de corriger le plan de financement

Les termes de référence du poste ainsi que le plan de financement visé par le RAF sont envoyés par le Directeur exécutif au Président du Conseil d'Administration, qui valide ou non le principe du recrutement. Le Président peut convoquer une réunion du Conseil d'Administration pour statuer sur un recrutement, ou soumettre cette décision à l'ordre du jour d'une réunion planifiée du Conseil d'Administration. Le Président peut demander au Directeur exécutif des précisions et émettre des propositions de modification des termes de référence et/ou du plan de financement du poste avant d'autoriser le recrutement.

4.1.2.3 Publicité du recrutement

Une **annonce** est rédigée par le Directeur exécutif, éventuellement avec l'aide de membres de l'équipe exécutif qu'il désigne. L'annonce doit contenir toutes les informations permettant aux postulants de comprendre les tâches du poste ainsi que le profil recherché par TI-MG. Le type de contrat de travail proposé, sa durée, la date prévue de début du contrat et la fourchette de rémunération du poste doivent être clairement indiqués dans l'annonce. Le logo de TI-MG doit également y apparaître. L'annonce peut être rédigée en langues malagasy et/ou française. L'annonce ayant vocation à être rendue publique, elle ne doit comporter aucune information confidentielle ou de nature privée.

Par ailleurs, l'annonce doit lister les éléments du **dossier de candidature**, c'est-à-dire les informations à soumettre par le postulant pour l'évaluation de son profil par TI-MG. Le dossier de candidature doit impérativement contenir un curriculum vitae (CV), une lettre de motivation datée et signée, au minimum trois (3) références professionnelles, une copie certifiée des diplômes du postulant, sa prétention salariale et la date de sa disponibilité pour la prise de poste.

L'annonce doit mentionner la date et l'heure limite de soumission des candidatures. Enfin, l'annonce doit mentionner les modes de réception des dossiers de candidature, à savoir une adresse électronique (par défaut : emploi@transparency.mg) pour les envois par courriel. Les envois physiques des dossiers de candidature peuvent être autorisés ou non selon le poste à pourvoir, à la discrétion du Directeur exécutif. Lorsque les envois physiques sont autorisés, l'adresse physique du bureau de TI-MG doit être mentionnée dans l'annonce.

Une fois visée par l'Inspection du travail, l'annonce doit être publiée sur le site internet et sur les réseaux sociaux de TI-MG, ainsi que dans au minimum deux journaux à portée nationale, au minimum quinze (15) jours avant la date limite de

réception des candidatures. En cas d'urgence nécessitant une durée de publicité inférieure à quinze (15) jours, le Directeur exécutif devra le justifier auprès du Président du Conseil d'Administration et obtenir son autorisation écrite pour réduire la durée normale de publicité, sans que celle-ci ne puisse être inférieure à cinq (5) jours.

4.1.2.4 Sélection

Le Directeur exécutif, ou des membres de l'équipe exécutive qu'il désigne, effectuent un tri des dossiers reçus avant la date et heure limite de réception des candidatures. Tout dossier incomplet ou ne répondant pas aux critères de sélection est rejeté. Les candidats proposant une prétention salariale non négociable supérieure à la fourchette prévue pour le poste ou une date de disponibilité incompatible avec le poste à pourvoir sont également éliminés d'office.

Le Directeur exécutif désigne les membres du **panel de sélection** parmi le personnel de l'Association. Les membres du Conseil d'Administration peuvent également participer au panel de sélection, sur simple notification orale ou écrite au Directeur exécutif.

Le panel, composé au minimum de trois personnes, est présidé par le Directeur exécutif, ou par le Président de TI-MG si ce dernier en est membre. Le membre du personnel de TI-MG qui a la responsabilité hiérarchique directe sur le poste à pourvoir doit également être membre du panel.

Le panel valide par consensus une grille d'évaluation des candidatures proposée par le Directeur exécutif et reprenant les critères requis pour le poste listés dans les termes de référence et l'annonce du poste, en attribuant à chacun de ces critères un score minimal et maximal, et une pondération entre les différents critères. En cas d'absence de consensus, le Directeur exécutif, ou le Président de TI-MG si ce dernier est membre du panel, décide de la grille retenue.

Un minimum de trois (3) candidatures est retenu par le panel de sélection pour un **entretien**. Les entretiens se déroulent au bureau de TI-MG aux date et heure définies par le Directeur exécutif de manière à ce que tous les membres du panel de sélection puissent y participer. En cas d'impossibilité de réunion physique, les entretiens peuvent exceptionnellement s'effectuer par visioconférence. Les candidats doivent être notifiés de la date et de l'heure de leur entretien au plus tard 48 heures avant celui-ci.

Au cours de l'entretien dirigé par le Directeur exécutif, ou par le Président de TI-MG si ce dernier est membre du panel, tous les membres du panel peuvent poser au candidat les questions qu'ils désirent. Au plus tard la veille des entretiens, les membres du panel auront reçu une copie électronique des dossiers de tous les candidats retenus pour ces entretiens.

Le panel de sélection peut décider à la majorité simple de faire passer un test écrit à tous les candidats passant un entretien. Dans ce cas, le test écrit doit être intégré à la grille de notation. Le test, conçu par le Directeur exécutif ou par des membres de l'équipe exécutive qu'il désigne, est validé par consensus par le panel de sélection. Les tests se déroulent au bureau de TI-MG aux date et heure définies par le Directeur exécutif. Les candidats devant passer un test écrit doivent en être informés au minimum 48 heures avant celui-ci.

A la suite des entretiens, et éventuellement des tests écrits, chaque membre du panel de sélection remplit sa grille d'évaluation des candidats et remet ses résultats au Directeur exécutif, qui calcule le score moyen de chaque candidat. Le candidat ayant reçu la meilleure note moyenne est sélectionné pour le poste.

Le Directeur exécutif informe le candidat retenu de sa sélection par téléphone et/ou courrier électronique. Une lettre lui est adressée l'informant officiellement des conditions de son recrutement et de la date de prise de poste. Le candidat retenu devra retourner à TI-MG un exemplaire signé de cette lettre confirmant son acceptation de ces conditions.

Les candidats non retenus sont notifiés par le Directeur exécutif du rejet de leur candidature dès réception de la lettre signée par le candidat retenu.

4.1.2.5 Formation

Une fois sélectionné, le candidat reçoit par courrier électronique ou courrier postal les documents dont il doit impérativement prendre connaissance avant sa prise de poste, à savoir les Statuts de TI-MG, son Règlement Intérieur, son Code d'éthique, sa Politique de conflit d'intérêt et le présent Manuel de procédures. Dès sa prise de poste, des modules de formation spécifiques à son poste lui sont dispensés.

4.1.2.6 Déclaration légale

Un numéro d'employé est attribué au nouveau membre du personnel. Le RAF, ou l'un membre de l'équipe exécutive sous sa responsabilité hiérarchique qu'il désigne, effectue les déclarations légales obligatoires auprès de la CNAPS, l'OSTIE et de la DGI.

4.1.2.7 *Ethique du recrutement*

TI-MG suit une politique stricte de non-discrimination dans le cadre de ses recrutements, que ce soit en fonction de l'âge, du sexe, de l'orientation sexuelle ou de considérations religieuses (voir Chapitre « Politique de non-discrimination »).

Conformément aux dispositions du présent Manuel de procédures (Chapitre « Gestion des conflits d'intérêt ») et de la Politique de conflits d'intérêt de TI-MG, tout membre d'un panel de recrutement connaissant personnellement un candidat doit en informer dès que possible les autres membres du panel et se retirer de celui-ci. Si, à la suite du retrait, le nombre de membres du panel est inférieur à trois (3), le Directeur exécutif désigne un remplaçant parmi les membres de l'équipe exécutive. Dans le cas exceptionnel où le membre du panel ayant une connaissance personnelle de l'un des candidats souhaite néanmoins rester dans le panel de sélection, l'avis préalable du Déontologue doit être demandé et respecté.

Aucun membre jusqu'au 3^{ème} degré inclus de la famille des membres actuels de l'Association ou du personnel ne peut être sélectionné pour un poste à TI-MG.

Lorsqu'un ou des membres du personnel actuel ou passé de TI-MG font partie des candidats à un poste, au moins un membre du Conseil d'Administration doit impérativement siéger au sein du panel de sélection. Les candidatures des membres du personnel présents et passés sont traitées en tout point de la même façon que les candidatures de personnes externes à TI-MG.

4.1.3 CONTRAT DE TRAVAIL

- **Définition**
- **Contrat-type**
- **Types de contrat**
- **Mise en œuvre**
- **Renouvellement et transformation**
- **Fin de contrat**

4.1.3.1 Définition :

Un **contrat de travail** est un document écrit signé conjointement par le Président de TI-MG et par un membre du personnel salarié décrivant les conditions d'emploi de ce dernier. Tout membre du personnel salarié doit obligatoirement avoir un contrat de travail établi en bonne et due forme.

4.1.3.2 Contrat-type :

Le contrat-type de travail de TI-MG est présenté en Annexe 1 du présent Chapitre. Conformément aux dispositions du Code du travail en vigueur à Madagascar, ce contrat-type précise notamment la fonction du membre du personnel, sa catégorie professionnelle, son salaire, l'indice minimum de classification et la date d'effet du contrat. Les termes de référence du poste sont joints au contrat de travail, et en font partie intégrante.

Les contrats de travail sont écrits en langue française ou en langue malagasy.

Tout contrat de travail de TI-MG prévoit une période d'essai renouvelable une fois pour la période maximale définie pour chaque catégorie professionnelle dans le Décret 2007-008 du 9 janvier 2007 fixant les formes, la durée et autres modalités de l'engagement à l'essai. Le Directeur exécutif décide de l'éventuel renouvellement de la période d'essai sur la base de l'évaluation de l'employé au terme de sa période d'essai initiale et en notifie l'intéressé par écrit avant la fin de celle-ci. Le renouvellement de la période d'essai doit faire l'objet d'un écrit signé par les deux parties.

4.1.3.3 Types de contrat :

Un contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée ou une durée indéterminée.

Un contrat à durée déterminée (CDD) est un contrat de travail caractérisé, au moment de sa conclusion, par l'existence d'un terme fixé par les parties, terme qui ne peut excéder deux ans à partir de la date de début du contrat, renouvellement compris.

Comme stipulé dans le Code du travail (Article 8), le CDD ne peut être choisi comme type de contrat de travail que pour la réalisation de tâches qui n'entrent pas dans les activités normales de l'Association, ou qui portent sur un ouvrage déterminé dont la réalisation constitue le terme du contrat.

Un contrat à durée indéterminée (CDI) ne prévoit pas de date à laquelle il prend fin. Le Code du travail stipule dans son Article 9 que tout contrat qui ne respecte pas les conditions exigées pour un CDD est réputé conclu pour une durée indéterminée.

4.1.3.4 Mise en œuvre :

Tout contrat de travail est rédigé par le Directeur exécutif de TI-MG, et visé par le RAF par apposition du cachet de l'Association.

Le Président de TI-MG est la seule personne habilitée à signer les contrats de travail au nom de l'Association. Le contrat de travail doit également impérativement être signé par le membre du personnel pour lequel le contrat a été établi. Le contrat de travail est établi en deux exemplaires, l'un étant remis au membre du personnel après signature par les deux Parties, l'autre étant conservé dans les archives de TI-MG. S'il s'agit de son premier contrat de travail avec TI-MG, le nouveau membre du personnel se voit alors attribuer par le RAF un numéro unique de personnel.

Toute modification ultérieure du contrat de travail doit faire l'objet d'un avenant accepté et signé par les deux Parties. D'après le Code du travail (Article 11), les clauses substantielles d'un contrat individuel de travail, telles que la classification professionnelle, la rémunération et le poste occupé ne peuvent faire l'objet d'une modification moins favorable au membre du personnel.

4.1.3.5 *Renouvellement et transformation*

Un CDD d'une durée minimum de six (06) mois se transforme automatiquement en CDI après deux renouvellements. La réembauche au même poste d'un travailleur lié par un CDD après une interruption ne dépassant pas un (1) mois est considérée comme un renouvellement du contrat (Article 8 du Code du Travail).

D'après l'Article 9 du Code du travail, le contrat des journaliers occupés au même poste de façon intermittente pendant six (06) mois successifs pour le compte de TI-MG et totalisant en moyenne vingt (20) jours de travail par mois est automatiquement transformé en CDI.

4.1.3.6 *Fin de contrat*

Au plus tard deux (2) semaines avant la fin d'un contrat CDD, le membre du personnel en fin de contrat et son supérieur hiérarchique effectuent un entretien d'évaluation de fin de contrat. Durant cet entretien, le supérieur hiérarchique informe l'employé de la décision du Directeur exécutif quant à l'éventuel renouvellement du contrat CDD arrivé à terme ou sa transformation en CDI. La décision par le Directeur exécutif d'un renouvellement de CDD ou d'une transformation de CDD en CDI est réalisée dans les mêmes conditions qu'une validation de recrutement (voir Chapitre « Recrutement »).

Un CDD ne peut cesser avant terme par la volonté d'une seule des Parties que dans les cas prévus au contrat, ou dans le cas d'une faute lourde prévue dans le Manuel de procédures de TI-MG ou, à défaut, laissée à l'appréciation de la juridiction compétente.

Un CDI peut cesser par la volonté de l'une seule des Parties. Conformément aux dispositions du Code du travail (Article 16), un CDI peut être rompu pour quatre (4) causes :

- Du fait de l'employeur, par le licenciement ;
- Du fait du travailleur, par la démission ;
- Par accord volontaire des deux Parties ;
- En cas de force majeure laissée à l'appréciation de la juridiction compétente.

La partie à l'initiative de la résiliation d'un CDI doit en informer l'autre partie par le moyen d'une lettre de notification de rupture de contrat (licenciement ou démission). La lettre doit être signée par la partie rompant le contrat et doit indiquer les motifs fondant cette rupture. Elle est produite en deux exemplaires dont l'un est conservé dans les archives de TI-MG, l'autre restant en possession du membre du personnel dont le CDI s'achève.

La date de réception par l'autre partie de la lettre de notification de rupture du CDI fixe le point de départ d'un préavis de trois (3) mois, exception faite d'un licenciement pour faute lourde qui n'est accompagné d'aucun préavis. Dans le cas d'une démission, le préavis déposé par l'employé peut être réduit d'une partie ou de la totalité de ses jours de congés non consommés au jour de sa démission, sans que la durée du préavis ne puisse être réduite à moins d'un (1) mois.

A la date de notification de la rupture de contrat, TI-MG délivre au membre du personnel dont le CDI est rompu une attestation provisoire d'emploi courant sur toute la durée du préavis.

Le « solde de tout compte » est un document établi par TI-MG qui précise toutes les sommes versées au salarié le jour de la fin de son contrat, notamment le solde de salaire à la date de son départ. Le « solde de tout compte » est remis au membre du personnel dont le CDD arrive à son terme, ou dont le CDI est rompu, dès la cessation de son travail, et est signé par ce dernier en deux exemplaires, l'un étant pour lui-même et l'autre conservé dans les archives de TI-MG.

Les jours de congés non consommés à la date de fin du préavis font l'objet d'une indemnité compensatrice payée au membre du personnel dont le contrat s'achève, au prorata de son salaire mensuel net pour le nombre de jours de travail effectifs représenté par ces jours de congés.

Un employé démissionnaire est tenu de procéder à une passation avant la date de fin de son préavis, dans des conditions définies par le Directeur exécutif et portées à la connaissance de l'employé dans les quinze (15) jours suivant la notification de sa démission.

Conformément à l'Article 30 du Code du travail, TI-MG délivre à l'employé, à la date de cessation de son contrat de travail, un certificat de travail indiquant exclusivement la date de son entrée, celle de son départ, la nature de l'emploi ou des emplois successivement occupés, les périodes pendant lesquelles ces emplois ont été tenus et les catégories professionnelles correspondantes. Un modèle de certificat de travail est joint en Annexe 12.

4.1.4 REMUNERATION ET AVANTAGES

- **Définitions**
- **Grille salariale de TI-MG**
- **Evolution salariale**
- **Promotion**
- **Avantages sociaux**
- **Hygiène et confort**

4.1.4.1 Définitions :

Le **salair**e est la rémunération versée mensuellement à un membre du personnel de TI-MG en contrepartie du travail fourni par ce dernier contribuant à l'atteinte des objectifs de l'Association. Le **salair**e brut est le montant du salaire avant toute déduction des cotisations obligatoires à la charge de l'employé, le **salair**e net étant la somme effectivement perçue par le membre du personnel une fois décomptées les cotisations obligatoires.

4.1.4.2 Grille salariale de TI-MG :

La **grille salariale** de TI-MG est un tableau présentant les salaires nets minimaux et maximaux pour chaque catégorie de poste. La grille salariale en vigueur à TI-MG est jointe en Annexe 2.

La colonne « basse » de la grille représente le plancher de salaire net pour le poste indiqué, et la colonne « haute » de la grille en représente le plafond. Le salaire net effectivement reçu pour un poste donné peut prendre toutes les valeurs comprises entre ces valeurs plancher et plafond.

Comme indiqué dans la grille salariale, la catégorie « Chargé de projet » inclut également les postes de « Chargé de Communication » et de « Responsable Informatique et Sécurité ».

Lorsqu'il le considère nécessaire, le Directeur exécutif peut proposer un projet de nouvelle grille salariale au Conseil d'Administration de TI-MG, qui statue et valide ou non son adoption. La nouvelle grille entre en vigueur le jour de sa signature par le Président et le Trésorier de TI-MG.

4.1.4.3 Evolution salariale :

En conformité avec la politique de non-discrimination de TI-MG (voir Chapitre « Politique de non-discrimination), la détermination du salaire ne prend en compte que la valeur du travail fourni sans considération pour le genre, l'origine, l'âge ou les opinions religieuses, politiques ou syndicales du salarié.

A l'embauche, le salaire du nouvel employé est fixé par le Directeur exécutif sur avis favorable du Responsable administratif et financier, après négociation avec la personne recrutée, dans la fourchette de rémunération correspondant au poste à pourvoir.

L'**évolution salariale**, c'est-à-dire l'augmentation de la rémunération dans le temps, peut être collective ou individuelle. Toute évolution salariale, qu'elle soit collective ou individuelle, est décidée par le Président de TI-MG, sur proposition motivée du Directeur exécutif et après avis favorable du Responsable administratif et financier et du Trésorier de TI-MG.

Comme stipulé dans le Code du travail (Article 11), la rémunération salariale ne peut pas être réduite à poste constant. Qu'elle soit individuelle ou collective, aucune augmentation salariale accordée à un membre du personnel ne peut avoir pour effet de faire dépasser sa rémunération du plafond défini pour le poste qu'il occupe.

Une **évolution salariale collective** correspond à une augmentation proportionnelle du salaire net appliquée de manière égale à tous les membres du personnel, sauf pour ceux ayant atteint ou atteignant avec l'augmentation le plafond de rémunération pour leur poste. Les évolutions salariales collectives sont décidées par le Conseil d'Administration de TI-MG sur proposition motivée du Directeur exécutif, après avis favorable du Responsable administratif et financier. Elle peut résulter d'une décision spontanée du Directeur exécutif ou d'une demande écrite (par courriel ou lettre manuscrite) adressée au Directeur exécutif par les délégués du personnel (voir Chapitre « Représentation du personnel »). Une demande d'évolution salariale collective ne peut être soumise au Directeur exécutif qu'entre le 15 et le 30 novembre de chaque année. A la réception de la demande, le Directeur exécutif a jusqu'au 31 décembre pour rejeter la demande ou la transmettre au Conseil d'Administration, qui doit statuer sur cette demande dans un délai de soixante (60) jours.

Une **évolution salariale individuelle** est une augmentation de salaire net spécifique à un membre du personnel, dont le montant est déterminé à la suite d'une évaluation individuelle (voir Chapitre « Evaluation du personnel »). Une évolution salariale individuelle n'est possible pour que les membres du personnel occupant leur poste actuel depuis au minimum deux (2) ans. Elle peut résulter d'une demande écrite (par courriel ou lettre manuscrite) adressée au Directeur exécutif par le membre du personnel ou d'une décision motivée du Directeur exécutif lorsque ce dernier considère que le membre du personnel bénéficiant de l'évolution salariale s'est particulièrement distingué dans son travail. Toute demande d'évolution salariale doit être adressée au Directeur exécutif par le membre du personnel entre le 15 et le 30 novembre de chaque année. Le Directeur exécutif a jusqu'au 31 décembre, date de fin la plus tardive de l'évaluation annuelle du personnel (voir Chapitre « Evaluation du personnel ») pour rejeter la demande ou la transmettre au Conseil d'Administration, qui doit statuer sur cette demande dans un délai de soixante (60) jours.

4.1.4.4 *Promotion :*

Une **promotion** est le passage pour un membre du personnel de TI-MG à une catégorie de poste supérieure. Une promotion s'accompagne nécessairement d'un changement de poste allant dans le sens d'un positionnement plus élevé dans la hiérarchie de l'Association. Le Code du travail (Article 11) interdit toute rétrogradation à une classification professionnelle ou à un poste inférieur. Une promotion n'est possible qu'après une période de travail de deux (2) ans à TI-MG et ne peut avoir lieu au minimum que tous les deux (2) ans, sauf dérogation exceptionnelle accordée par le Conseil d'Administration de TI-MG.

La promotion se matérialise dans le cadre d'un recrutement pour un poste à TI-MG lorsqu'un membre du personnel ayant un poste hiérarchiquement inférieur au poste à pourvoir est sélectionné (voir Chapitre « Recrutement »).

Le membre du personnel promu doit consommer l'intégralité des congés payés qu'il a accumulés dans le cadre de son poste précédent avant le jour de la prise de son nouveau poste.

4.1.4.5 *Avantages sociaux*

Tout membre du personnel de TI-MG bénéficie des avantages sociaux associés à sa catégorie professionnelle, notamment les prestations familiales (allocations prénatales, allocations de maternité et allocations familiales), les prestations en cas d'accidents du travail et de maladies professionnelles et les pensions de retraite versées par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNaPS) à laquelle tous les salariés de TI-MG sont inscrits à leur embauche.

L'ensemble du personnel de TI-MG bénéficie également des services de soins fournis par l'Organisation Sanitaire Tananarivienne Inter-Entreprises (OSTIE).

4.1.4.6 *Hygiène et confort*

Conformément à l'Article 115 du Code du travail, les membres du personnel de TI-MG bénéficient dans les locaux de l'Association d'un accès à l'eau potable, d'installations sanitaires et vestiaires ainsi que du mobilier nécessaire à leur confort pendant la période de travail, notamment d'une cuisine équipée pouvant servir à la confection de repas et à la restauration sur place.

Les membres du personnel peuvent soumettre par écrit au Directeur exécutif, directement ou par l'intermédiaire des délégués du personnel (voir Chapitre « Représentation du personnel »), des suggestions d'amélioration de leurs conditions de travail ou de leurs autres avantages collectifs.

4.1.5 TEMPS ET LIEU DE TRAVAIL

- **Durée de travail**
- **Lieu et horaires de travail**
- **Congé payé**
- **Permission**
- **Maternité**
- **Travail hors TI-MG**

4.1.5.1 *Durée du travail*

La **durée de travail** d'un employé est le temps durant lequel cet employé travaille pour le compte de TI-MG. Les membres du personnel de TI-MG travaillent soit à **temps plein**, soit à **temps partiel** pour l'Association, une caractéristique de leur emploi spécifiée dans leur contrat de travail.

Conformément à l'Article 75 du Code du travail, un salarié à temps plein travaille cent soixante-treize virgule trente-trois (173,33) heures par mois. Un salarié à temps partiel travaille pour TI-MG durant une durée inférieure à ce maximum légal. Seul le travail effectif entre dans le calcul de la durée de travail, ce qui exclut le temps de restauration ainsi que la durée de trajet entre le domicile et le lieu de travail. TI-MG ne pratique ni heures supplémentaires, ni travail de nuit.

La durée journalière maximale de travail est de huit (8) heures. Les jours fériés, dont la liste est définie annuellement par Décret, sont chômés et payés.

Le samedi et le dimanche sont, sauf exception, des jours non travaillés. Pour des missions hors du lieu de résidence incluant un ou plusieurs samedis et dimanches, ces jours peuvent être récupérés par le membre du personnel, en un seul tenant, dans les deux semaines suivant le retour de mission, sur proposition du membre du personnel adressée à son supérieur hiérarchique direct.

4.1.5.2 *Lieu et horaires de travail*

Le **lieu de travail** est le siège de l'Association. Des missions à Madagascar ou à l'étranger peuvent être effectuées par les membres du personnel pour les besoins de leur travail à TI-MG (voir Chapitre « Mission »), sans que la durée passée en mission pour tout membre du personnel ne dépasse quatre-vingt-dix (90) jours par an, transport compris.

Les horaires de travail sont ceux d'ouverture du siège de l'Association, à savoir de 8h30 à 17h30 du lundi au vendredi, hors jours fériés, sans que la durée journalière totale de travail pour tout membre du personnel ne dépasse huit (8) heures.

4.1.5.3 *Congé payé*

Les membres du personnel obtiennent un droit à des congés payés à la charge de TI-MG, à raison de deux virgule cinq (2,5) jours par mois de service effectif, au sens de l'Article 87 du Code du travail. Le droit de jouissance des congés payés est acquis après douze (12) mois de service effectif.

Les membres du personnel sont invités à proposer, entre le 1^{er} et le 15 janvier de chaque année, une répartition sur l'année en cours de leur solde de congés ou, dans le cas où leur contrat arrive à terme avant la fin de l'année en cours, une répartition de leur solde de congés jusqu'à la date de fin effective de leur contrat.

Sur la base de ces propositions, la période de congés annuelle est déterminée pour chaque membre du personnel par le Directeur exécutif, exception faite de ses propres congés dont la période est déterminée par le Président du Conseil d'Administration, et portée à la connaissance du personnel au plus tard le 31 janvier de chaque année. Le Responsable administratif et financier de TI-MG tient à jour un registre consultable où sont inscrits les soldes et périodes de congé de tous les membres du personnel.

Sur décision du Directeur exécutif soumise à l'approbation du Conseil d'Administration, une période de fermeture annuelle du bureau avec congés obligatoires pour l'intégralité des membres du personnel peut être instaurée pour une période maximale de deux (2) semaines entre le 15 décembre de chaque année et le 15 janvier de l'année suivante.

4.1.5.4 *Permission*

Une **permission** est un droit d'absence accordée par TI-MG pour une période de temps et un objet spécifique. Les permissions sont rémunérées par TI-MG comme du temps de travail.

Des permissions exceptionnelles sont accordées sur demande écrite avec présentation d'une pièce justificative, à l'occasion d'événements familiaux, dans la limite de dix (10) jours par an.

Tout membre du personnel peut prétendre à une permission éducation/formation, dont la durée ne peut excéder douze (12) jours ouvrables par année civile. Les demandes de permission éducation/formation sont à adresser au Directeur exécutif, ou au Président de TI-MG dans le cas où c'est le Directeur exécutif qui demande à en bénéficier.

Sont également assimilées à un service effectif ne pouvant être déduites de la durée du congé payé les absences pour maladie justifiées par un certificat médical dans la limite de six (6) mois consécutifs et les absences régulières pour accident du travail et maladies professionnelles, également justifiées par un certificat médical.

4.1.5.5 *Maternité*

Conformément aux dispositions des Articles 97 et 98 du Code du travail, toute femme salariée a le droit, à l'occasion d'un accouchement et sans que cette interruption de service puisse être considérée comme une cause de rupture de contrat, de suspendre son travail pendant quatorze (14) semaines consécutives dont huit (8) semaines postérieures à l'accouchement. Cette suspension peut être prolongée de trois (3) semaines en cas de maladie dûment constatée et résultant de la grossesse ou de l'accouchement.

La femme salariée a le droit, pendant cette période, au remboursement des frais d'accouchement et le cas échéant des soins médicaux, à la charge de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale dans la limite des tarifs des formations sanitaires, ainsi qu'à la moitié (1/2) du salaire qu'elle percevait au moment de la suspension de son travail. TI-MG est tenu de lui verser la moitié (1/2) du salaire qui n'est pas prise en charge par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale.

Pendant une période de quinze (15) mois à compter de la naissance de l'enfant, la mère a droit à des pauses pour allaiter. La durée totale de ces pauses, qui sont payées comme du temps de travail, ne peut dépasser une (1) heure par journée de travail.

4.1.5.6 *Travail hors TI-MG*

Les membres du personnel ne peuvent exercer d'activité concurrente de celle de TI-MG pendant la durée de leur contrat de travail. Toutefois, il leur est possible d'exercer, en dehors de leur temps de travail, toute activité à caractère professionnel non susceptible de nuire à la bonne exécution des tâches qui leur sont confiées par TI-MG dans le cadre de leur contrat de travail.

4.1.6 EVALUATION DU PERSONNEL

- **Objectif**
- **Déroulement**
- **Calendrier**
- **Confidentialité**

4.1.6.1 Objectif

L'**évaluation du personnel** est un outil de gestion des ressources humaines permettant d'améliorer l'organisation de l'équipe exécutive de TI-MG, de renforcer son efficacité et sa cohésion. L'évaluation du personnel a pour finalités :

- De réaliser un point régulier sur la performance de l'équipe exécutive ;
- De favoriser les échanges constructifs entre les membres du personnel ;
- D'identifier les points nécessitant des améliorations, tant pour le membre du personnel évalué que pour son ou ses responsables hiérarchiques et son ou ses subordonnés ;
- D'identifier les besoins en formation, accompagnement et renforcement de capacités ;
- D'obtenir une base claire pour les décisions d'évolution salariale et de promotion.

4.1.6.2 Déroulement

L'évaluation du personnel se déroule en trois étapes :

La première étape consiste en une **évaluation individuelle** réalisée par chaque membre du personnel à l'aide d'un questionnaire fourni par le Directeur exécutif. Le modèle de questionnaire est en Annexe 3. Le questionnaire d'évaluation comporte trois sections :

- Une autoévaluation par le membre du personnel de sa propre performance ;
- Une évaluation par le membre du personnel de la performance des autres membres de l'équipe, y compris celle de son supérieur hiérarchique direct ;
- Une évaluation par le membre du personnel de ses conditions de travail à TI-MG.

Le questionnaire d'évaluation rempli par le membre du personnel est remis en une version papier unique à son responsable hiérarchique direct.

La deuxième étape de l'évaluation du personnel est un **entretien individuel** de chaque membre de l'équipe avec son supérieur hiérarchique direct, au cours duquel le questionnaire d'évaluation rempli, préalablement analysé par le supérieur hiérarchique, est discuté. Deux rapports d'entretien sont rédigés indépendamment par le membre du personnel et son supérieur hiérarchique et remis en version papier au Directeur exécutif. A la suite de l'entretien, le membre du personnel récupère son questionnaire d'évaluation et peut le conserver à titre personnel.

La troisième étape de l'évaluation du personnel est réalisée au cours d'un **team building** (voir Chapitre « Outils coopératifs ») où une ou plusieurs sessions sont consacrées à des échanges sur l'évaluation du personnel. Le Directeur exécutif y dresse un constat général de la performance du personnel obtenu sur la base des rapports d'entretien individuels et évoque les points devant faire l'objet d'une discussion collective. Un rapport de team building, rédigé par le Directeur exécutif, présente les discussions et décisions prises durant ces sessions d'échanges. Ce rapport est envoyé au Conseil d'Administration pour information.

4.1.6.3 Calendrier

L'évaluation du personnel est un exercice annuel. Une évaluation complémentaire en cours d'année peut être décidée par le Directeur exécutif, s'il le juge nécessaire. Les salariés dont le contrat s'achève en cours d'année (voir Chapitre « Contrat de travail »), ou dont la période d'essai prend fin en cours d'année, font l'objet d'une évaluation spécifique sous la forme d'un entretien avec leur supérieur hiérarchique direct.

- **Etape 1 : évaluation individuelle**
 - Envoi des questionnaires d'évaluation par le Directeur exécutif aux membres du personnel : au plus tard le 15 novembre ;
 - Remise par les membres du personnel des questionnaires d'évaluation complétés à leur responsable hiérarchique direct : au plus tard le 30 novembre.
- **Etape 2 : entretien individuel**
 - Conduite des entretiens individuels entre les membres du personnel et leur responsable hiérarchique direct : entre le 1^{er} et le 10 décembre ;
 - Remise des rapports d'entretien au Directeur exécutif : entre le 1^{er} et le 14 décembre.

- *Etape 3 : team building*
 - Réalisation des sessions d'échanges : entre le 15 et le 30 décembre ;
 - Envoi par le Directeur exécutif du rapport de team building au Conseil d'Administration de TI-MG : au plus tard le 31 décembre.

4.1.6.4 Confidentialité

Les responsables hiérarchiques ne peuvent communiquer sur le contenu des questionnaires d'évaluation de leurs subordonnés qu'au travers de leurs rapports d'entretien. Ils ne peuvent faire de copie de ces questionnaires d'évaluation. Aucune sanction ne peut être prise à l'égard de membres du personnel pour les opinions formulées dans leurs questionnaires d'évaluation, lors d'entretiens avec leur supérieur hiérarchique ou lors du team building.

Durant les séances d'échanges réalisées lors des team building, les informations communiquées par le Directeur exécutif sur la base des rapports d'entretien doivent être anonymisées.

Une fois achevée la session annuelle d'évaluation du personnel, soit au plus tard le 31 décembre, le Directeur exécutif et les responsables hiérarchiques ne doivent conserver aucun rapport d'entretien issu de l'évaluation de leurs subordonnés. Seul le rapport de team-building annuel transmis par le Directeur exécutif au Conseil d'Administration est conservé électroniquement sur le serveur de TI-MG (voir Chapitre « Archivage papier et électronique »).

4.1.7 REPRESENTATION DU PERSONNEL

- **Délégué du personnel**
- **Election**
- **Durée et fin de mandat**

4.1.7.1 *Délégué du personnel :*

Selon l'Article 153 du Code du travail, des **Délégués du personnel** sont obligatoirement élus dans les établissements où sont employés plus de onze (11) salariés. L'Arrêté n°28968/2011 précise que le nombre de Délégués à élire pour les établissements de 11 à 30 salariés est d'un (1) Délégué titulaire et un (1) Délégué suppléant.

Les missions attribuées aux Délégués du personnel sont de :

- Présenter à la Direction de TI-MG toutes les réclamations individuelles ou collectives, concernant notamment les conditions du travail, la protection des travailleurs, l'application des conventions collectives, des classifications professionnelles et des taux de salaire ;
- Saisir l'inspection du travail de toute plainte ou réclamation concernant l'application des prescriptions légales et réglementaires qui n'auraient pas été satisfaites par TI-MG ;
- Veiller à l'application des prescriptions relatives à l'hygiène, à la sécurité des travailleurs et à la protection sociale et, proposer toutes mesures utiles à ce sujet ;
- Communiquer toutes suggestions utiles et étudier avec la Direction de TI-MG toutes mesures tendant à l'amélioration de l'organisation et de l'efficacité de l'Association ;
- Faire part à la Direction de TI-MG de leurs avis et suggestions sur les mesures de licenciements envisagées en cas de diminution d'activités ou de réorganisation intérieure.

Les Délégués du personnel disposent chacun d'une durée de quinze (15) heures par mois pour accomplir leur fonction, qui est considérée par TI-MG comme du temps de travail effectif.

Le Délégué titulaire, accompagné éventuellement du Délégué suppléant si ce dernier le souhaite, rencontre le Directeur exécutif au moins une fois par mois ou, en cas d'urgence, à leur demande ou à celle de TI-MG. Un procès-verbal est dressé à la suite de la réunion, et signé par le Directeur exécutif et par le ou les Délégués du personnel présents. Le procès-verbal est par la suite affiché aux emplacements prévus pour les avis au personnel (voir Chapitre « Outils informationnels »).

L'instauration de Délégués du personnel n'interdit pas aux membres du personnel de présenter eux-mêmes leurs suggestions et réclamations au Directeur exécutif, au Conseil d'Administration ou au Déontologue de TI-MG, ainsi qu'à l'Inspection du travail.

4.1.7.2 *Election*

Il revient à TI-MG d'organiser les élections des Délégués du personnel, tous les deux ans, au cours du premier semestre de l'année. Les élections se déroulent par scrutin secret, à un tour, à partir de listes établies par les organisations syndicales actives à TI-MG. Le vote se déroule dans les locaux de TI-MG durant les heures de travail.

S'il n'existe pas d'organisations syndicales à TI-MG, cette carence est constatée par l'Inspection du travail, qui autorise le vote pour les candidats non présentés par des organisations syndicales.

Le collège des électeurs est composé de tout membre du personnel ayant travaillé sans interruption à TI-MG pendant au minimum six (6) mois. Les travailleurs éligibles sont ceux ayant travaillé pendant plus d'un (1) an à TI-MG et jouissant de leurs droits civiques.

Est élue la liste qui recueille le plus grand nombre de voix, à la condition que ce nombre de voix soit au moins égal au tiers du nombre d'électeurs. Les résultats de l'élection sont immédiatement proclamés et affichés par le Directeur exécutif qui dresse un procès-verbal. Deux exemplaires du procès-verbal sont immédiatement envoyés par le Directeur exécutif à l'Inspection du travail.

Si aucune liste n'obtient le nombre de voix nécessaire ou si des listes arrivent à égalité de voix, de nouvelles élections sont organisées à l'expiration d'un délai de deux (2) mois.

Le Délégué titulaire a un suppléant élu dans les mêmes conditions. Le Délégué suppléant remplace le Délégué titulaire en cas d'absence motivée, de décès, de démission, de révocation, de changement de collège électoral, de résiliation de

contrat ou de perte des conditions requises pour l'éligibilité. En cas d'empêchement du Délégué suppléant, de nouvelles élections sont organisées pour la durée du mandat qui reste à courir.

4.1.7.3 *Durée et fin de mandat*

Le mandat des Délégués du personnel est de deux (2) ans. Ils peuvent être réélus sans limite du nombre de mandats.

Le collège des électeurs ayant élu un Délégué du personnel peut le révoquer. La révocation est acquise quel que soit le motif après approbation d'au moins deux tiers (2/3) des électeurs ayant élu le Délégué et après en avoir avisé TI-MG.

4.1.8 RESSOURCES HUMAINES NON SALARIEES

- Définitions
- Consultant
- Stagiaire

4.1.8.1 Définitions

Les **ressources humaines non salariées** de TI-MG sont composées de **consultants** et de **stagiaires** qui appuient l'équipe exécutive de l'Association dans la réalisation de ses objectifs, de manière ponctuelle et pour des tâches spécifiques.

Un **consultant** est un technicien disposant d'un savoir-faire avéré dans un ou plusieurs domaines spécifiques utiles à TI-MG. C'est un prestataire de services qui n'est pas lié à TI-MG par un lien de subordination hiérarchique. Un **stagiaire** est un étudiant effectuant à TI-MG une période d'études pratiques visant à se former ou à se perfectionner dans des tâches liées à la mission de l'Association.

4.1.8.2 Consultant

Les consultants ne sont pas membres de l'équipe exécutive. Ils agissent en leur nom propre. A ce titre, ils ne sont pas autorisés à s'exprimer au nom de TI-MG, ni à avoir un accès au système informatique ou aux outils de communication de l'Association (voir Chapitre « Outils informationnels »).

Les relations entre un consultant et TI-MG sont régies par un **contrat de consultance**, signé par le Directeur exécutif et par le consultant. Des termes de référence de la prestation, qui décrivent les livrables que le consultant s'engage à réaliser pour le compte de TI-MG, sont joints au contrat de consultance et en font partie intégrante. Le modèle-type de contrat de consultance, adaptable en fonction des circonstances et particularités des consultances, est joint en Annexe 4. Un point focal au sein de TI-MG est désigné au plus tard au moment de la signature du contrat de consultance pour vérifier la bonne exécution de celui-ci. Il est le principal interlocuteur du consultant au sein de TI-MG.

En application de l'Article 9 du Code du travail, sous peine de voir le contrat de consultance se transformer automatiquement en CDI, un consultant ne peut effectuer les mêmes tâches pour TI-MG de façon intermittente pendant plus de six (6) mois successifs, en totalisant en moyenne au moins vingt (20) jours de travail par mois.

Les consultants sont sélectionnés de la même façon que tout autre prestataire et sont rémunérés sur la base de factures de prestation dont les montants négociés entre le consultant et TI-MG et les conditions de règlement sont explicitement mentionnés dans le contrat de consultance (voir Chapitre « Sélection et paiement des prestataires »). Sauf cas exceptionnels dûment justifiés par le Directeur exécutif et visés par le RAF, tout consultant proposant ses services à TI-MG doit être enregistré auprès de l'administration fiscale et posséder un numéro NIF/STAT à jour.

Sur demande, le consultant peut recevoir à la fin de sa mission une lettre de référence signée par le Directeur exécutif, si ce dernier juge que la prestation a été effectivement réalisée conformément aux termes du contrat de consultance.

4.1.8.3 Stagiaire

Au sens du Code du travail en vigueur à Madagascar (Article 197), un stagiaire est considéré comme effectuant une formation en alternance. Le stage vise à faire acquérir au stagiaire le savoir-faire technique exigé pour un poste qu'il pourrait éventuellement occuper au terme de sa formation. Le stage entrant dans un cycle de formation professionnelle ne peut être assimilé à un essai. Toutefois, il peut être effectué simultanément avec un essai.

Les relations entre le stagiaire et TI-MG sont régies par un **contrat de stage d'initiation à la vie professionnelle**, signé par le Directeur exécutif et par le stagiaire.

Les stagiaires n'étant pas des membres du personnel, il n'existe pas de relation hiérarchique entre eux et TI-MG. Cependant, un Maître de stage est désigné parmi les membres de l'équipe exécutive pour chaque stagiaire au plus tard au moment de la signature du contrat de stage. Le Maître de stage veille à la bonne conduite du stage et organise le travail quotidien du stagiaire.

Les stagiaires s'engagent à respecter les règles en vigueur dans l'Association, notamment son Code d'éthique et le présent Manuel de procédures.

La durée d'un stage ne peut excéder six (6) mois. Les stagiaires ne sont pas rémunérés par TI-MG pour leur stage, mais peuvent – dans la limite des possibilités de l'Association – bénéficier d'une allocation forfaitaire par jour de travail effectif. Cette allocation journalière vise à couvrir les frais de transport entre leur domicile et le bureau de TI-MG et les frais de déjeuner lorsque les stagiaires travaillent à plein temps. Le montant de l'allocation journalière est déterminé par le Directeur exécutif, sans que celui-ci ne puisse dépasser 5 000 Ariary.

Le stagiaire peut, sans préavis et sur simple notification écrite au Directeur exécutif, mettre fin à son stage s'il débute par ailleurs un emploi rémunéré ou pour toute autre raison dûment notifiée à TI-MG.

4.2 TITRE II. GESTION DES STOCKS DE FOURNITURES DE BUREAU

Les imprimés et les fournitures de bureau sont inclus dans les stocks. Ces fournitures sont comptabilisées directement en dépenses lorsqu'elles sont reçues. Les stocks sont sous le contrôle exclusif de l'AAS qui agit comme magasinier.

4.2.1 RECEPTION DE FOURNITURES

Lorsque la fourniture est reçue, elle est réceptionnée par l'AAS qui l'enregistre sur la fiche de stock en inscrivant en référence le numéro du bon d'achat prénuméroté correspondant.

4.2.2 SORTIE DE FOURNITURES

Lorsqu'un membre du personnel a besoin d'un article, il doit signer l'imprimé prévu à cet effet.

4.2.3 APPROVISIONNEMENT

Lorsque les stocks baissent, ou à la réception du bon de commande du personnel, l'AAS remplit une DED et la transmet au RAF pour validation.

4.2.4 INVENTAIRE PHYSIQUE

4.2.4.1 *Responsabilité de l'Assistante Administrative et Financière*

L'AAS est responsable de la bonne tenue des fiches de stocks, du rangement des stocks.

L'accès à l'armoire de fournitures est strictement interdit aux personnes étrangères au Service Administratif.

4.2.4.2 *Inventaire physique*

À la fin de chaque exercice courant du 01^{er} janvier au 31 décembre, il faut procéder à un décompte d'inventaire physique de tous les articles du bureau. L'inventaire est fait par l'AAS en présence du CT et les écarts entre la quantité physique et la quantité théorique sont notés sur l'état d'inventaire. Les écarts doivent être expliqués et seront ensuite ajustés directement sur les fiches de stock par l'AAS.

4.3 TITRE III. GESTION DES IMMOBILISATIONS

4.3.1 REGISTRE DES IMMOBILISATIONS

Les immobilisations sont gérées sur le registre IMMOBILISATION sur Excel. Ce fichier permet de faire le suivi des immobilisations.

4.3.2 RESPONSABLE DES IMMOBILISATIONS

Le registre des immobilisations est mis à jour par le responsable des immobilisations, soit l'AAF. Ce dernier doit s'assurer que le registre des immobilisations est constamment à jour.

4.3.3 SEUIL D'IMMOBILISATION

4.3.3.1 Conditions complémentaires

Pour chaque nature du matériel, les exceptions suivantes doivent également être considérées :

- a. Quelle que soit leur valeur d'acquisition, les accessoires et pièces de rechange doivent être comptabilisés en tant que « charges » ;
- b. Quelle que soit leur valeur d'acquisition, les mobiliers de bureau, le matériel informatique (ordinateur, imprimante, etc.), et le matériel de sensibilisation (vidéoprojecteur, appareil photo, etc.) doivent être comptabilisés en tant que « immobilisations ».

4.3.3.2 Comptabilisation et gestion du matériel non immobilisé

Le matériel qui ne remplit pas les conditions complémentaires citées ci-dessus doit être enregistré dans un compte de charge.

4.3.4 PROCEDURE D'IMMOBILISATION

Les étapes de la procédure sont les suivantes :

- La réception de l'immobilisation ;
- L'attribution d'un code à l'immobilisation ;
- L'enregistrement de l'immobilisation (registre, fiche) ;
- La mise à jour de la fiche individuelle des immobilisations ;
- Les mouvements de l'immobilisation (réparation, transfert, mise au rebut, destruction) ;
- L'inventaire

4.3.4.1 Réception de l'immobilisation

Le gestionnaire des immobilisations, c'est-à-dire l'AAF, doit vérifier l'existence des pièces suivantes lors de la réception de l'immobilisation :

- La facture du fournisseur ;
- La fiche technique

4.3.4.2 Attribution de code et enregistrement de l'immobilisation

NB : Les codes attribués aux immobilisations sont définitifs et ne pourront pas être modifiés.

4.3.4.3 Livraison de l'immobilisation

Le matériel est livré à l'utilisateur avec la mise à jour de la fiche de détenteur, signé conjointement par le Comptable et le détenteur. Un code est apposé directement sur l'immobilisation.

4.3.4.4 Remplissage et mise à jour de la fiche individuelle des immobilisations

La fiche individuelle établie en un (1) exemplaire récapitule la liste des immobilisations utilisées par chaque détenteur et celles utilisées collectivement. Elle est mise à jour à chaque entrée par le gestionnaire des immobilisations.

4.3.5 MOUVEMENT DE L'IMMOBILISATION

4.3.5.1 *Transfert d'immobilisation*

Un transfert d'immobilisation consiste en un déplacement d'un local distinct vers un autre local. Il faut dans ce cas remplir le formulaire destiné à cet effet en trois (3) exemplaires : pour l'ancien détenteur, le nouveau détenteur et le service comptabilité.

4.3.5.2 *Sortie d'une immobilisation*

Les immobilisations peuvent sortir du patrimoine du fait d'un vol, d'une cession ou d'une destruction.

La décision de vendre ou de disposer d'un actif immobilisé relève du Directeur exécutif.

Toute sortie d'une immobilisation doit être constatée par un procès-verbal signé conjointement par le Comptable et le Directeur exécutif.

Le Comptable radie alors le coût ainsi que l'amortissement accumulé du bien disposé et reconnaît un gain ou une perte sur cession d'immobilisation.

4.3.6 INVENTAIRE

L'inventaire porte sur tous les mobiliers appartenant à et utilisés par TI-MG.

4.3.6.1 *Inventaire de fin d'exercice*

L'inventaire des immobilisations est réalisé à la fin de l'exercice selon les étapes suivantes :

- réalisation de l'inventaire physique exhaustif ;
- signature de l'état d'inventaire par les intervenants et les responsables des immobilisations ;
- régularisation des éventuelles différences constatées suivant avis du RAF.

4.3.6.2 *Inventaire à Partie exceptionnel*

Un inventaire à partie exceptionnel peut être effectué en cas de besoin.

4.3.6.3 *Biens désuets*

L'AAF doit identifier les actifs désuets ou hors d'usage et recommander de les radier, au besoin.

4.3.7 VALORISATION

Les immobilisations acquises par TI-MG sont enregistrées à leur prix d'acquisition en TTC (coûts facturés par le fournisseur). Les dons en nature reçus doivent être valorisés au prix du marché.

4.4 Titre IV. GESTION DES MISSIONS ET DEPLACEMENTS

Objectif :

Pour chaque mission et déplacement (supervision, formation, réunion, ...), TI-MG vise à :

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

4.4.1 DEPLACEMENTS

4.4.1.1 Définitions :

On entend par déplacement les voyages, les vas-et- viens et les courses effectués par un membre du personnel dans le cadre de son travail à TI-MG nécessitant un frais de transport.

Il existe plusieurs types de déplacements :

- Les déplacements internationaux ;
- Les déplacements interrégionaux ;
- Les déplacements régionaux ;
- Les déplacements urbains ;

On parle de déplacements internationaux quand un personnel de TI-MG se déplace à l'étranger dans le cadre de son travail à l'exemple d'un atelier, d'une formation, d'un échange ou d'une rencontre avec les partenaires techniques et financiers.

Les déplacements interrégionaux sont les voyages d'un personnel dans le cadre son travail dans les régions d'intervention des projets de TI-MG.

Les déplacements régionaux sont les voyages d'un personnel dans le cadre de son travail à TI-MG effectués à l'intérieur d'une région. Ce type de déplacement concerne souvent les Chargés de programme basés en régions, qui réalisent des missions ponctuelles dans les districts et communes d'intervention de leurs projets.

On entend par déplacements urbains toutes les courses habituelles effectuées par le personnel de TI-MG dans le cadre de son travail (achat, approvisionnement de la caisse, courses administratives, formation, atelier, rencontre professionnelle, réunion externe...). Ce sont souvent des courses réalisées en zones urbaines (Antananarivo, Mahajanga, Antsiranana, Toliara, etc.).

4.4.1.2 Les moyens de déplacement :

Les moyens de déplacement varient selon le type de déplacement et le budget disponible sur les projets ainsi que les moyens de locomotion à disposition.

- Avion

Dans le cadre des voyages à l'étranger, TI-MG priorise l'avion comme moyen de transport pour le déplacement de son personnel.

Dans le cadre des voyages interrégionaux, TI-MG privilégie l'avion comme moyen de transport pour des déplacements supérieurs à 12 heures de route, sauf dans le cas où plusieurs membres du personnel (3 ou plus) voyagent pour la même mission.

- Véhicule (location)

Dans le cadre des déplacements à l'intérieur d'une région d'intervention, TI-MG octroie la possibilité de location d'un véhicule (auto ou moto) qu'elle met à disposition de son personnel en déplacement pour mieux assurer la réalisation des missions que l'association lui confie. Le type de véhicule à louer par TI-MG dépend du budget disponible sur le projet, de l'état de la route et de l'accessibilité de la zone ainsi que de la disponibilité des véhicules à louer.

- Taxi-brousse (ou Train)

Dans le cas de difficulté de trouver un véhicule à louer, et/ou si le budget disponible pour le voyage ne permet pas la location d'un véhicule, le personnel en déplacement peut opter pour un voyage en taxi-brousse. Le déplacement en taxi-brousse est également possible pour un personnel de TI-MG qui réalise des missions de courte durée dans les régions voisines, proches du lieu habituel de travail.

En cas de problèmes de réservation de vol ou d'inexistence de vol, le personnel de TI-MG en déplacement dans les régions peut aussi voyager en taxi-brousse.

- Taxi

Pour les déplacements en ville, TI-MG peut opter pour le transport en taxi afin de minimiser les temps consacrés au déplacement, de réaliser rapidement les courses et les tâches quotidiennes. Les types de taxi dépendent des moyens de locomotion existants dans les villes : taxi agréé, taxi ville, tuc tuc ou bajaj, taxi-moto,... Dans le cadre des déplacements vers l'aéroport ou de l'aéroport vers le domicile, le personnel de TI-MG a aussi la possibilité de prendre un taxi.

- Bus

Au même titre que le taxi, le bus figure aussi parmi les moyens de déplacement en ville que le personnel permanent et les stagiaires de TI-MG peuvent prendre dans le cadre de son travail au sein de l'association, notamment pour les courses en ville.

- Bateau, canot et autres moyens de déplacement en eau

Dans certaines régions enclavées où les déplacements en mer ou en eau douce (fleuve, rivière, lac, etc.) sont obligatoires, il est autorisé aux personnes en déplacement de prendre les moyens de locomotion existants de type bateau, canot, bac, etc.

4.4.1.3 Prise en charge des dépenses liées aux déplacements :

4.4.1.3.1 Déplacement du personnel de TI-MG

TI-MG prend en charge les frais de déplacement d'un membre de personnel qui réalise une activité professionnelle en dehors de son lieu de travail habituel (bureau).

TI-MG s'assure préalablement de la réservation d'un billet d'avion avant le départ du personnel dans le cadre des déplacements professionnels internationaux et interrégionaux. Pour les déplacements interrégionaux par voie terrestre, TI-MG procède également à la réservation de billet de taxi-brousse ou à la contractualisation à l'avance avec le propriétaire de véhicule afin de faciliter le déplacement de son personnel en mission. L'achat des billets de réservation revient au Secrétaire Comptable.

Pour les déplacements professionnels courants dont les déplacements locaux et les courses quotidiennes, une avance permettant de couvrir l'ensemble des frais de déplacement peut être sollicitée par le personnel de TI-MG.

4.4.1.3.2 Déplacements des consultants et/ou prestataires

TI-MG peut prendre en charge les frais de déplacement d'un consultant ou d'un prestataire engagé par l'association, si celui-ci en demande et si le déplacement est nécessaire à la bonne réalisation de la mission / prestation.

4.4.1.3.3 Déplacements des bénéficiaires des projets

Dans le cadre de certaines activités organisées par TI-MG nécessitant des déplacements du lieu d'origine des bénéficiaires vers un endroit défini pour l'organisation de l'activité en question (formation, atelier, visite d'échanges, etc.), l'association peut rembourser les frais de déplacement aller et retour des bénéficiaires.

Ceci exclut le remboursement de frais de déplacement pour les invités à des événements publics tels que les journalistes ou autres.

4.4.1.4 Procédures d'engagement des dépenses liées aux déplacements

4.4.1.4.1 Paiement et remboursement des frais de déplacement d'un membre du personnel

Les procédures à suivre pour l'engagement des dépenses liées à un déplacement international et national sont détaillées dans la gestion des missions. Les procédures d'engagement des dépenses relatives aux déplacements fréquents et aux déplacements urbains sont décrites dans les paragraphes suivants.

Pour bénéficier d'une avance, le personnel de TI-MG en déplacement doit remplir la fiche de demande d'engagement des dépenses. La DED constitue le document officiel de validation des dépenses concernant un déplacement.

La fiche dûment remplie par le membre de personnel de TI-MG doit être validée par le Directeur Exécutif lorsque la personne est un membre du personnel, et par un membre du Conseil d'Administration lorsque c'est le Directeur Exécutif qui est en déplacement. Lorsque la fiche de demande des frais de déplacement est signée, l'avance peut être octroyée au membre du personnel. L'avance peut être payée en espèces, à partir de la caisse de TI-MG dans la limite prévue par le règlement intérieur de l'association.

Dans le cas où les dépenses réelles sont d'un montant inférieur à l'avance, le reliquat doit être reversé à la caisse de TI-MG au plus tard vingt-quatre (24) heures ouvrées après le déplacement. Dans le cas où les dépenses réelles sont d'un montant supérieur à l'avance, le membre du personnel ayant effectué le déplacement peut bénéficier d'un remboursement sous vingt-quatre (24) heures ouvrées après son retour si le dépassement par rapport au budget prévisionnel présenté dans la fiche de demande des frais de déplacement est validée par le Directeur Exécutif lorsque la personne concernée est un membre du personnel, et par le Trésorier de l'association lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue le déplacement.

4.4.1.4.2 Paiement des frais de déplacement des consultants et/ou prestataires

Le paiement des frais de déplacement des consultants et prestataires est défini préalablement dans le contrat de consultance et/ou de prestation. Le contrat de consultance et ou de prestation constitue le document officiel de validation des dépenses concernant le déplacement. Le montant total et le montant détaillé des frais de déplacement doivent être mentionnés dans ce contrat. Une fois le contrat signé entre les deux parties, le Secrétaire Comptable établit une demande d'avance au nom du Consultant et/ou du prestataire. La demande d'avance doit être validée par le Directeur Exécutif.

Pour s'assurer du bon déroulement des missions du consultant et/ou du prestataire, l'association opte pour le paiement à l'avance de ses frais de déplacement aller et retour, en complément d'une partie du coût de consultance et/ou de prestation. L'avance est systématiquement payée par chèque, à partir du compte bancaire de TI-MG associé au projet finançant la consultance et/ou la prestation.

A la fin de la mission confiée aux consultants et/ou prestataires, ces derniers remettent directement à l'AAF de TI-MG les pièces justificatives de leurs déplacements.

4.4.1.4.3 Remboursement des frais de déplacement des bénéficiaires participants aux activités organisées par TI-MG

Le remboursement des frais de déplacement des bénéficiaires des activités organisées par TI-MG est calculé préalablement par le responsable organisateur de l'évènement en fonction des frais de déplacement réels des moyens de locomotion existants dans la région. Le responsable s'assure du remplissage de la demande d'avance, qui constitue le document officiel de validation des dépenses concernant les déplacements des bénéficiaires et/ou participants. La demande d'avance doit être validée par le Directeur Exécutif. Lorsque la demande d'avance est signée, l'avance est systématiquement payée par chèque au nom du responsable, à partir du compte bancaire de TI-MG associé au projet finançant l'activité.

Le responsable s'assure de l'approvisionnement en espèces des dépenses nécessaires pour le remboursement des frais de déplacement des participants à l'activité à partir du chèque qu'on lui a confié. Le remboursement des frais de déplacement des bénéficiaires est payé en espèces à la fin de l'organisation de l'évènement. Le remboursement des frais de déplacement des participants est conditionné par la présentation d'un billet aller justifiant le montant exact des frais de déplacement réels des moyens de locomotion existants dans la région. Les participants bénéficiaires du remboursement doivent signer l'état de paie des frais de déplacement et fournir à TI-MG les informations lui concernant (nom, numéro de CIN, adresse, téléphone).

Après réalisation de l'activité, une régularisation de l'avance est effectuée par le Directeur Exécutif ou un membre du personnel désigné par ce dernier sur la base des dépenses réelles engagées par le responsable sur terrain.

Dans le cas où les dépenses réelles sont d'un montant inférieur à l'avance, le reliquat doit être reversé sur la caisse de TI-MG. Dans le cas où les dépenses réelles sont d'un montant supérieur à l'avance, le responsable peut bénéficier d'un remboursement après son retour si le dépassement par rapport au budget prévisionnel présenté dans la demande d'avance est validé par le Directeur Exécutif.

4.4.1.5 Eligibilité des dépenses liées aux déplacements :

Les dépenses éligibles sont les dépenses considérées comme légitimes pour assurer le succès des objectifs d'un déplacement. Seules les dépenses éligibles peuvent faire l'objet d'un remboursement au membre du personnel, aux consultants et/ou prestataires, et aux bénéficiaires ayant effectué le déplacement.

Le caractère légitime des dépenses est déterminé avant le déplacement ou au moment de la régularisation des dépenses par le Directeur Exécutif au retour de la personne s'étant déplacée.

4.4.1.6 Indications sur les dépenses de déplacement éligibles :

La liste des dépenses de déplacement éligibles est détaillée comme suit :

- Frais d'avion pour les missions internationales et nationales
- Frais de taxi brousse ou train pour les missions au niveau national, régional et communal
- Frais de taxi ou de bus pour les déplacements urbains
- Frais de bateau, canot, bac ou autre pour les déplacements marins ou fluviaux
- Frais de location de véhicule (4 x 4 ou moto) et carburants calculés selon le kilométrage réalisé par le véhicule

4.4.1.7 Plafonnement du paiement et/ou du remboursement :

Le montant des frais de déplacement payés par TI-MG à son personnel en déplacement est plafonné à hauteur des frais réels des moyens de déplacement choisis préalablement sur l'accord du Directeur Exécutif (avion, taxi-brousse, taxi,...), sauf cas exceptionnel dûment motivé par la personne en déplacement et validé par le Directeur Exécutif lorsque la personne ayant effectué le déplacement est un membre du personnel, et par le Trésorier de l'association lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue le déplacement.

Le montant des frais de déplacement payés par TI-MG aux consultants, prestataires et bénéficiaires des activités organisées par l'association est plafonné à hauteur des frais réels des moyens de locomotion existants dans la région.

4.4.1.8 Compagnies de transport et agences de location :

Le choix des compagnies de transport et agences de location de véhicule doit respecter les procédures d'achat telles que définies dans le Règlement intérieur (article 40) et explicitée dans les procédures de gestion financière, administrative et logistique (en cours de rédaction). Dans la mesure du possible, le missionnaire doit s'assurer que les compagnies de transport, coopératives ou agences de location sélectionnées sont immatriculés auprès de l'administration fiscale.

4.4.1.9 Comptabilisation des dépenses :

Toute dépense éligible effectuée dans le cadre d'un déplacement doit être appuyée par un document comptable approprié, à savoir un reçu ou une facture, comprenant le montant de la dépense, la date de la dépense, le nom des compagnies de transport ou de l'agence de location de véhicule et, dans la mesure du possible, le numéro d'identification statistique et fiscal (NIF/STAT) du fournisseur ou du prestataire.

Dans le cas d'un déplacement en taxi-brousse, il faut demander un billet comprenant le montant des frais de déplacement, la date, le nom et le cachet des coopératives de transport.

Dans le cas d'un déplacement en taxi-ville ou en bus / bajaj, à défaut d'obtenir une facture ou un billet de la part du chauffeur, il est possible de faire signer les factures taxi et bus TI-MG préétablis (Annexe 6). Pour le taxi, il faut demander le numéro du taxi, le nom du chauffeur et les remplir sur la facture.

4.4.1.10 Trajet hors des heures habituelles de travail

Les trajets hors des heures habituelles de travail sont les déplacements du personnel de TI-MG après les événements organisés par TI-MG ou par des tiers auxquels le personnel de TI-MG a assisté. Il s'agit seulement des déplacements après 18 heures pendant lesquels le personnel de TI-MG doit directement rentrer chez lui. Dans ce cas, les frais de déplacement du personnel sont remboursés par TI-MG. Cette règle n'est pas applicable au personnel de TI-MG ayant assisté à un événement terminé avant les heures de travail habituelles pendant lesquelles la personne concernée peut trouver facilement les moyens de rentrer chez elle (bus, taxi, etc.).

4.4.1.11 Règles de sécurité spécifiques en cas de déplacement

Le personnel en déplacement doit veiller à assurer sa sécurité et celle des biens de l'association (ordinateur portable, téléphone, etc.). Pour ce faire, TI-MG interdit le déplacement de son personnel pendant la nuit.

Les trajets de nuit sont seulement autorisés pour le trajet vers l'aéroport en cas de mission en province ou à l'étranger. En dehors de ces exceptions dépendant de l'horaire de vol, l'employé a le droit de refuser les déplacements de nuit.

4.4.1.12 Autres dispositions relatives aux déplacements :

Dans le cas où le déplacement entre dans le cadre d'un projet financé par un bailleur de fonds dont les procédures sont plus restrictives que celles décrites dans ce manuel, les procédures dudit bailleur priment sur celles de TI-MG.

Dans le cas où le déplacement est financé par un tiers (par exemple le Secrétariat de TI, des ONG ou des bailleurs de fonds en dehors d'une convention de financement avec TI-MG), les procédures à suivre sont celles du tiers, sauf indication contraire de ce dernier.

4.4.2 MISSIONS

4.4.2.1 Définitions :

Une mission est le déplacement d'un membre du personnel dans le cadre de son travail à TI-MG, nécessitant un ordre de mission (OM).

4.4.2.2 Les documents à préparer lors d'une mission :

L'ordre de mission

Un ordre de mission doit impérativement être produit avant le départ en mission. Celui-ci doit comporter une liste détaillée des objets de la mission et des activités à mener durant la mission.

L'ordre de mission doit être signé par le Directeur Exécutif lorsque le missionnaire est un membre du personnel, et par un membre du Conseil d'Administration lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue la mission.

Les termes de référence de mission

Des termes de référence (TDR) de mission doivent être joints avec l'ordre de mission. Les TDR décrivent de manière détaillée le contexte et la justification de la mission, les objectifs et résultats attendus, un calendrier détaillé présentant le déroulement de la mission et enfin la logistique et le budget prévisionnel de la mission. Les TDR doivent être établis par le(s) missionnaire(s) au moins trois (03) jours avant le départ en mission pour permettre la vérification et l'approbation par le responsable hiérarchique.

En cas d'une mission de plusieurs membres du personnel sur un même projet, le Chargé de projet premièrement élabore des TDR uniques pour l'ensemble de l'équipe. Les noms de tous les membres du personnel participant à la mission doivent être listés dans ces TDR. Si l'équipe en mission réalise un déplacement conjoint sur la même zone d'intervention mais pour des projets différents, les Chargés de projets concernés doivent établir leurs propres TDR.

Les TDR doivent être vérifiés par le responsable hiérarchique avant l'approbation par le Directeur Exécutif lorsque le missionnaire est un membre du personnel. L'approbation revient à un membre du Conseil d'Administration lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue la mission.

Un rapport de mission

Un rapport de mission a une importance cruciale car il permet aux responsables hiérarchiques d'avoir une vue d'ensemble des réalisations durant la mission. Le rapport de mission peut aussi être exigé par certains partenaires techniques et financiers, mais également par les auditeurs comme pièce justificative des dépenses réalisées au cours de la mission.

Le rapport de mission doit être rédigé par le missionnaire. En cas d'une mission réalisée par plusieurs membres du personnel, un seul rapport de mission établi par le Chargé de programme premièrement concerné suffit. Les noms de tous les membres du personnel participant à la mission doivent être listés dans ce rapport de mission.

N.B : Les canevas des documents à produire lors d'une mission sont annexés à la fin de ce document. Il s'agit :

- du canevas d'ordre de mission (Annexe 7) ;
- du canevas des termes de référence de mission (Annexe 8) ;
- du canevas de rapport de mission (Annexe 9).

4.4.2.3 Avances sur dépenses de mission :

Une avance permettant de couvrir les frais associés à la mission peut être sollicitée par le missionnaire. Pour bénéficier d'une avance, le missionnaire doit remplir une DED pour avance sur frais de mission. La DED constitue le document officiel de validation des dépenses pour une mission.

La fiche dûment remplie par le missionnaire doit être validée par le Directeur Exécutif lorsque le missionnaire est un membre du personnel, et par un membre du Conseil d'Administration lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue la mission. Une

fois la fiche de frais de mission signée, l'avance peut être octroyée au missionnaire. L'avance est systématiquement payée par chèque, à partir du compte bancaire de TI-MG associé au projet finançant la mission.

Au retour du missionnaire, une régularisation de l'avance est effectuée par le Directeur Exécutif ou un membre du personnel désigné par ce dernier sur la base des dépenses réelles engagées par le missionnaire. Lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue la mission, la régularisation est effectuée par le Trésorier de l'association, ou un membre du personnel désigné par ce dernier.

Dans le cas où les dépenses réelles sont d'un montant inférieur à l'avance, le reliquat doit être reversé sur le compte bancaire de TI-MG associé au projet finançant la mission sous cinq (5) jours après le retour du missionnaire. Dans le cas où les dépenses réelles sont d'un montant supérieur à l'avance, le missionnaire peut bénéficier d'un remboursement sous cinq (5) jours après son retour si le dépassement par rapport au budget prévisionnel présenté dans l'ordre de mission est validé par le Directeur Exécutif lorsque le missionnaire est un membre du personnel, et par le Trésorier de l'association lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue la mission.

Pour la régularisation de l'avance, le missionnaire doit remplir une fiche de liquidation (FL), dont le format est joint en Annexe 5. La fiche de liquidation dûment remplie par le missionnaire doit être validée par le Directeur Exécutif lorsque le missionnaire est un membre du personnel, et par le Trésorier de l'association lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue la mission.

4.4.2.4 Dépenses de mission :

Les dépenses de mission concernent l'une des catégories suivantes :

- (1) l'hébergement du missionnaire sur le lieu de la mission ou sur le trajet vers ou depuis le lieu de la mission,
- (2) la restauration du missionnaire sur le lieu de la mission ou sur le trajet vers ou depuis le lieu de la mission,
- (3) le transport aller et retour du missionnaire vers et depuis le lieu de la mission,
- (4) le transport local du missionnaire sur le lieu de la mission,
- (5) les dépenses de communication professionnelle,
- (6) l'organisation d'évènements (atelier, conférences...), et
- (7) les autres dépenses nécessaires à la réalisation des objectifs de la mission.

Le budget prévisionnel présenté dans l'ordre de mission doit décomposer les dépenses prévues suivant ces sept (7) catégories. Pour la catégorie « autres dépenses nécessaires à la réalisation des objectifs de la mission », une liste détaillée de ces dépenses prévisionnelles doit être fournie par le missionnaire pour l'établissement de l'ordre de mission. Enfin, le budget prévisionnel peut inclure un montant « imprévu » ne dépassant pas 10% du budget total de la mission. Lors de la régularisation des dépenses au retour du missionnaire, le montant « imprévu » du budget prévisionnel doit être alloué à l'une ou à plusieurs des sept catégories de dépenses listées ci-dessus.

4.4.2.5 Eligibilité des dépenses de missions :

Les dépenses éligibles sont les dépenses considérées comme légitimes pour assurer le succès des objectifs de la mission. Seules les dépenses éligibles peuvent faire l'objet d'un remboursement au missionnaire.

Le caractère légitime des dépenses est déterminé au moment de l'établissement de l'ordre de mission ou de la régularisation des dépenses au retour du missionnaire par le Directeur Exécutif lorsque le missionnaire est un membre du personnel, et par le Trésorier de l'association lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue la mission.

4.4.2.6 Indications sur les dépenses éligibles :

La liste des dépenses de mission éligibles reprend les catégories de dépenses (1) à (6) définies dans la section 4 de ce manuel. A cela s'ajoutent, entre autres, les dépenses suivantes, dans la limite d'un montant jugé préalablement raisonnable par le Directeur Exécutif lorsque le missionnaire est un membre du personnel, et par le Trésorier de l'association lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue la mission.

- Frais de visa et de passeport pour des missions internationales
- Frais de représentation : déjeuner ou dîner avec des officiels ou partenaires
- Frais de pressing si la mission dure plus de cinq (5) jours
- Appels personnels aux proches du missionnaire
- Rafraichissements non alcoolisés

4.4.2.7 Plafonnement du remboursement :

Le montant du remboursement de certaines dépenses éligibles est plafonné, sauf cas exceptionnel dûment motivé par le missionnaire et validé par le Directeur Exécutif lorsque le missionnaire est un membre du personnel, et par le Trésorier de l'association lorsque c'est le Directeur Exécutif qui effectue la mission. Certains plafonds de remboursement varient en fonction des lieux de la mission (zone urbaine ou zone rurale). Les plafonds de remboursement pour les frais d'hébergement et de restauration figurent dans le tableau suivant :

Nature de la dépense	Précision	Unité	Plafonds de remboursement	
			En ville	En brousse
Hébergement	A l'hôtel	Par nuitée	150 000 ariary	50 000 ariary

Le taux de perdiem est fixé à 40 000 Ar brut forfaitaire par jour, ce montant couvre les frais de restauration du missionnaire sans présenter les justifications de dépenses de restauration.

4.4.2.8 Fournisseurs et prestataires :

Le choix des fournisseurs et prestataires doit respecter les procédures d'achat telles que définies dans le Règlement intérieur de l'Association (article 40) et explicitée sur les procédures d'engagement des dépenses. Dans la mesure du possible, le missionnaire doit s'assurer que les fournisseurs et prestataires sélectionnés sont immatriculés auprès de l'administration fiscale.

Au vu du contexte spécifique de certaines zones rurales, une note d'explication doit être établie pour justifier le choix des fournisseurs et prestataires qui ne sont pas en mesure de communiquer un numéro d'identification statistique et fiscal (NIF/STAT). Un montant correspondant à 5% de la dépense effectuée auprès de ces fournisseurs et prestataires devra être reversé à l'administration fiscale. Ce montant doit être intégré à la facture.

4.4.2.9 Comptabilisation des dépenses :

Toute dépense éligible effectuée dans le cadre d'une mission doit être appuyée par un document comptable approprié, à savoir un reçu ou une facture, comprenant le montant de la dépense, la date de la dépense, le nom et, dans la mesure du possible, le numéro d'identification statistique et fiscal (NIF/STAT) du fournisseur ou du prestataire.

Dans le cas d'une mission en zone rurale, à défaut d'obtenir une facture de la part de certains fournisseurs et prestataires, il est possible de faire signer une facture TI-MG préétablie. Si les fournisseurs et prestataires choisis ne sont pas en mesure de communiquer un numéro d'identification statistique et fiscal (NIF/STAT), le numéro de la CIN du fournisseur ou prestataire doit être relevé et noté sur la facture.

4.4.2.10 Mode de paiement des dépenses :

Le paiement des dépenses éligibles doit suivre les prescriptions du Règlement intérieur (article 39). D'une façon plus générale, le paiement par chèque ou par virement bancaire doit être systématiquement privilégié.

4.4.2.11 Autres dispositions relatives aux missions :

Dans le cas où la mission entre dans le cadre d'un projet financé par un bailleur de fonds dont les procédures sont plus restrictives que celles décrites dans ce manuel, les procédures de ce bailleur de fonds doivent être suivies.

Dans le cas où la mission est financée par un tiers (par exemple le Secrétariat de TI, des ONG ou des bailleurs de fonds en dehors d'une convention de financement avec TI-MG), les procédures à suivre sont celles du tiers, sauf indication contraire de ce dernier. Si le tiers prévoit de verser des per-diem au missionnaire, ce dernier peut les conserver. Il ne pourra néanmoins pas bénéficier de remboursement additionnel sur base de factures et reçus pour des dépenses couvertes par ces per-diem.

Nota : AUCUN NOUVEAU PAIEMENT D'INDEMNITE DE MISSION NE PEUT ETRE ACCORDE SANS LA REGULARISATION DE LA MISSION PRECEDENTE.

4.5 Titre V. GESTION DES COURRIERS

4.5.1.1 Courrier à l'arrivée

Lors de la réception d'un courrier, les étapes suivantes sont obligatoirement à suivre :

- 1) Remettre au destinataire inscrit sur l'enveloppe
- 2) Le destinataire remettra le courrier au service administration et finance pour enregistrement s'il le juge nécessaire
- 3) Bien vérifier les pièces jointes indiquées dans la lettre et les agraffer à la lettre.
- 4) Faire l'enregistrement (chrono). L'enregistrement du courrier "A l'arrivée" se fait immédiatement dans un cahier portant la date d'arrivée
- 5) Procéder au classement du courrier
- 6) Éviter de tout mélanger dans « Divers » ou « Généralités ».

4.5.1.2 Courrier au départ

Tout courrier « au départ » doit être fait en double exemplaire et enregistré dans le registre « Départ » car il faut laisser une trace du courrier au service administration et Finance.

La transmission du courrier peut se faire avec un cahier de transmission ou un double du courrier avec accusé de réception.

Section V

LA GESTION FINANCIERE

5.1 PROCEDURES D'ENGAGEMENT DES DEPENSES

5.1.1 Les principes d'engagement des dépenses

L'objectif dans la mise en place des procédures d'engagement des dépenses est de formaliser la validation de l'engagement des dépenses de l'Association et de séparer la responsabilité de la personne qui prend la décision d'engager une dépense de celle qui paie la dépense. La décision d'engager une dépense relève de la responsabilité du Directeur Exécutif, qui pourrait selon le besoin déléguer ce pouvoir au RP lorsqu'il s'agit d'une dépense liée aux projets. La personne en charge de payer la dépense est le RAF. En principe, aucun paiement ne devrait se faire sans la validation formelle comportant le nom et la signature du Directeur Exécutif ou de la personne ayant reçu une délégation ainsi que le tampon de l'association. Ces éléments doivent être obligatoire et apparaître sur la pièce justificative autorisant le RAF à réaliser le paiement. Cette formalisation est mise en place en vue de limiter les éventuelles dérives (surfacturation, détournements de fonds, etc.).

L'autorisation d'engagement des dépenses est basée sur quatre principes. Une dépense ne peut se faire sauf si :

- elle fait l'objet d'une demande formalisée ;
- elle est préalablement autorisée par le Directeur Exécutif ;
- elle fait l'objet d'une procédure d'achat réalisée par la personne responsable des achats ;
- elle est payée par la personne responsable de la caisse

Ces principes permettront de garantir la transparence de l'engagement d'une dépense et de mettre en place un système de contrôle interne sur les dépenses engagées.

L'engagement des dépenses passe par 3 étapes cruciales : la demande, la validation et le règlement de la dépense.

5.1.1.1 Etape 1 : La demande d'engagement des dépenses (DED)

La demande doit figurer parmi les besoins inscrits dans le cadre de l'activité de l'association et le budget d'un des projets de l'association. La demande doit être établie par la personne qui initie la dépense. Pour ce faire, elle doit remplir la fiche d'engagement de Dépenses (Annexe 10) demande correspondant à son besoin (fiche de déplacement, demande d'achat, etc.). Il est interdit de comptabiliser une même dépense sur plusieurs projets. Cependant, En fonction des budgets des projets, il est possible d'allouer des portions d'une même dépense à différents projets, sans dépasser 100% de la dépense. La clé de répartition de ces coûts partagés doit être établie par le RAF et approuvée par le Directeur Exécutif.

5.1.1.2 Etape 2 : La validation de l'engagement des dépenses

Le Directeur Exécutif est le premier responsable de l'utilisation des fonds et de l'engagement des dépenses de l'ensemble des projets mis en œuvre par TI-MG. Il peut déléguer l'engagement des dépenses à des membres de son équipe mais cette délégation doit être matérialisée par écrit.

Il est interdit de comptabiliser une même dépense sur plusieurs projets. Cependant, En fonction des budgets des projets, il est possible d'allouer des portions d'une même dépense à différents projets, sans dépasser 100% de la dépense. La clé de répartition de ces coûts partagés doit être établie par le RAF et approuvée par le Directeur Exécutif.

5.1.1.3 Etape 3 : Le règlement des dépenses

Le RAF est la seule personne ayant le pouvoir d'effectuer un décaissement uniquement sur présentation des documents liés à l'engagement validés par le Directeur Exécutif pour obtenir une avance, soit de la pièce justificative validée par le Directeur Exécutif pour obtenir un remboursement.

5.1.2 La validation de l'engagement des dépenses :

La validation de l'engagement d'une dépense varie en fonction du type des dépenses.

5.1.2.1 Les dépenses liées aux achats de biens ou de services

Pour l'achat de biens ou de services, le demandeur doit compléter intégralement la demande d'engagement des dépenses. Si le prix du bien à acquérir n'est pas connu par le demandeur, ce dernier peut indiquer à la place du prix le budget disponible sur la ligne budgétaire prévue pour l'achat. Si le demandeur veut connaître le prix réel d'un bien ou d'un service, il doit faire une demande de prix auprès des fournisseurs ou demander au service administratif et financier de le faire pour lui.

Après remplissage, le demandeur doit signer sa demande et la soumettre au Directeur Exécutif pour validation. Le Directeur Exécutif, avant de valider la demande d'achat a l'obligation de vérifier que la dépense correspond parfaitement à la ligne budgétaire prévue à cet effet et s'assurer que les fonds nécessaires à la dépense soient réellement disponibles. La signature du Directeur Exécutif signifie qu'il a effectué les vérifications nécessaires pour que la dépense soit faite sans aucun risque financier.

La demande d'achat signée par le Directeur Exécutif doit être remise au RAF qui s'assurera du lancement de la procédure d'achat.

5.1.2.2 Les frais de formation

En cas de formation, le demandeur doit remplir la demande d'engagement des dépenses. Toutes les dépenses de formation devront y être enregistrées. On entend par dépenses de formation les coûts de la formation, les frais de déplacement, les frais d'hébergement et les restaurations de la personne qui va assister à la formation. La demande de frais de formation doit être validée par le Directeur Exécutif.

Au retour de la personne ayant assisté à la formation, le demandeur doit faire valider au Directeur Exécutif les pièces justificatives de dépenses engagées lors de la formation. Le demandeur doit aussi établir un rapport de formation.

5.1.2.3 Les frais de mission / déplacement

En cas de mission ou de déplacement, le demandeur doit remplir et signer une fiche de demande d'avance sur frais de mission ou frais de déplacement.

La demande de frais de mission doit être validée par le Directeur Exécutif. Pour une mission, le missionnaire doit remplir et signer la DED. En cas de déplacement en ville, le personnel en déplacement doit remplir et signer la fiche de demande des frais de déplacement.

Pour le personnel rattaché à un projet de TI-MG, les fiches dûment remplies et signées par le missionnaire ou par le personnel en déplacement doivent être vérifiées par le RP avant de passer par la validation du Directeur Exécutif. Pour le personnel non rattaché à un projet, la fiche dûment remplie et signée par le missionnaire doit être vérifiée et validée par le Directeur Exécutif.

Les procédures d'engagement des dépenses pour les frais de mission et/ou déplacement sont détaillées dans la gestion des déplacements et missions.

5.1.2.4 Les dépenses récurrentes et/ou liées à un contrat

Il existe trois types de dépenses récurrentes et/ou liées à un contrat, à savoir :

- Les dépenses avec un règlement de facture (eau, électricité, téléphone, internet, etc.) ;
- Les dépenses avec un échéancier à charge fixe (location, assurance, versement régulier à un partenaire, etc.)
- Les dépenses liées à un contrat passé entre TI-MG et un tiers.

La plupart de ces dépenses doit faire l'objet d'un contrat. Ce dernier servira de preuve d'engagement de la dépense. Le Directeur Exécutif est la seule personne qui a le pouvoir d'autoriser le paiement des factures correspondantes à ces dépenses. Après la validation du Directeur Exécutif, la Responsable Administratif et Financier peut procéder au paiement auprès du tiers.

5.1.2.5 Les salaires

Les salaires payés aux employés doivent être conformes au contenu du contrat de travail, du règlement intérieur et de la grille salariale de l'association. Le Responsable Administratif et Financier s'assure de vérifier cette conformité entre les salaires et les documents réglementaires en vigueur. Le RAF doit élaborer un état récapitulatif des salaires de tous les employés de TI-MG avant le 25 du mois M. Après la validation dudit état par le Directeur Exécutif, le RAF s'assure de la préparation des bulletins de paie individuels des salariés.

Les salaires de tous les employés TI-MG doivent être payés par chèque. Au moment du paiement des salaires, les bulletins de paie individuels doivent être signés par le Salarié et le Directeur Exécutif. Les frais de virement seront à la charge des salariés qui souhaitent être payés par virement.

5.2 GESTION DE LA TRESORERIE

TI MG dispose un compte bancaire principal, plusieurs sous comptes bancaires (compte en devise du bailleur et compte(s) en MGA) et une caisse unique.

Avant toute approbation de décaissement, le RAF doit s'assurer que tous les niveaux de validation nécessaire ont été effectués sur le DED.

5.2.1 GESTION DES CAISSES

5.2.1.1 Cadre général

L'Association dispose d'une caisse unique. Les paiements par la caisse doivent être minimisés autant que possible. La caisse doit seulement servir à payer les menues dépenses, et elle est alimentée d'un montant maximum de MGA 500 000.

La caisse doit être tenue en montants fixes et gérée par renflouement suivant la technique de la petite caisse. Ainsi, le montant total des espèces en caisse et des pièces justificatives de paiement doit toujours être à tout moment égal au montant initial de la caisse.

La caisse est tenue en MGA.

5.2.1.2 Fonctionnement de la caisse

a. Organisation

- Les fonds pour la caisse doivent être gardés dans un coffre fermé à clé.
- La clé du coffre doit être tenue par le caissier.
- Lorsque le teneur de caisses qui est la seule personne pouvant avoir accès aux caisses doit s'absenter, même pour une courte durée, il doit s'assurer que le coffre est verrouillé afin d'éviter que des sommes ne soient dérobées en son absence.
- Le teneur de caisses est responsable des manquants et doit les rembourser.

b. Documentation

- La tenue d'un fichier Excel qui fait office de journal de caisse est obligatoire.
- Ce fichier de caisse doit être à jour et complété en bonne et due forme et doit contenir les informations suivantes : nature et date de la transaction, somme entrée, somme sortie et le solde.
- Chaque décaissement doit être supporté par un bon de caisse sortie (BCS) (Annexe11) dûment approuvé par le RAF et des pièces justificatives par le RAF.
- Les surcharges et les ratures ne sont pas autorisées sur le bon de caisse. En cas d'erreur, le caissier doit refaire le bon de caisse.
- Les surcharges et les ratures ne sont pas autorisées sur les bons de caisse. En cas d'erreur, le caissier doit annuler le bon de caisse erroné en mettant diagonalement « ANNULE ».

c. Décaissement

- Le montant maximum autorisé pour le paiement par caisse est fixé à MGA 250 000 par achat. Au-delà, le paiement par chèque est obligatoire.
- Les opérations suivantes doivent impérativement être traitées par voie bancaire, et non par la caisse :
 - Paiement des avances de mission
 - Paiement de salaires
 - Paiement de loyers
 - Paiement des consultants
 - Paiement des partenaires

Renflouement de la caisse

- Lorsque le solde en caisse est à un niveau assez bas, le caissier doit préparer un chèque approvisionnement sous l'accord du RAF.
- Le montant plafond de la caisse est fixé à 500.000 Ariary.
- Le chèque pour le renflouement de la caisse doit être établi au nom du DE. Le caissier est responsable de la garde et de la gestion des fonds. Il en est péuniairement responsable en cas de manque ou de perte.
- Le caissier doit enregistrer l'entrée de fonds et la référence de chèque approvisionnement.

d. Encaissements

Peuvent être utilisés dans les opérations de la caisse :

- Les fonds pour le renflouement de la caisse transférés de la banque
- Tout autre remboursement ou revenu reçu (Dons, etc.)

e. Contrôle

- Le RAF ou le superviseur direct du caissier a l'obligation de faire des contrôles de la caisse.
- Le comptage de caisse doit être fait en présence du caissier
- Le Directeur exécutif et le RAF sont habilités à faire des contrôles physiques des caisses soit inopinés, soit hebdomadaires.
- Un comptage de caisse doit être fait hebdomadairement. Après le contrôle et l'arrêtage de la caisse, toutes les pièces justificatives sont remises au Comptable pour saisies.
- Le formulaire « comptage de caisse » est utilisé pour l'arrêtage de caisse
- Le caissier et le vérificateur doivent signer sur le comptage de caisse.
Le manque de fonds dans la caisse doit être immédiatement remboursé par le caissier et le RAF doit adresser un rapport à la Direction.

f. Arrêté de la caisse

La caisse doit être arrêtée mensuellement et à chaque fin du mois par le détenteur qui doit effectuer un rapprochement entre les encaisses et les soldes inscrits dans le fichier Excel en présence du RAF qui s'assurera du contrôle.

La procédure d'arrêté de caisse à suivre est la suivante :

- Comptage physique des encaisses par le RAF
- Rapprochement du solde sur le fichier Excel par rapport au comptage physique.
- Apposition du détail des espèces suivi de la mention « **arrêté à la somme de.....** » et de la signature du RAF sur le fichier Excel imprimé.
-

5.2.2 Gestion des comptes bancaires

L'Association a son compte bancaire principal ouvert depuis son fonctionnement. Généralement, chaque projet dispose son propre compte bancaire mais cette disposition est fonction de l'importance de la subvention des projets de l'exigence des partenaires financiers et de la durée du contrat de subvention également. Le montant impliquant l'ouverture d'un compte bancaire doit être sur proposition du DE au PCA.

La fiche d'autorisation de sortie de fonds doit renseigner le titre du projet et l'activité nécessitant le paiement.

5.2.2.1 Cadre général

- Les comptes bancaires sont ouverts avec l'approbation du PCA de TI-MG.
- La demande d'ouverture et de fermeture des comptes bancaires de TI-MG doivent être faite sur une demande des signataires des comptes adressée. Aucun employé n'a le droit d'ouvrir ou de fermer un compte au nom de TI-MG.
- Le Directeur Exécutif détermine les établissements bancaires gérant les comptes de TI-MG ainsi que les types de comptes.

5.2.2.2 Principes

- Les comptes en devises d'un projet doivent être en la monnaie du bailleur pour éviter des pertes de change et faciliter la gestion et l'établissement des rapports financiers.
- Le DE, avec le concours du RAF, assure la négociation des conditions avec les banques.

5.2.2.3 Signataires de comptes bancaires

- Toute opération bancaire est effectuée par l'autorisation de deux signatures parmi celles du PCA, du Trésorier et d'un troisième signataire désigné par le PCA. Les trois spécimens de signatures doivent être enregistrés à la banque de l'Association. Les signatures sur les opérations bancaires seront en priorité celles du PCA et du Trésorier. En cas d'impossibilité temporaire de signer par l'un d'eux, le troisième signataire est alors sollicité.
- Les chèques/Ordres de paiement, bon de paiement et autres pièces justificatives sont présentés aux signataires pour vérification avant la signature ;
- Il est strictement interdit de signer et/ou contresigner des chèques et ordres de paiement en blanc.

5.2.2.4 Encaissements

- Les fonds en provenance des bailleurs ou transférés pour les activités sur terrain doivent être mis dans le compte bancaire du projet et bailleur concerné.
- La transaction doit être immédiatement enregistrée dans la comptabilité dès la réception de l'avis de crédit.
- Si le compte du projet est déjà crédité auprès de la banque mais que l'avis de crédit n'est pas encore reçu, le Comptable doit toujours passer l'écriture sur la base du relevé bancaire (même relevé bancaire temporaire).

5.2.2.5 Décaissements

- La garde des chèquiers est du ressort du Comptable. Les chèquiers non encore utilisés doivent être gardés dans le coffre ou dans un tiroir fermé à clé. Le RAF se charge du contrôle exhaustif des chèquiers.
- Le RAF doit veiller à faire une demande de chèquiers auprès de la banque bien avant l'épuisement des chèquiers en sa possession.
- La mention « Bon à payer » sur les factures et autres demandes de paiement est obligatoire avant de procéder au paiement.
- Le Comptable doit préparer les chèques et les Fiches de Paiement pour chaque décaissement. Une photocopie de chaque chèque est effectuée avec la mention « REÇU » et signature par le bénéficiaire.
- Les paiements peuvent être faits par chèque ou par ordre de virement et le nom du bénéficiaire doit être celui avec qui TI-MG a légalement un engagement. Par exemple, un chèque ou un ordre de virement pour une société auprès de laquelle TI-MG a fait un achat doit obligatoirement être et exactement libellé au nom de la société. On ne peut pas le libeller au nom d'un dirigeant de la société, même s'il en est le propriétaire.
- Le cachet « PAYÉ » doit être apposé sur les factures réglées.
- Si pour diverses raisons un chèque doit être annulé, le Comptable doit y apposer en diagonale la mention « ANNULE » et agraffer le chèque avec le talon correspondant dans le chèquier. Le RAF se chargera du contrôle des chèques annulés.
- En cas de perte d'un chèque par un bénéficiaire, on ne doit pas émettre un nouveau chèque sans la confirmation de la part de la banque de l'expiration de la période d'attente. Les frais bancaires occasionnés par la procédure de déclaration et de blocage du chèque perdu seront à la charge du bénéficiaire et déduits du montant lors de l'émission du chèque de remplacement.

Pour tous les paiements, le visa du RAF est obligatoire.

Fermeture

- La fermeture des comptes peut intervenir avec la clôture du projet.
- Le RAF prépare la lettre de fermeture de compte et la transmet aux signataires du compte.

Section VI

GESTION

COMPTABLE

6.1 CADRE COMPTABLE

6.1.1 Tenue de la comptabilité

TI MG utilise le logiciel CIEL COMPTA pour tenir sa comptabilité.

L'association TI MG a adopté :

- un plan comptable général selon le PCG 2005,
- un plan analytique par bailleurs

Les différentes avances perçues seront comptabilisées dans les comptes 4XXXX. Ces comptes d'avances seront à vérifier par le responsable à la fin de chaque mois.

Les dépenses seront enregistrées dans les comptes 6xxxxx et la contrepartie en compte de trésorerie.

Les recettes seront enregistrées dans les comptes 7xxxxx et la contrepartie en compte de trésorerie.

2. La conformité des pièces justificatives

Pièces justificatives :

Toute dépense doit être justifiée par une facture ou au moins un reçu. Seules les pièces originales sont acceptées. Les informations suivantes doivent figurer sur chaque pièce :

Informations communes :

Les mentions suivantes doivent obligatoirement figurer sur chaque pièce :

- factures adressées à TI MG
- date d'émission de la facture
- nom du fournisseur
- description de l'objet ou de la prestation
- montant de la dépense en chiffres et en lettres
- signature du teneur de caisse
- acquit de paiement et signature du fournisseur
- NIF et statistique du fournisseur. Sinon, CIN et paiement 5%.

Informations spécifiques et additionnelles aux informations communes :

En complément des informations ci-dessus, les dépenses suivantes doivent mentionner les détails spécifiques :

- Services : facture du prestataire avec mention « bon à payer » apposée avec visa du RAF ;
- Achats de Biens : facture d'achat avec accusé de paiement et de livraison de l'objet ;
- Déplacements du personnel : fiche de déplacement mentionnant les trajets aller/retour et le nom de la personne visitée, visée par le supérieur hiérarchique direct.
- Déplacements en taxi : Reçu indiquant le nom du conducteur, du numéro du véhicule, du trajet, de la signature du chauffeur ;
- Autres déplacements en Taxi- en Taxi-brousse : selon le cas ;
- Photocopies : facture accompagnée de la liste des documents photocopiés.

6.2 TRAITEMENT COMPTABLE DES PIÈCES JUSTIFICATIVES

6.2.1 Traitement comptable des pièces de caisse

Chaque pièce fait l'objet du traitement comptable :

- Numérotation de la pièce ;
- Contrôle de la conformité de la pièce (date, objet, NIF & STAT, mention payé et livré, etc.) ;
- Saisie de la pièce sur le logiciel CIEL Compta.

6.2.2 Traitement des dépenses par règlement bancaire

Chaque compte bancaire de l'Association est suivi mensuellement. Toutes les transactions bancaires doivent être inscrites dans un journal de banque. Tous les journaux bancaires doivent être arrêtés à la fin de chaque mois et signés par le Directeur Exécutif. Tous les comptes bancaires doivent faire l'objet d'un état de rapprochement bancaire mensuel. Tous les journaux de banque et états de rapprochement bancaire figureront parmi les pièces justificatives des rapports financiers mensuel, trimestriel et annuel des projets de l'Association.

Le tableau suivant décrit de manière détaillée la procédure de traitement des dépenses par règlement bancaire :

Etapes	Traitement	Responsable
1- Réception des factures	Aucun	AAF
2- Contrôle des factures	Traitement des factures : vérification de la conformité (date, acquittement, signature, NIF et STAT, cachet payé et livré...) et des pièces annexes (Bon de commande, bon de livraison, copie de contrat, ...)	AAF
3- Préparation du dossier de règlement	Vérification de la disponibilité de toutes les pièces justificatives et préparation du moyen de règlement (ordre de virement ou chèque) ainsi que report du numéro de série du moyen de paiement (numéro de chèque ou de l'OV) et également vérification budgétaire	Comptable
4- Validation	Validation des pièces justificatives et du moyen de règlement	RAF-Directeur Exécutif
5- Signature	Signature de l'ordre de virement ou du chèque	Président, Trésorier, signataire autorisé
6- Remise du paiement	Remise du chèque au bénéficiaire ou dépôt de l'ordre de virement à la banque contre acquittement du dossier sur les pièces justificatives Retour du dossier au service administratif et financier de l'Association et apposition de la mention « PAYE » sur les factures.	AAF/ Coursière
7- Classement	Classement des dossiers dans des classeurs prévus pour chaque type de document	Comptable

Le traitement comptable des pièces de banque est une tâche réservée au comptable de l'Association. Il s'agit pour le Comptable d'effectuer :

- Le pointage des écritures avec les pièces justificatives ;
- Le pointage de la souche du carnet de chèque avec le journal ;
- Les corrections éventuelles des pièces justificatives si nécessaire ;

La validation du journal des banques doit être faite par le RAF.

6.2.3 Traitement de l'avance de fonds

Les fonds avancés via la caisse de l'Association sont justifiables d'une semaine pour les achats et les frais de déplacement en ville et dès la fin des activités pour les dépenses relatives à ces dernières.

Le tableau suivant décrit la procédure d'avance des fonds :

Etapes	Traitement	Responsable
1- Mise à disposition des fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Si avance inférieure à 250 000 Ariary : <ul style="list-style-type: none"> - Remplir une demande de décaissement - Valider la demande de décaissement - Vérifier l'autorisation de décaissement émise par le Directeur Exécutif - Décaisser la somme nécessaire contre acquittement de la demande de décaissement par le bénéficiaire et enregistrer l'avance sur le journal de caisse - Classer la demande de décaissement dans les dossiers « avances à justifier » 	Bénéficiaire Directeur Exécutif RAF

	<ul style="list-style-type: none"> • Si avance supérieure à 250 000 Ariary : <ul style="list-style-type: none"> - Remplir une demande de décaissement - Valider la demande de décaissement - Préparer et faire signer un ordre de paiement des avances - Signer le chèque ou l'ordre de virement - Remettre le chèque au bénéficiaire contre un acquittement ou déposer à la banque l'ordre de virement et remettre au bénéficiaire une copie du bordereau de versement 	<p>Bénéficiaire Directeur Exécutif RAF</p> <p>Signataires légaux RAF</p>
2- Justification des fonds reçus	Présenter à l'AAF et au Comptable les pièces justificatives des dépenses effectuées, selon que la dépense a été faite par caisse ou par banque ; Reverser le reliquat éventuel ou demander le remboursement d'un éventuel complément auprès de l'AAF contre un bon de caisse.	Bénéficiaire
3- Vérification des pièces justificatives	Vérifier la conformité des pièces justificatives	AAF / Comptable
4- Enregistrement de l'opération	Enregistrer le montant réellement dépensé ; Enregistrer l'éventuel reliquat ou complément dans le journal de caisse / de banque ; Classer les pièces justificatives dans les dossiers relatifs au projet.	Comptable

(*) La forme de la demande de décaissement varie en fonction des activités à réaliser par le bénéficiaire : elle peut être une demande des frais de déplacement, une demande d'achat ou de service, etc.

6.2.4 Traitement de l'approvisionnement de la Caisse

La procédure d'approvisionnement de caisse est déclenchée par l'AAF à partir de la situation journalière de caisse.

Étapes	Procédures	Responsable
1- Situation de caisse	Etablissement de la situation de caisse Information du RAF sur la situation de caisse	AAF
2- Préparation du chèque	Validation de la situation de caisse Préparation du chèque sur le compte bancaire concerné du montant de l'approvisionnement dans la limite du plafond autorisé Le chèque est établi au nom du Directeur Exécutif ou d'un membre du personnel désigné par ce dernier.	Comptable
3- Validation du paiement	Autorisation de la dépense	RAF
4- Signature du chèque	La Coursière ramène le chèque auprès des signataires	Président, Trésorier et 3 ^{ème} signataire autorisé
5- Enregistrement du chèque	Photocopie du chèque	AAF / Coursière
6- Retrait des fonds et versement à la caisse	Retrait des fonds à la banque et remise des fonds dans la caisse	Directeur Exécutif

6.2.5 Traitement des subventions

Les subventions sont comptabilisées en produits lorsqu'il existe une assurance raisonnable que :

- (a) l'entité se conformera aux conditions attachées aux subventions ; et
- (b) les subventions ont été ou seront reçues.

Les subventions encaissées pour lesquelles la conformité aux conditions y attachées n'est pas encore acquise (ex : audit d'éligibilité des dépenses non encore effectué) sont présentées au passif en tant que subventions reçues d'avance.

Les subventions liées à des actifs sont présentées au passif en tant que produits différés. Le virement en produits se fait au même rythme que l'amortissement de l'actif.

6.3 Classement et archivage

6.3.1 Classement des pièces comptables

Le classement des pièces comptables de TI-MG se fait par projet. Toutes les pièces comptables de chaque projet sont rangées dans un classeur spécifique ainsi que les photocopies des charges fixes et des salaires. Les originaux de ces charges sont conservés dans des classeurs spécifiques. Les pièces de banque et les pièces de caisse sont classées suivant le numéro de pièce et suivant le grand livre analytique.

Toutefois un classeur non affecté est prévu pour ranger les pièces en attente d'affectation.

6.3.2 Classement des charges fixes

Sont classés charges fixes :

- Les loyers ;
- Les frais d'eau et électricité ;
- Les frais de gardiennage ;
- Les frais de communication : abonnement téléphonique ligne fixe ;
- Les frais de connexion : abonnement Telma.

Toutes les charges fixes sont rangées par mois et suivant l'ordre chronologique des pièces dans ce classeur.

6.3.3 Classement des fiches de paie

Les fiches de paie sont rangées dans un classeur spécifique.

6.3.4 Classement Banque

Un classeur de suivi par compte bancaire est obligatoire pour centraliser :

- Les courriers relatifs aux signataires ;
- Les courriers relatifs aux versements faits par les partenaires financiers ;
- Les spécimens de signatures et notes internes relatives aux comptes bancaires ;
- Les relevés bancaires ;
- Les avis de débit et de crédit ;
- Les états de rapprochement bancaire ;
- Les correspondances relatives aux régularisations éventuelles ;
- Les ventes au comptant.

6.3.5 Classement caisse

Un classeur de suivi de caisse est obligatoire pour centraliser :

- Les PV de caisse ;
- Toutes correspondances et notes internes ayant trait aux régularisations éventuelles.

6.4 Les rapports financiers auprès des bailleurs

La tenue à jour de la comptabilité permet de sortir les rapports financiers auprès des bailleurs à tout moment.

6.5 Les Travaux annuels

6.5.1 Inventaire

- Inventaire des immobilisations ;
- Mise à jour du tableau d'amortissement ;

- Inventaire des stocks de fournitures de bureau ;
- Décompte des soldes de congé ;
- Inventaire des subventions reçues, acquises et non acquises.

6.5.2 Ecritures de régularisation

Il faut passer les écritures de régularisation dans le respect du principe d'indépendance des exercices.

- Passer les écritures sur les charges constatées d'avance et les charges à payer ;
- Passer les écritures sur les produits constatés d'avance ;
- Passer les provisions des soldes de congé ;
- Passer les provisions des stocks de fournitures de bureau.

6.5.3 Clôture de l'exercice

Une fois que toutes les écritures de régularisation sont passées, on peut clôturer l'exercice.

6.5.4 Elaboration des états financiers

- Sortir le grand livre et la balance à la fin de l'exercice
- Les éléments à faire apparaître dans les états financiers sont les suivants :

Etat de la situation financière

Etat de la performance financière

Tableau des flux de trésorerie

Etat de variation des fonds propres

Annexe aux états financiers :

1. Informations générales
2. Règles et méthodes comptables
3. Immobilisations corporelles
4. Subventions
5. Trésorerie et équivalents de trésorerie
6. Fournisseurs et autres dettes
7. Cotisations
8. Consommables
9. Services extérieurs
10. Charges du personnel
11. Etat des charges par destination
12. Parties liées
13. Impôt sur les revenus
14. Instruments financiers
15. Eventualités
16. Sources principales d'incertitude dans les évaluations
17. Jugements
18. Approbation des états financiers

6.6 AUDIT

6.6.1 Audit des projets

L'audit financier des projets dépend de l'accord signé avec les bailleurs. Certains bailleurs exigent un audit financier des dépenses fait par un auditeur externe.

6.6.2 Audit annuel externe des comptes

La sélection du Commissaire aux comptes de l'Association relève du Conseil d'administration.

Les différentes phases à respecter lors de l'audit annuel externe des comptes sont les suivantes :

Phase s	Responsables	Date au plus tôt	Date au plus tard
1. Diverses interventions de prise de connaissance tout le long de l'exercice et le cas échéant les exercices suivants, jusqu'à l'Arrêté des États Financiers. NB : Si TI-MG envoie des États Financiers complets non encore arrêtés, ils ne seront considérés que comme de simples éléments probants.	Cabinet d'audit	Le plus tôt possible	Date de l'AG
2. Envoi d'un mémoire	Cabinet d'audit	Le plus tôt possible	60 jours avant l'AG
3. Arrêté des États Financiers (États financiers complets + Rapport de gestion + PV d'arrêté) et leur transmission officielle pour l'Audit final	Conseil d'administration TI-MG	-	60 jours avant l'AG
4. Audit final sur les États Financiers arrêtés (durée 45 jours maximum)	Cabinet d'audit	60 jours avant l'AG	15 jours avant l'AG
5. Lettre d'affirmation sur les États Financiers	Conseil d'administration de TI-MG	-	15 jours avant l'AG
6. Rapport d'audit	EXA	-	15 jours avant l'AG
7. Convocation de l'AG	Comité Directeur de TI-MG	-	15 jours avant l'AG
8. Assemblée Générale statuant sur les comptes	TI-MG	-	6 mois après la date de clôture de l'exercice

ANNEXES

Annexe 1 : Contrat-type de travail

CONTRAT DE TRAVAIL

Entre les soussignés :

L'Association **TRANSPARENCY INTERNATIONAL – INITIATIVE MADAGASCAR**, représentée par **Monsieur/Madame NOM DU PRESIDENT DE TI-MG**, Président de l'Association, ci-après dénommé « l'Employeur », d'une part,

Et

Monsieur/Madame NOM COMPLET DE L'EMPLOYE

Demeurant à

Titulaire de la carte d'identité n°

ci-après dénommée « le Salarié », d'autre part

Il est établi le présent contrat de travail régi par les dispositions de la loi n° 2003-44 du 28 Juillet 2004, portant Code du travail à Madagascar et par ses textes d'application, sous réserve de dispositions plus favorables au salarié pouvant résulter du présent contrat de travail.

Art. 1 - EMPLOI ET QUALIFICATION

Le Salarié est engagé pour exercer la fonction de **POSTE** au sein de l'Association, conformément aux termes de référence du poste joints à ce contrat.

Le Salarié reconnaît formellement qu'il est embauché exclusivement pour travailler au sein de l'Association pour ce poste. Le Salarié exercera ses fonctions sous l'autorité et dans le cadre des instructions données par le **RESPONSABLE HIERARCHIQUE**.

En fonction des nécessités d'organisation de travail, l'employeur pourra affecter le Salarié aux divers postes de travail correspondant à la nature de son emploi.

Le lieu de travail est fixé au siège de l'Association. La durée hebdomadaire de travail est fixée selon la réglementation en vigueur.

Art. 2 - OBJET ET DUREE DU CONTRAT

Ce contrat est conclu à compter du **DATE DE DEBUT** pour une durée indéterminée/déterminée de **NOMBRE DE MOIS**, assortie d'une période d'essai de **NOMBRE DE MOIS EN LETTRES (NOMBRE DE MOIS EN CHIFFRES)** mois, renouvelable une fois.

Art. 3 - REMUNERATION

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le Salarié percevra un **saire mensuel net de SALAIRE NET EN CHIFFRES ariary (SALAIRE NET EN LETTRES)**. Cette rémunération est forfaitaire et tient compte notamment des éventuels dépassements d'horaire inhérents à la nature de ses fonctions et des responsabilités exercées.

Le Salarié bénéficiera des avantages sociaux consentis au personnel de sa catégorie, notamment en ce qui concerne le régime de retraite et de prévoyance (CNAPS).

Art. 4 - CONGES PAYES

Le Salarié bénéficie d'un congé payé de 2,5 jours par mois de service effectif, conformément au Code du travail et aux dispositions en vigueur dans l'établissement.

La période des congés est déterminée par décision de l'Employeur qui sera portée en temps utile à la connaissance du personnel.

Art. 5 - ABSENCE ET INDISPONIBILITE

En cas d'absence pour maladie ou accident, le Salarié devra immédiatement en aviser le **RESPONSABLE HIERARCHIQUE** et le justifier par la production d'un certificat médical dans les 48 heures.

Des permissions exceptionnelles sont accordées sur demande écrite avec présentation d'une pièce justificative, à l'occasion d'événements familiaux dans la limite de dix (10) jours par an.

Art. 6 - OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES

Le Salarié s'engage à observer, tant pendant l'exécution qu'après la cessation du contrat :

- Une discrétion professionnelle absolue pour tout ce qui concerne les faits ou informations dont il aura connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de ses fonctions ;
- A respecter le Code d'éthique et le Règlement intérieur de l'Association ;
- A se conformer aux directives et instructions émanant du *RESPONSABLE HIERARCHIQUE*.

Art. 7 - FIN DE CONTRAT

Chaque partie peut mettre fin au contrat de travail, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Ce droit de résiliation unilatérale ne fait pas échec à la faculté de mettre fin au contrat par accord mutuel, cette résiliation amiable faisant l'objet d'une convention particulière.

Il est également convenu que la cessation d'activité de l'Association comme toute rupture de financement est un motif de résiliation du contrat.

Le présent contrat sera résilié immédiatement et sans préavis en cas de faute lourde de la part du Salarié, telle que le flagrant délit de vol, l'état d'ébriété ou de prise de drogue dans l'exercice de ses fonctions, l'acte de sabotage, les voies de fait, l'absence irrégulière sans présentation de justificatif, ou encore la réalisation d'un acte de corruption, dans le cadre de ses fonctions ou non.

Art. 8 - MATERIEL, DOCUMENTS ET MESSAGERIE

Tous les documents confiés au Salarié, quelle qu'en soit la nature, la forme ou la teneur ainsi que tous les travaux effectués par lui dans le cadre de ses fonctions sont la propriété de l'Association.

Le Salarié devra les restituer ainsi que toute copie en sa possession, à la première demande ou à la cessation de ses fonctions.

Il en va de même pour les matériels confiés au Salarié : il doit les restituer, avec les éventuels codes d'accès et mots de passe au plus tard le jour de la cessation de ses fonctions. L'adresse de messagerie professionnelle du Salarié est désactivée dès la cessation de ses fonctions. La délivrance du « Solde de tout compte », le paiement des éventuels reliquats et l'octroi d'un certificat de travail sont conditionnés par le strict respect de ces procédures et délais.

Art. 9 – REGLEMENT DES DIFFERENDS

Le présent contrat est sujet au droit malgache. Tout différend qui résulterait de son exécution est soumis aux tribunaux d'Antananarivo.

Art. 10 - DISPOSITIONS DIVERSES

Le Salarié ne pourra exercer sous quelque forme que ce soit une activité concurrente à celle de son employeur pendant l'exécution du présent contrat.

Le Salarié s'engage à faire connaître sans délai tout changement de situation le concernant.

Fait à Antananarivo le [DATE],

Le Salarié
(signature précédée de la mention « lu et approuvé »)

L'Employeur

Annexe 3 : Modèle de questionnaire d'évaluation du personnel

Questionnaire d'évaluation

A. Auto-évaluation

1. En relisant votre fiche de poste, pensez-vous que celle-ci décrit effectivement les tâches que vous accomplissez actuellement à TI-MG ?

Très bien **Passez à 3**
Plutôt bien
Moyennement **Passez à 2**
Plutôt mal
Très mal

2. Dans quelle mesure vos activités réelles divergent-elle de vos tâches initialement attribuées ? Voyez-vous cela comme un problème ou comme une opportunité ?

--

3. Pensez-vous que vos compétences sont bien exploitées ou à l'inverse que les tâches qui vous sont dévolues ne vous permettent pas d'exprimer pleinement votre potentiel ?

Compétences très bien exploitées **Passez à 5**
Compétences plutôt bien exploitées
Compétences moyennement exploitées **Passez à 4**
Compétences plutôt mal exploitées
Compétences très mal exploitées

4. Si vous pensez que vos compétences ne sont pas pleinement exploitées, pourquoi ?

--

5. Pour chaque tâche mentionnée dans votre fiche de poste et éventuellement d'autres que vous effectuez actuellement, notez votre performance sur une échelle de 1 à 5 : (avec 1 : je réalise la tâche de façon très performante, 2 : je réalise la tâche de façon plutôt performante, 3 : je réalise la tâche de façon moyennement performante, 4 : je ne suis pas vraiment performant dans la réalisation de la tâche, 5 : je ne suis pas du tout performant dans la réalisation de la tâche)

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

6. Pour chaque tâche mentionnée ci-dessous, explicitez votre réponse à la question 5 :

1.	
2.	
3.	
4.	

5.	
6.	
7.	
8.	

7. Comment jugez-vous votre performance globale ?

Je suis très performant(e)

Je suis plutôt performant(e)

Je suis moyennement performant(e)

Je ne suis pas vraiment performant(e)

Je ne suis pas du tout performant(e)

8. Quels sont les points forts qui contribuent à votre performance ?

9. Quelles sont vos suggestions pour que vos points forts soient mieux mis en valeur ?

10. Quels sont les points faibles qui vous limitent dans la réussite de votre travail ?

11. Quelles sont vos suggestions pour remédier à ces points faibles ?

12. Quelles sont vos sources de motivation ?

13. Quelles sont vos sources de démotivation ?

B. Evaluation de l'équipe

14. Quelle est votre perception du management de votre référent direct ? Quels sont les points forts et les points faibles ?
Quelles sont vos suggestions pour promouvoir les points forts et remédier aux points faibles ?

15. Quelle est votre perception du travail de vos collègues ? Quels aspects du travail de vos collègues influencent positivement votre travail et motivation ? Quels aspects du travail de vos collègues influencent négativement votre travail et motivation ?

C. Evaluation de l'environnement de travail

16. Vos conditions de travail (matériel mis à votre disposition, infrastructures...) permettent-elles la réalisation effective de vos tâches ?

Oui, tout à fait	Passez à 18
Oui, plutôt	
Moyennement	Passez à 17
Non, pas vraiment	
Non, pas du tout	

17. Quelles sont vos suggestions d'amélioration de vos conditions de travail et quelles seraient les conséquences positives de ces améliorations sur votre performance ?

18. Quelles sont vos suggestions pour améliorer l'organisation de votre travail et de celui de vos collègues ? (outils de planification, horaires, évaluations, réunions d'équipe...)

19. Utilisez cet espace libre pour évoquer les points non pris en compte dans les questions précédentes qui vous semblent pertinents pour votre évaluation :

Annexe 5 : Modèle de Fiche de Liquidation

FICHE DE LIQUIDATION DU MISSIONNAIRE		
<u>Nom du Missionnaire:</u>		
<u>Fonction:</u>		
<u>Lieu de la mission:</u>		
<u>Date de la mission:</u>		
<u>Motif:</u>		
<u>Projet:</u>		
<u>Activité:</u>		
DATE	DESIGNATION	Montant
1-Indemnité		
	<i>Sous total 1- Indemnité</i>	-
2-Déplacements		
	<i>Sous total 2- Déplacement</i>	-
3-Recharge et connexion		
	<i>Sous total 3- Recharge et connexion</i>	-
4-Organisation de réunion / Atelier / Focus group		
	<i>Sous total 4- Organisation de réunion</i>	-
5-.....		
	<i>Sous total 5-</i>	-
	Total dépenses 1+ 2+ 3 +4 +...	-
Avance mission par chèque N° : ou en espèces du		
	Montant avance reçue :	
	Dépenses :	-
	Différence :	-
<u>Le missionnaire</u>		<u>Admin Fin</u>
Date		Date
		<u>La direction</u>
		Date

Annexe 6 : Modèle de Frais de déplacement en TAXI – BUS – BAJAJ

Reçu Taxi

Reçu par MrChauffeur de Taxi

Numéro de Téléphone.....

Plaque d'immatriculation

La somme de

Trajet deà.....

DateHeure

Nom du passager

Motif du voyage.....

.....
Signature de l'agent

.....
Signature du Chauffeur

.....
Validation par

FACTURE BUS

Nom de l'agent :.....

Itinéraire : de.....

à

Motif de déplacement :

Montant en MGA :Date :

Payé en espèce

Signature

FACTURE BAJAJ

Nom de l'agent :.....

Itinéraire : de.....

à

Motif de déplacement :

Montant en MGA :Date :

Payé en espèce

Signature

Annexe 7 : Modèle de l'ordre de mission

ORDRE DE MISSION - N° /.....

Projet :

Il est ordonné à :
Madame/Monsieur :
Fonction :
Venant de :
de se rendre à :
Motif :
Période du :
Moyen de transport :

Antananarivo, le

Vu au passage

Localité

Arrivée le

Départ le

Visa de l'autorité locale ou
personne responsable

Signature du Missionnaire

Signature avec Cachet

Transparency International
Initiative Madagascar

Annexe 8 : Modèle de Terme de Référence de Mission

TERMES DE REFERENCE

Mission :

Missionnaire (nom)	Fonction	Date de la mission	Lieu de la mission

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION :

II- OBJECTIFS DE LA MISSION :

III- METHODOLOGIE

IV- PROPOSITION DE CHRONOGRAMME DE LA MISSION :

		PLANNING DE DESCENTE SOFIA
DATE		DESIGNATION DE L'ACTIVITE
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-

V- LOGISTIQUE ET BUDGET DE LA MISSION :

Hébergement prévu à :

- (1)
- (2)
- (3)

Moyens de déplacement :

VI- BUDGET PREVISIONNEL :

	Nbr/Prs	Fréquence	PU	Coût en ariary
TOTAL				

<p style="text-align: center;"><u>Etabli par :</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Approuvé par :</u></p> <p style="text-align: center; margin-top: 100px;">Directeur Exécutif</p> <p style="text-align: center; margin-top: 100px;">Responsable Administratif et Financier</p>
--	--

RAPPORT DE MISSION

<u>Titre du projet :</u>	<u>Lieu de la mission :</u>
<u>Nom du missionnaire :</u>	<u>Période de la mission :</u>

Motif et objet de la mission

Principales réalisations

Faits constatés sur terrain (quoi, quand, qui, par qui, où, comment et pourquoi)

Problèmes rencontrés	Solutions adoptées

Proposition(s) ou suggestion (s) d'amélioration

Annexe 10 : Demande d'Engagement de Dépenses (DED)

	TRANSPARENCY INTERNATIONAL INITIATIVE MADAGASCAR	N° : _____ Date:			
<u>DEMANDE D'ENGAGEMENT DE DEPENSES</u>					
PROJET / BAILLEUR: _____		Achat _____			
		Service _____			
		Mission _____			
Nom du demandeur : _____		Fonction : _____			
N°	DESCRIPTION DE L'OPERATION	ACTIVITE	CODE BUDGETAIRE	MONTANT DEMANDE	Mode de paiement
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
TOTAL EN AR					
En lettre:					
.....					
VISA / APPROBATION					
Le Demandeur		Le Directeur Executif		Le RAF	
Vérification				Saisie sur projet	
				Saisie sur CIEL	
IMPORTANT : Le délai de la remise des pièces justificatives de dépenses, du bordereau de versement du reliquat et de la fiche de liquidation est de 72h après la fin de la mission, au plus tard					

Annexe 11 : Bon de Caisse Sortie (BCS)



**TRANSPARENCY INTERNATIONAL
INITIATIVE MADAGASCAR**

N° BCS :

Date: _____

BON DE CAISSE SORTIE

PROJET: _____

AFFECTATION BUDGETAIRE : _____

MONTANT REMIS :

Ar

MONTANT EN

LETTRES : _____

OBJET : _____

BENEFICIAIRE : _____

RELIQUAT :

-		Ar
---	--	----

COMPLEMENT :

+		Ar
---	--	----

MONTANT DEFINITIF:

	Ar
--	----

VISA / APPROBATION

Le RAF

	CAISSIER	BENEFICIAIRE	REMETTANT
			Reliquat ou complément
Signature			
Remise de l'argent			

Vérification

Retour pièces
Saisie sur projet
saisie sur CIEL

IMPORTANT : Le délai de la remise des pièces justificatives de dépenses est d'une semaine au plus tard après la réception de l'argent.

CERTIFICAT DE TRAVAIL

L'Association « Transparency International – Initiative Madagascar » (TI-MG) certifie par la présente que :

Mr /Mme

a été employé au sein de l'association en qualité de
de catégorie professionnelle allant du jusqu'au

Il/Elle nous quitte libre de tout engagement.

Le présent certificat lui est délivré pour servir et faire valoir ce que de droit.

Antananarivo, le

Le Président du conseil d'administration

TRANSPARENCY INTERNATIONAL –
INITIATIVE MADAGASCAR

Villa Huguette (rez-de-chaussée)
Lot II U 86 – Cité Planton
Ampahibe
101 Antananarivo – Madagascar

+261 (0)20 22 288 73/+261 (0)34 96 418 79

contact@transparency.mg

www.transparency.mg