

ONG ACTION HUMANITAIRE AFRICAINE (AHA)
BP 1198 N'djamena/TCHAD TEL. (00235)68055872
www.aha-international.org
E-mail:comunication.aha@gmail.com



**MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION
ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE DE L'ONG
ACTION HUMANITAIRE AFRICAINE (AHA)**

Août 2021

SOMMAIRE

1- DES RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

- 1.1. Dossier de recherche de financement
- 1.2. De la recherche de financement
- 1.3. Suivi des relations avec les bailleurs de fonds

2- DU BUDGET

- 2.1. Du budget de recherche de financement
- 2.2. Du budget annuel
 - 2.2.1. Périodicité
 - 2.2.2. Elaboration
 - 2.2.3. Actualisation du budget annuel
 - 2.2.4. Contrôle budgétaire

3- DE LA REALISATION DES RECETTES

- 3.1. Les prestations de service
- 3.2. Les contributions en nature
- 3.3. De la prise en charge des frais de gestion par les partenaires
- 3.4. Des tarifs de AHA
- 3.5. De la facturation des recettes
 - 3.5.1. Des consommations du personnel
 - 3.5.2. De la facturation aux partenaires

4 - DE L'ENGAGEMENT DES DÉPENSES

- 4.1. Les ordonnateurs
- 4.2. Expression des besoins
- 4.3. La sélection du fournisseur ou de l'entrepreneur
- 4.4. Achat et Réception des biens
- 4.5. Décompte des dépenses

5- DU SUIVI DES OPERATIONS DE TRESORERIE

- 5.1. De la Caisse
 - 5.1.1. Décaissements
 - 5.1.2. Encaissements
 - 5.1.3. Plafond de caisse
 - 5.1.4. Tenue de la caisse
 - 5.1.5. Le contrôle de caisse
 - 5.1.6. Les imprimés à utiliser pour les opérations de caisse

5.2. De la banque

5.2.1. Retrait des fonds

5.2.2. Les imprimés utilisés pour les opérations de banque

5.2.3. Tenue des cahiers de banque

5.2.4. Rapprochement bancaire

5.3. Du plan de trésorerie

5.4. De l'approvisionnement des agences

6- DE LA TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1. Exercice comptable

6.2. Plan Comptable

6.3. Codification et saisie des pièces comptables

6.4. Documents à produire par la comptabilité et délais

6.5. Période de clôture des comptes

6.6. Ouverture de la comptabilité

7- DE LA GESTION DES STOCKS

7.1. Du suivi des stocks

7.2. Des inventaires des stocks

8- DE LA GESTION DES IMMOBILISATIONS

8.1. Gestion des véhicules

8.1.1. Utilisation des véhicules dans la localité du projet

8.1.2. Utilisation privée des véhicules

8.1.3. Utilisation des véhicules pour les missions

8.2. Tenue du cahier de bord

8.3. Suivi de l'entretien et réparation des véhicules

8.4. Mise à jour du dossier des véhicules

8.5. Acquisition des pièces de rechange de véhicules

8.6. Gestion des motos

8.7. Gestion des équipements

8.8. Suivi des immobilisations

8.9. Des inventaires des immobilisations

8.10. De la cession des immobilisations

8.11. Procédures de réparation des équipements

8.12. Assurance des immobilisations

9- DU PERSONNEL

- 9.1. Processus de recrutement
- 9.2. Classification du personnel (critères)
- 9.3. Heures de travail
- 9.4. Heures supplémentaires
- 9.5. Prêts et avances au personnel
- 9.6. Acomptes sur salaire
- 9.7. Du paiement des salaires et charges sociales
- 9.8. Avantages au personnel
- 9.9. Formation du personnel
- 9.10. Intérim du personnel
- 9.11. Séparation avec le personnel

10- DES MISSIONS

- 10.1. Initiation et autorisation de la mission
- 10.2. Avances de mission
- 10.3. Prise en charge pendant la mission (perdiems)
- 10.4. Délai maximum de justification des avances reçues
- 10.5. Délai limite de production du rapport de mission
- 10.6. Contrôle de justification des missions

11-DU CONTRÔLE INTERNE

- 11.1. Nature du contrôle, responsables et périodicité
- 11.2. Destination des rapports

12- DE L'AUDIT EXTERNE

- 12.1. Les éléments du contrat
- 12.2. Destination des rapports

13- DE LA TENUE DES RÉUNIONS

14- DU RECRUTEMENT DES CONSULTANTS

15- DES SANCTIONS

16- ANNEXES

CODE D'ETHIQUE, DE CONDUITE ET D'INTEGRITE DE L'ONG AHA

POLITIQUE DE CONFIDENTIALITÉ DE L'ONG AHA

POLITIQUE DE GESTION DES PROJETS DE L'ONG AHA

1 - DES RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

1.1. Dossier de recherche de financement

Le dossier de recherche de financement comprend au moins le programme d'activités et le budget triennal.

1.2. De la recherche de financement

Le Directeur Général est responsable de l'organisation et de la coordination de la recherche de financement et des dons en collaboration avec le Directeur Technique, les coordinateurs d'Antennes, le Directeur Administratif et Financier.

Toutefois, il peut déléguer occasionnellement ce pouvoir au Directeur Technique, à un Coordinateur, ou au Directeur Administratif et Financier.

Tout employé peut aider AHA à obtenir des dons en nature ou en espèces.

Toute rencontre avec un donateur doit faire l'objet d'un rapport écrit transmis au Directeur Général dans un délai de 48 heures.

1.3. Suivi des relations avec les bailleurs de fonds

Le Directeur Général est responsable du suivi des relations avec les bailleurs de fonds.

Il peut cependant mandater toute personne pour le représenter. Le mandataire devra lui rendre compte par écrit dans un délai de 48 heures.

2- DU BUDGET

2.1. Du budget de recherche de financement

Le budget de recherche de financement est établi pour trois (3) ans. Il couvre la période allant du 1^{er} janvier de l'année N au 31 décembre de l'année N+2 inclus.

La procédure à suivre pour l'élaboration du budget de recherche de financement est la suivante :

- **Au plus tard le 30 mars** qui précède la fin de la phase en cours, la direction organise l'autoévaluation assistée de la phase qui s'achève sous la conduite du Directeur Technique et/ou d'un consultant externe ;

- **Au début du mois d'avril**, le Directeur Général fait part des orientations aux coordinateurs des unités opérationnelles en tenant compte des résultats de l'atelier d'autoévaluation ;
- **Au plus tard le 30 mai**, chaque Coordinateur s'organise avec son équipe pour sortir le programme d'activités et le budget de son antenne avec la collaboration du Directeur Technique et le transmet au Directeur Administratif et Financier. Ce travail est effectué à la direction pour cette unité par le Directeur Administratif et Financier dans le même délai ;
- **Au plus tard le 25 juin**, le Directeur Administratif et Financier prépare et soumet à l'appréciation du Directeur Général le Budget et le programme d'activités consolidés de trois ans ;
- **Au plus tard le 30 juin**, transmission du document final au bailleur de fonds par le Directeur Général.

Le budget de la phase triennale devient exécutoire dès lors qu'il est approuvé par les donateurs.

2.2. Du budget annuel

2.2.1. Périodicité

L'année budgétaire couvre la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre inclus.

2.2.2. Elaboration

Le budget de la première année de la phase correspond à celui du budget triennal approuvé et attesté par les financements. Cependant les budgets de la deuxième et de la troisième année doivent être actualisés.

Les ajustements budgétaires doivent être effectués à AHA chaque semestre, au plus tard 10 jours avant la fin du semestre.

2.2.3. Actualisation du budget annuel

- **Au plus tard le 30 septembre** de l'exercice N, chaque Coordinateur et son équipe préparent le programme d'activités et le budget qu'ils envoient au Directeur Administratif et Financier ;
- **Au plus tard le 15 octobre**, le programme d'activités et le budget annuel consolidés par le Directeur Administratif et Financier (assisté par le Directeur Technique) sont soumis à la direction pour approbation.
- **Au plus tard le 24 octobre**, le Comité de Direction se réunit pour examiner ces documents.

Après examen, ces documents sont retournés aux équipes **au plus tard le 31 octobre** avec les remarques et observations du Comité de Direction.

- Les équipes ont jusqu'au 2 novembre pour transmettre le document revu au Directeur Administratif et Financier pour la consolidation finale qui doit être faite **au plus tard le 5 novembre** et soumis au Directeur Général.
- **Au plus tard le 15 novembre**, le programme d'activités et le budget doivent être approuvés par la Commission d'Administration.
- **Au plus tard le 20 novembre**, le Directeur Administratif et Financier et le Directeur Technique tiennent compte des orientations de la Commission d'Administration pour élaborer le programme d'activités et le budget annuels définitifs.

2.2.4. Contrôle budgétaire

Toute dépense doit rentrer dans le budget approuvé.

A la fin de chaque mois au plus tard le 15 du mois suivant, le Service comptable produit le tableau de contrôle budgétaire du mois qui se termine par unité opérationnelle et transmet à chaque Coordinateur son contrôle budgétaire et au Directeur Administratif et Financier l'ensemble.

Au plus tard le 15 du mois suivant la fin de chaque trimestre, le Service comptable élabore les tableaux de contrôle budgétaire du trimestre et les transmet également au Directeur Administratif et Financier.

Cinq jours plus tard, le Directeur Administratif et Financier transmet à chaque unité opérationnelle son tableau de contrôle budgétaire avec ses commentaires. Au même moment l'ensemble du contrôle budgétaire est

transmis au Directeur Général par le Directeur Administratif et Financier avec ses commentaires.

Chaque responsable d'unité opérationnelle dispose d'un **délaï de 5 jours** pour faire une réunion avec son équipe afin de transmettre leurs commentaires au Directeur Administratif et Financier pour suivi/application des mesures correctives.

Les dépassements budgétaires sur les postes de charge de fonctionnement ne sont pas acceptés, sauf autorisation expresse du Directeur Général.

Seule la non réalisation de certaines activités opérationnelles peut justifier les dépassements budgétaires sur ces activités, dépassements qui doivent en outre être autorisés par le Directeur Général.

3- DE LA REALISATION DES RECETTES

3.1. Les prestations de service

Dans le but de générer l'autofinancement, le personnel de AHA peut offrir des prestations de service dans son domaine de compétence et sur demande d'une organisation partenaire. La demande écrite est adressée au Directeur Général de AHA pour approbation.

Après concertation avec le personnel chargé de l'exécution de la prestation, un contrat est établi, signé par le Directeur Général de AHA et le demandeur. Ce contrat doit préciser les termes de référence, les honoraires, les indemnités et les modalités de paiement.

Lorsqu'une personne intervient dans un projet, les recettes sont comptabilisées dans les recettes du service auquel elle appartient.

3.2. Les contributions en nature

Les dons en nature sont matérialisés par un bordereau de donation établi par le donateur. AHA établit un bordereau de réception.

Ces dons sont ensuite valorisés à leur valeur résiduelle et enregistrés dans les livres comptables et le registre des immobilisations.

A propos des stocks, ceux-ci sont valorisés au prix sur le marché le jour de leur réception et inscrits aux registres comptables et les registres des stocks.

3.3. De la prise en charge des frais de gestion par les partenaires

Pour toute transaction avec un partenaire, on doit faire apparaître dans le budget de l'activité concernée les frais de gestion et de direction selon un pourcentage qui variera en fonction du partenaire entre 10 et 15 %. Ces frais viennent en augmentation du coût de l'activité.

3.4. Des tarifs de AHA

Les tarifs des prestations de service et des autres recettes du Base sont fixés par la Commission d'Administration sur proposition de la Direction. Ces tarifs sont actualisés chaque année au mois de janvier par la même commission et concernent :

- Location véhicules et motos
- Téléphone
- Page de photocopie
- Les honoraires et perdiems des prestations de service
- Etc....

3.5. De la facturation des recettes

3.5.1. Des consommations du personnel

A la fin de chaque mois, au plus tard le 5 du mois suivant, le Service comptable récupère les différents cahiers de gestion (téléphone, photocopieur, utilisation des véhicules...), les exploite et dresse une facture à chaque utilisateur. Le règlement se fait immédiatement en espèces ou par prélèvement direct sur le salaire du mois en cours.

Dans les Antennes, les factures sont établies par le Gestionnaire. Les copies de celles-ci sont envoyées à la Direction dans les mêmes délais. Au cas où le règlement n'a pas été effectué immédiatement par les concernés, le Service comptable doit tenir compte de celles-ci au moment de la préparation des états de paie.

3.5.2. De la facturation aux partenaires

La personne qui exécute une prestation de service doit présenter un décompte de temps avec les éléments des frais engagés pendant la réalisation de l'activité. Ces documents doivent être transmis à la comptabilité dans un **délai maximum de 03 jours après la mission**. Le Service comptable exploite ces données pour établir la facture définitive. Cette facture doit être signée par le Directeur Général ou par le Coordinateur dans les Antennes.

Le client doit payer avant le démarrage de la mission la totalité des frais liés à la mission et au moins 30% des honoraires.

4 - DE L'ENGAGEMENT DES DÉPENSES

4.1. Les ordonnateurs

Le Directeur Général de AHA est l'ordonnateur principal des dépenses. Cette responsabilité est déléguée au niveau des Antennes aux Coordinateurs.

Au niveau de la Direction, les dépenses inférieures à 50 000 F CFA (cinquante mille francs) peuvent être ordonnées par le Directeur Technique ou le Directeur Administratif et Financier.

4.2. Expression des besoins

La demande des fonds se fait par remplissage de la fiche d'expression des besoins par celui qui exprime le besoin et contresignée par le responsable du service concerné. Cette fiche est ensuite transmise à la comptabilité à la Direction ou au Gestionnaire dans les antennes pour vérification de la conformité des prix et la disponibilité du budget. Elle est par la suite soumise à la signature de l'ordonnateur.

Les demandes de dépenses doivent parvenir à la comptabilité ou au Gestionnaire entre 08 heures et 10 heures dans un délai minimal de 24 heures avant l'engagement de la dépense.

Pour toute dépense dont le montant est supérieur à 50 000 FCFA (cinquante mille F CFA) et inférieur à 500 000 FCFA (Cinq cent mille F CFA) il faut un Bon de Commande. Après vérification de la meilleure offre sur la base de l'étude de prix préalablement faite, la Comptabilité ou le Gestionnaire soumet celle retenue aux visas de l'ordonnateur ou de son intérimaire.

Pour toute dépense dont le montant est supérieur à 500 000 F CFA (cinq cent mille F CFA), un appel d'offres doit être lancé et une commission de passation de marché est mise en place pour statuer sur les soumissions reçues sous plis fermés.

A la Direction, la composition de la commission dépendra de la disponibilité des membres. Dans les Unités Opérationnelles, elle comprend le Coordinateur, le Gestionnaire et un cadre.

La Commission peut faire appel à un consultant extérieur expérimenté pour préparer les termes de référence dans un domaine précis avant le lancement de l'appel d'offres, et associer celui-ci au dépouillement des soumissions. Le consultant reçoit les orientations de la Commission.

Le rapport de la commission doit être transmis à la Direction pour décision.

Le Directeur Administratif et Financier est responsable du suivi au niveau de la Direction, le Coordinateur au niveau des Unités Opérationnelles.

4.3. La sélection du fournisseur ou de l'entrepreneur

La sélection du fournisseur ou de l'entrepreneur est faite par la commission de passation de marchés sur la base d'au moins 3 factures proformas.

Un contrat est préparé par le responsable du volet concerné et signé par le Coordinateur de l'antenne, le Directeur Général ou son intérimaire.

4.4. Achat et Réception des biens

Les achats peuvent être effectués à la Direction par l'Aide comptable, l'Employé de bureau ou les Chauffeurs - coursier et dans les Antennes par le Chauffeur - coursier ou un employé désigné par le Coordinateur.

Pour tout achat, la personne qui achète ou est en relation avec les fournisseurs doit être différente de celle qui réceptionne (elle doit être de préférence la personne qui a initié l'achat).

A la Direction, la vérification est faite par le Comptable et dans les Antennes par le Gestionnaire.

Pour les dépenses courantes, la personne qui vérifie les quantités réceptionnées doit s'assurer sur la pièce de réception que les quantités prévues ont été livrées, avant le visa de l'ordonnateur.

S'il s'agit de dépenses dont la livraison doit être faite par le fournisseur, la personne qui réceptionne et vérifie doit être différente de celle qui est en relation avec le fournisseur. Le visa de la réception des quantités doit précéder le visa de l'ordonnateur.

4.5. Décompte des dépenses

Les décomptes des dépenses doivent se faire en même temps que les quantités achetées sont réceptionnées et les soldes, s'il y'en a, doivent immédiatement être reversés en caisse.

5- DU SUIVI DES OPERATIONS DE TRESORERIE

5.1. De la Caisse

5.1.1. Décaissements

Les décaissements sont ordonnés par le Directeur Général, le Directeur Administratif et Financier, le Directeur Technique à la Direction ou le Coordinateur dans les antennes. Cependant, les engagements pour les montants excédant 50 000 F CFA doivent se faire par chèque.

Les pièces de caisse sont signées par les ordonnateurs avant paiement.

Les frais médicaux sont remboursés en espèces pour les montants inférieurs à 25 000 F CFA. Les remboursements sont effectués les mardis et jeudis de 9 heures à 11 heures.

5.1.2. Encaissements

L'approvisionnement de la caisse est approuvé par le Directeur Administratif et Financier à la Direction et par le Coordinateur au niveau des Antennes.

Le processus d'approvisionnement de la caisse est déclenché dès lors que le solde de caisse est de 25 000 FCFA (vingt cinq mille francs CFA).

Les retraits à la banque sont faits par l'Aide comptable, l'Employé de bureau ou du Chauffeur-coursier au niveau de la Direction en fonction de leur disponibilité. Dans les antennes ils sont effectués par le Gestionnaire.

5.1.3. Plafond de caisse

Le montant des avoirs en caisse ne doit pas être supérieur à 150 000 F CFA à la fin de la journée.

Pour des raisons de sécurité, les retraits importants de la banque pour la caisse doivent être utilisés le même jour.

5.1.4. Tenue de la caisse

AHA a une caisse à la Direction et dans chaque unité opérationnelle. En cas de nécessité, une autre caisse peut être créée avec l'approbation du Directeur Général.

La caisse est tenue par la Secrétaire - caissière que ce soit à la Direction ou dans les Antennes.

Les pièces de caisse sont numérotées suivant l'ordre chronologique et enregistrées au fur et à mesure dans le cahier de caisse. La caisse est mise à jour à la fin de la journée. Le cahier de caisse est tenu avec solde après chaque opération. La caissette est gardée à la fin de la journée dans le coffre-fort tenu par la Comptabilité à la Direction.

Les doubles de la clé de la caissette et du coffre-fort sont tenus sous scellés par le Directeur Général à la Direction ou par le Coordinateur dans les Antennes. Les scellés ne peuvent être brisés que par devant témoin.

Au niveau des Antennes, la caissette est gardée à la fin de la journée dans le coffre-fort tenu par le Gestionnaire. Si le Gestionnaire va en mission, il devra mettre à la disposition de la Secrétaire - caissière une avance pour couvrir les dépenses courantes, avance à justifier dès son retour de mission.

A chaque changement de responsable de la caisse, le contrôle du solde du livre de caisse avec les espèces et les suspens physiquement détenus en caisse, doit faire l'objet du procès-verbal de prise de caisse signé par le caissier entrant, le caissier sortant, le Coordinateur ou le Directeur Administratif et Financier.

Les pièces de caisse de chaque journée doivent être transmises à la comptabilité ou au Gestionnaire le jour suivant avant 9 heures.

5.1.5. Le contrôle de caisse

Le Service comptable ou le Gestionnaire dans les Antennes effectue un contrôle de caisse une fois par semaine.

Le Directeur Général effectue le contrôle une fois par trimestre à la Direction et le Coordinateur une fois par mois à la fin du mois dans les Antennes.

Ceux-ci peuvent également procéder à des contrôles inopinés.

Pendant ses missions dans les Antennes, le Directeur Administratif et Financier devra également procéder à des contrôles de caisse.

Tout contrôle de caisse doit être matérialisé par un procès verbal signé de la caissière et du contrôleur.

A chaque date de clôture le 31 décembre, le contrôle de caisse doit être fait et le procès verbal de clôture doit porter la signature du Directeur Général à la Direction et du Coordinateur au niveau des Antennes.

5.1.6. Les imprimés à utiliser pour les opérations de caisse

Les imprimés à utiliser pour les opérations de caisse sont les suivants :

- Fiche de demande des dépenses
- Bordereau de Trésorerie et d'imputation comptable (Pièce de caisse)
- Fiche de décompte des avances.

5.2. De la banque

5.2.1. Retrait des fonds

A la Direction Générale, les signatures nécessaires pour les retraits sont celles du Directeur Général, du Directeur Technique, et du Directeur Administratif et Financier. Le principe de double signature, dont celle du Directeur Général est valable pour les retraits supérieurs à 500 000 F CFA.

Pour les retraits inférieurs à 500 000 F CFA une seule signature suffit.

Dans les antennes, les signatures déposées sur les comptes sont celles du Directeur Général, du Coordinateur et du Médecin. C'est également le principe de double signature.

Pour les retraits des montants inférieurs 500 000 FCFA (cinq cent mille francs CFA) une seule signature est nécessaire.

Les chèques sont émis au nom du bénéficiaire et non du porteur. Le bénéficiaire doit à chaque fois décharger le chèque reçu.

L'émission d'un chèque en blanc est strictement interdite au BASE ; par conséquent le chèque ne doit être signé qu'au moment de son utilisation.

Le chéquier doit être conservé à la Direction par le Comptable et dans les unités opérationnelles par le Gestionnaire, dans un endroit sécurisant (comme par exemple le coffre-fort).

5.2.2. Les imprimés utilisés pour les opérations de banque

Les imprimés à utiliser pour les opérations de banque sont les suivants :

- Fiche de demande des dépenses
- Bordereau de trésorerie et d'imputation comptable (Pièce de banque)
- Fiche de décompte des avances.

5.2.3. Tenue des cahiers de banque

Un cahier de banque est tenu pour suivre les mouvements sur chaque compte ouvert à la banque. Ce cahier est tenu à la Direction par l'Aide comptable et dans les unités opérationnelles par le Gestionnaire.

Les pièces de banque sont numérotées par ordre chronologique, rangées dans les classeurs et conservées par le Gestionnaire dans les Antennes et par le Service comptable à la Direction.

Le numéro affecté à la pièce de banque doit correspondre à celui apparaissant au cahier de banque.

5.2.4. Rapprochement bancaire

Le rapprochement bancaire se fait à la fin de chaque mois au plus tard le 15 du mois suivant par le Gestionnaire de chaque Antenne et par le Service comptable de la Direction. Les relevés doivent à ce titre être retirés à la banque.

5.3. Du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie semestriellement est élaboré au niveau de chaque unité opérationnelle par le Gestionnaire et envoyé à la Direction **au plus tard le 30 novembre** pour le 1^{er} semestre et **le 31 mai** pour le 2^{ème} semestre.

Le Directeur Administratif et Financier établit le plan de trésorerie général semestriel commenté de toute l'institution qu'il soumet à l'appréciation du Directeur Général **au plus tard le 15 décembre** pour le premier semestre et **le 15 juin** pour le 2^{ème} semestre.

5.4. De l'approvisionnement des agences

L'approvisionnement des Antennes se fait par virement bancaire par le Directeur Administratif et Financier suivant le calendrier ci-après :

- Au plus tard le 21 décembre pour le premier trimestre ;
- Au plus tard le 21 mars pour le deuxième trimestre ;
- Au plus tard le 21 juin pour le troisième trimestre ;
- Au plus tard le 21 septembre pour le quatrième trimestre.

Les ordres de virement sont déposés à la banque au plus tard une semaine avant ces dates.

Pour ces approvisionnements, le Directeur Administratif et Financier doit recevoir des unités opérationnelles leur situation de trésorerie à la date de demande et leur plan de trésorerie actualisé.

6- DE LA TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1. Exercice comptable

L'exercice comptable va du 1er janvier au 31 décembre de l'année N.

6.2. Plan Comptable

Il existe a AHA un plan comptable qui tient compte des activités et s'inspire du plan comptable OHADA. Ce plan peut être modifié en fonction des activités du BASE.

6.3. Codification et saisie des pièces comptables

Les pièces sont codifiées par le Comptable et saisies par son assistant. Au moment de l'engagement des dépenses, les ordonnateurs doivent préciser sur les pièces les lignes d'affectation des dépenses. Ces lignes doivent être respectées par le comptable.

6.4. Documents à produire par la comptabilité et délais

Tous les états comptables doivent être produits par la comptabilité au plu tard le 15 du mois. Les comptes de tiers justifiés au plus tard le 12 du mois. L'état du compte de chacun doit lui être transmis pour réaction/signature au plus tard le 13 du mois.

L'expédition des documents comptables de l'Antenne vers la Direction doit être faite par le Gestionnaire au plus tard deux (2) jours après la fin du mois. Dès expédition, il devra informer le Comptable pour le retrait.

6.5. Période de clôture des comptes

La période de clôture des comptes est fixée au 31 décembre de chaque année.

6.6. Ouverture de la comptabilité

L'ouverture de la comptabilité se fait à la date du 1^{er} janvier. Toutefois, les écritures comptables doivent commencer au plus tard le 16 janvier. La première balance doit être produite au plus tard le 15 mars.

7- DE LA GESTION DES STOCKS

7.1. Du suivi des stocks

Une fiche de stock est tenue pour chaque article ou matière consommable acheté pour être utilisé ultérieurement. Cette fiche tenue en quantité doit enregistrer dès la réalisation de l'opération toutes les entrées, les sorties et les stocks restant après chaque mouvement. Ces fiches de stock sont tenues par l'Assistant comptable à la Direction et par la Secrétaire -caissière dans chaque Antenne.

Un bon de sortie visé par le Directeur Administratif et Financier ou le Coordinateur dans les Antennes est établi pour chaque sortie pour servir d'autorisation de sortie de stock.

Le contrôle de la tenue de ces fiches est fait trimestriellement par le Comptable à la Direction et le Gestionnaire dans les unités opérationnelles

La clé du magasin est gardée par celui qui tient les stocks. Les doubles des clés sont conservés par le Directeur Administratif et Financier à la Direction et par le Coordinateur dans les antennes. Ces derniers ne peuvent ouvrir les magasins que devant des témoins. En cas de sortie de stock, ils doivent informer le magasinier dès son arrivée pour enregistrement sur les fiches de stock.

7.2. Des inventaires des stocks

Les inventaires des stocks se font à la fin de chaque trimestre **au plus tard le 05 du mois qui suit la fin du trimestre**. Ces inventaires sont conduits par

le Comptable à la Direction, par le Gestionnaire dans les Antennes. Un procès verbal d'inventaire signé de tous les réalisateurs est établi à chaque fois.

Les anomalies constatées au cours des inventaires sont immédiatement portées à la connaissance du Directeur Administratif et Financier à la Direction et du Coordinateur dans les Antennes afin que ceux-ci prennent les mesures qui s'imposent.

L'inventaire général annuel des stocks du BASE se fait entre **le 29 décembre et le 5 janvier**. Cet inventaire est sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier.

Le procès verbal de l'inventaire annuel doit être co-signé par le Directeur Général de AHA.

8 - DE LA GESTION DES IMMOBILISATIONS

8.1. Gestion des véhicules

En dehors du Directeur Général qui dispose d'un véhicule de fonction, tous les véhicules sont utilisés pour des besoins de service et garés au BASE après le service.

8.1.1. Utilisation des véhicules dans la localité du projet

Les voitures sont affectées à des utilisateurs principaux par note de service signée du Directeur Général. En dehors des chauffeurs, seuls ceux-ci peuvent conduire les véhicules de service dans la zone du projet.

Le Directeur Administratif et Financier à la Direction et le Coordinateur dans les Antennes sont chargés d'entreprendre les démarches nécessaires auprès des utilisateurs principaux afin que ceux-ci mettent le véhicule à la disposition de tout employé qui le sollicite pour des besoins de service. Un chauffeur est ainsi mis à la disposition de cet employé.

Le Directeur Administratif et Financier est responsable de la gestion des chauffeurs à la Direction et le Coordinateur dans les Antennes. Ils planifient leurs mouvements.

A la fin de l'heure de travail, les clés des véhicules sont remises à la Comptabilité à N'Djaména et à la Secrétaire- caissière dans les Antennes.

8.1.2. Utilisation privée des véhicules

Les voitures sont utilisées pour des raisons de service. En cas d'utilisation privée, le véhicule est facturé suivant les tarifs du BASE. Celui qui sollicite le véhicule prend en charge le chauffeur suivant les tarifs de mission au BASE.

8.1.3. Utilisation des véhicules pour les missions

Le Directeur Administratif et Financier est responsable de la planification des véhicules pour les missions à la Direction. Dans les Antennes cette responsabilité incombe au Coordinateur. Au cas où l'utilisation a été planifiée longtemps avant, le demandeur doit informer le Directeur Administratif et Financier ou le Coordinateur au moins 24 heures avant la date effective.

Toutefois, il peut arriver des cas exceptionnels où le véhicule est affecté à un employé sans que la demande ne soit formulée à l'avance.

8.2. Tenue du cahier de bord

Le cahier de bord est tenu pour chaque véhicule. Il doit être rempli par le conducteur au départ et à l'arrivée. L'objet de l'utilisation ainsi que la destination doivent être absolument précisés.

Le contrôle de la tenue de ce document doit être fait toutes les semaines par le Directeur Administratif et Financier ou le Gestionnaire dans les Antennes. Ils peuvent faire des contrôles inopinés.

8.3. Suivi de l'entretien et réparation des véhicules

Trois (03) garages sont agréés par le BASE aussi bien à la Direction que dans les Antennes.

Pour toute panne constatée, le chauffeur se rend dans l'un des garages agréés. Après diagnostic, le mécanicien adresse à AHA une facture proforma. Cette dernière est soumise à l'appréciation de la comptabilité et du Directeur Administratif et Financier à la Direction, du Gestionnaire et du Coordinateur dans les Antennes.

Pour chaque véhicule un cahier du suivi d'entretien et des réparations est tenu à la Direction par l'Aide comptable, dans les Antennes par le Gestionnaire.

Ces cahiers sont exploités chaque semestre par le Directeur Administratif et Financier.

8.4. Mise à jour du dossier des véhicules

A l'exception des fiches techniques et des vignettes acquises par les Coordinateurs dans les Antennes, le Directeur Administratif et Financier est responsable de la mise à jour des dossiers de véhicules.

8.5. Acquisition des pièces de rechange de véhicules

La procédure d'acquisition des pièces de rechange de véhicules est la même que celle du point 4 relatif aux dépenses.

La réception est faite par le Comptable ou le Gestionnaire dans les Antennes.

8.6. Gestion des motos

Les motos de fonction sont affectées aux animateurs ou tout collaborateur dont les activités nécessitent l'utilisation d'une moto. Ils les utilisent aussi bien pour le service que pour les courses personnelles. Au début de chaque exercice budgétaire, AHA fixe le montant qui leur est alloué pour l'entretien de ces motos. Ce montant leur est communiqué par le Directeur Administratif et Financier.

En cas de sous-consommation de ce montant, la moitié de la différence est remise à l'utilisateur de la moto en guise de motivation.

En cas de surconsommation, celui-ci supporte les frais supplémentaires.

AHA peut mettre à la disposition des employés de bureau ou de tout autre agent une moto de service, avec option vente à celui-ci. Après une durée de quatre ans (04 ans), la moto est cédée à celui-ci, s'il a procédé au remboursement de 50% du prix d'acquisition.

8.7. Gestion des équipements

Par équipement on entend : les ordinateurs, le téléphone, le photocopieur et le groupe électrogène.

Ordinateurs

Les ordinateurs ne sont utilisés que pour des besoins de service.

Un cahier de suivi et d'entretien de chaque ordinateur doit être tenu à la direction par l'Aide comptable et dans les Antennes par la Secrétaire - caissière.

Téléphone

Les appels téléphoniques sont placés sous la responsabilité exclusive des Secrétaires caissières à la Direction et dans les Antennes. Il leur revient de composer les numéros demandés.

A ce titre un cahier est mis à leur disposition pour consigner le nom de la personne qui effectue l'appel, le numéro composé/appelé, le motif de l'appel et de préciser l'heure du début de la communication.

Les appels téléphoniques privés sont payés par l'employé. De ce fait, ce cahier est exploité chaque mois au plus tard le 5 du mois suivant par le Service comptable à la Direction et le Gestionnaire dans les Antennes. Le paiement des appels privés se fait par prélèvement sur les salaires mensuels.

L'état des appels effectués dans les Antennes doit être transmis à la Direction par le Gestionnaire en même temps que les pièces comptables.

Photocopieur

Le suivi du photocopieur est sous la responsabilité de l'Employé de bureau qui tient un cahier de suivi et d'entretien à cet effet. Un cahier est ouvert pour le suivi de l'utilisation. Ce cahier est exploité par le Service comptable au plus tard le 5 du mois suivant à la Direction et par le Gestionnaire dans les Antennes. Le paiement des photocopies privées se fait par prélèvement sur les salaires mensuels.

Groupe électrogène

Le suivi de l'entretien du groupe électrogène et l'approvisionnement en carburant incombe à l'Employé de bureau à la Direction et à la sentinelle dans les Antennes.

Ceux-ci tiennent un cahier de suivi et d'entretien à cet effet.

8.8. Suivi des immobilisations

A chaque immobilisation est affecté un code de référence. Ce travail de codification incombe au Comptable à la Direction et au Gestionnaire dans les Antennes. Ce code est enregistré dans le registre des immobilisations et sur l'immobilisation pour faciliter son identification.

Une fiche de suivi des immobilisations est tenue par localisation par le comptable à l'exception de la sienne qui est tenue par le Directeur Administratif et Financier. Ces fiches sont tenues par le Gestionnaire dans les Antennes à l'exception de la sienne qui est tenue par le Coordinateur. Cette fiche doit être signée par le détenteur ou le responsable de l'utilisation des immobilisations recensées. A chaque entrée ou sortie d'une immobilisation, cette fiche doit être mise à jour.

Ces fiches sont exploitées pour les opérations d'inventaire.

8.9. Des inventaires des immobilisations

Les opérations d'inventaire doivent être organisées par le Directeur Administratif et Financier.

La procédure utilisée pour les inventaires des stocks est valable aussi pour les inventaires des immobilisations.

En cas d'anomalies constatées, le Directeur Administratif et Financier et le Directeur Général doivent immédiatement être informés à la Direction et le Coordinateur dans les Antennes, afin que des mesures soient prises.

En cas de perte d'un bien, le détenteur le prend en charge à sa valeur nette comptable.

Le Directeur Général doit signer la fiche d'inventaires de fin d'exercice.

8.10. De la cession des immobilisations

Véhicules et motos

En fin d'exercice, le Directeur Administratif et Financier fait un état du parc du BASE.

La décision de réformer un véhicule ou une moto doit être prise en fonction des coûts générés par l'entretien sur la base de la fiche d'entretien.

Le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier fixent le prix de base de vente après consultation d'un garage.

Tous les employés de AHA sans exception peuvent soumissionner. Chacun dépose auprès du Directeur Administratif et Financier son offre sous pli fermé. La commission mise en place pour la circonstance examine les offres reçues et cède le véhicule à celui qui a la meilleure offre.

Une personne ne peut acheter plus d'un véhicule ou plus d'une moto à la fois. De plus, elle ne peut acheter un autre véhicule ou une autre moto avant deux réformes.

Au cas où le personnel n'est pas intéressé, l'offre est lancée au public et la procédure est la même que ci-dessus.

Si le véhicule appartient au partenaire, AHA se rapproche de celui-ci pour voir la démarche à adopter.

Autres équipements

Pour les autres équipements, la vente se fait aux enchères. La liste des biens à vendre doit être diffusée dans toutes les unités de AHA. Le bien est cédé au meilleur enchérisseur (sous pli fermé).

8.11. Procédures de réparation des équipements

Pour chaque équipement, il y'a un contrat d'entretien d'une durée déterminée de commun accord entre AHA et le co-contractant. Ces contrats sont renouvelés par tacite reconduction en cas de satisfaction. Le renouvellement suit également la procédure de dépense.

A la Direction, l'interlocuteur pour le suivi de l'entretien du photocopieur est l'Employé de bureau, sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier. Pour les autres équipements, l'interlocuteur est le Directeur Administratif et Financier.

Dans les Antennes, l'interlocuteur est le Gestionnaire, sous la responsabilité du Coordinateur.

8.12. Assurance des immobilisations

Toutes les immobilisations de AHA doivent être assurées. Le Directeur Administratif et Financier est responsable du suivi de la relation avec les compagnies d'assurances.

9- DU PERSONNEL

9.1. Processus de recrutement

Le besoin de recrutement est proposé par le responsable du volet concerné ou le Coordinateur dans le cas des Antennes.

Celui-ci prépare un document dans lequel il justifie la nécessité du poste. Ce document est soumis à l'appréciation du Directeur Général.

Si la décision de pourvoir au poste est prise, le processus de recrutement ci-dessous est enclenché.

1)- Détermination du poste à pourvoir

- Le contexte qui justifie le recrutement
- Le titre du poste à pourvoir,
- Le profil du poste.

2)- Choix du mode de recrutement

- Interne : Promotion d'un employé pour occuper le poste ou appel à candidatures internes.
- Externe : Dans ce cas, AHA pourra recourir à
 - La base de données des candidatures spontanées qu'il a constituée ;
 - L'appel aux candidatures externes ;
 - Un cabinet de recrutement.

3) - Diffusion de l'Avis de recrutement (appel aux candidatures)

- Publication dans les journaux
- Affichage
- Bouche à oreille

Cet avis devra comporter le titre du poste à pourvoir, le profil du poste (missions, responsabilités, qualifications requises, connaissances particulières et toutes les conditions à remplir), la date limite de recevabilité des dossiers.

4)- Réception et tri des candidatures (présélection)

5)- Tests (de connaissance...)

6)- Entretiens individuels

7)- Sélection de 2 ou 3 candidats et transmission du rapport à la Direction

8)- Choix du candidat à retenir par le Directeur Général.

Au cas où AHA recourt à un cabinet de recrutement, le processus se réduira à :

- * Réception du rapport du cabinet présentant les atouts des candidats retenus ;
- * Entretiens avec ces candidats conduits par AHA ;
- * Choix du candidat à retenir

9.2. Classification du personnel (critères)

Le personnel de AHA est classé selon les catégories suivantes, ayant chacune quinze (15) échelons.

Catégorie	Personnel
1	Gardien, chauffeur, chargé d'entretien, planton, manœuvre, employé de bureau, etc.
2	Secrétaire- dactylo, aide comptable, etc.
3	Cadre et assimilé (niveau licence sans expérience) : secrétaire de direction, assistant social, comptable etc.
4	Cadre avec expérience reconnue
5	Cadre de direction et de représentation

Le passage à un échelon se fait tous les deux (2) ans sur la base du mérite.

9.3. Heures de travail

Les Heures de travail sont fixées tel que suit :

- Lundi à jeudi de **7 h à 15 h 30 mn**
(avec une pause de 30 minutes entre 12 h et 12 h 30 mn).
- Vendredi de **7 h à 12 h.**

9.4. Heures supplémentaires

A AHA les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées pour les cadres.

Pour les non cadres, une demande doit être adressée au Directeur Administratif et Financier à la Direction ou au Coordinateur au niveau des

Antennes. Les heures supplémentaires doivent ainsi être autorisées pour être rémunérées.

Le taux utilisé pour la rémunération des heures supplémentaires est celui en vigueur au Tchad.

Les heures supplémentaires effectuées pendant le mois sont payées au cours du mois suivant. L'état de ces heures est fait à la Direction par le Comptable et au niveau des Antennes par le Gestionnaire et approuvé par le Coordinateur, avant transmission au plus tard une semaine après la fin du mois au Directeur Administratif et Financier pour paiement.

9.5. Prêts et avances au personnel

Le BASE peut accorder des prêts ou avances à son personnel dans la limite de ses disponibilités en trésorerie.

L'intéressé adresse une demande motivée au Directeur Général qui la transmet au Comité de Direction.

Le Comité de Direction décide de l'octroi ou non du prêt ou de l'avance. La décision du Comité de Direction est ensuite communiquée au Directeur Administratif et Financier pour exécution.

Le montant maximal du prêt ne doit en aucun cas être supérieur au 1/3 du salaire net mensuel à payer (hors remboursements intervenus au cours du mois) multiplié par 11. Toutefois, une personne ne peut prétendre à un second prêt quand le premier n'est pas remboursé.

Un échéancier de remboursement ne dépassant pas 11 mois est établi et signé par l'intéressé. Les remboursements se font par retenues sur salaire.

9.6. Acomptes sur salaire

Les acomptes sur salaire peuvent être accordés à tout employé le 10 de chaque mois. La demande doit être transmise à la comptabilité **au plus tard le 9 du mois**. Le montant maximal d'un acompte est de 50% déductible sur le salaire du même mois.

9.7. Du paiement des salaires et charges sociales

Les salaires sont déterminés en fonction de la catégorie et de l'échelon de chaque employé. Une grille des salaires est ainsi mise en place. La

rémunération versée à chaque employé correspond à celle qui est fixée dans son contrat de travail.

L'état de paie mensuel est préparé par le Service comptable de la Direction avant le 20 de chaque mois. Cet état est soumis à la vérification du Directeur Administratif et Financier et transmis à la signature du Directeur Général. Le règlement du salaire s'effectue par chèque ou par virement tous les 25 du mois.

Conformément à la réglementation, il est prélevé sur les salaires les taxes et cotisations sociales. Ces retenues doivent être reversées au trésor et à la CNPS tous les trimestres **au plus tard le 15 du mois suivant la fin du trimestre** par le Service comptable.

9.8. Avantages au personnel

Frais médicaux

Les frais médicaux sont remboursés à hauteur de 80 % à tout employé ayant signé un contrat de travail avec AHA, ainsi que sa famille nucléaire. Lorsqu'un employé se rend dans une clinique ou une pharmacie conventionnée, les factures sont reçues à 100%. Les négociations avec l'employé permettent d'échelonner le remboursement de 20 % par celui-ci.

Les cadres de lunettes sont pris en charge pour un montant maximal de 55 000 FCFA, et les frais de leurs verres remboursés sans limitation du nombre de fois en cas de prescription médicale.

AHA ne rembourse pas les frais de prothèses dentaires.

Les frais médicaux engagés par un employé en mission hors du TCHAD sont également remboursés.

Les pièces justificatives des frais médicaux doivent être déposées à la comptabilité au moins 5 jours avant le remboursement, pour vérification et transmission au Directeur Administratif et Financier pour avis de non objection.

Les retenues sur les frais médicaux ne sont pas prélevées sur les allocations de congés.

Congés annuels

L'employé qui va en congé perçoit une allocation de congés conformément à la réglementation en vigueur au Tchad.

Maternité

Pendant le congé de maternité, AHA supporte 50% du salaire de l'employé, et la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) le reste. Les démarches auprès de la CNPS sont entreprises par l'employé.

Accident de travail

Les accidents de travail sont pris en charge par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS), à l'exception des frais de premiers secours qui sont à la charge de AHA.

Déménagement

Les frais de transport des bagages et de la famille légitime du personnel du BASE affecté dans une localité située hors de sa zone de résidence habituelle sont pris en charge par AHA. De même, les frais de transport pendant les congés de cette localité pour sa zone de résidence habituelle sont pris en charge par AHA.

Décès

En cas de décès d'un employé de AHA une somme de 400 000 FCFA (quatre cent mille francs CFA) est versée à sa famille au titre de la contribution à l'organisation des obsèques. Si celui-ci décède en cours de mois, sa famille perçoit, en plus de cette somme, son salaire du mois.

9.9. Formation du personnel

La formation du personnel est consacrée par le document de politique de formation établi par le Directeur Administratif et Financier. Toute action de formation devra ainsi s'inscrire dans le canevas ci-dessous.

- Détermination du besoin en formation
- Choix des personnes à former
- Choix du formateur ou organisme de formation.

9.10. Intérim du personnel

Tout employé qui doit s'absenter de l'organisation pour plus de vingt-quatre (24) heures pour diverses raisons, doit s'assurer qu'un intérimaire est nommé.

Pour les fonctions de Directeur Général, de Directeur Technique, de Directeur Administratif et Financier, de Coordinateur, de Secrétaire- caissière, les intérimis doivent être matérialisés par les notes de service signées par le Directeur Général. Cette note de service doit être affichée.

Pour les autres postes, le Directeur Administratif et Financier doit être informé de l'intérim à la Direction et le Coordinateur dans les Unités opérationnelles.

Pour une absence de plus de deux (2) semaines, la préparation de l'intérimaire doit se faire par le titulaire du poste au moins trois (3) jours avant le départ.

Dès le retour du titulaire du poste, l'intérimaire doit lui faire un rapport verbal et écrit. Le rapport écrit doit être déposé dans les deux jours qui suivent la reprise de service par le titulaire.

9.11. Séparation avec le personnel

Pour se séparer de tout employé, AHA se réfère au Contrat de travail le liant à l'intéressé, au Code du travail et à la Convention collective du secteur d'activité auquel il appartient, en vigueur au TCHAD.

10 - DES MISSIONS

La mission se définit comme étant un déplacement professionnel effectué en dehors de son lieu de travail.

Il existe deux catégories :

- à N'Djaména et autres localités du Tchad ;
- à l'étranger ;

10.1. Initiation et autorisation de la mission

Pour être exécutées, les missions doivent être planifiées dans les plans opérationnels et arrêtées dans les chronogrammes mensuels. Les termes de référence de la mission doivent être rédigés par le missionnaire et approuvés par le Directeur Administratif et Financier à la Direction et le Coordinateur dans les Antennes.

La demande doit faire ressortir :

- les objectifs de la mission ;
- l'itinéraire de la mission ;
- la durée de la mission (date de départ et date de retour) ;
- le budget de la mission (sur la fiche de demande de besoins).

L'ordre de mission est signé par le Directeur Général, le Directeur Administratif et Financier ou le Directeur Technique selon la nature de la mission et la disponibilité des ordonnateurs.

Les ordres de mission sont signés par le Coordinateur dans les Antennes.

10.2. Avances de mission

Les avances de mission sont accordées au missionnaire sur la base du budget approuvé par le Directeur Administratif et Financier ou le Coordinateur.

Le montant de l'avance est constitué de :

- 75 % des perdiems
- La totalité des frais liés au voyage (hébergement, communication, carburant, entretien véhicule, péage, transport et une réserve pour les cas non prévus).

Les perdiems sont des sommes forfaitaires payées par jour pour couvrir les frais de nourriture et de blanchissage. Ils ne sont pas justifiés par des factures. Ils sont décomptés en fonction du nombre de jours passés en mission.

Un déplacement de moins de huit (8) heures ne donne droit à aucun perdiem.

Un déplacement de plus de huit (8) heures sans nuitée donne droit à 50% des perdiems.

Un déplacement de plus de huit (8) heures avec nuitée donne droit à la totalité des perdiems.

10.3. Prise en charge pendant la mission (perdiem)

Voir en annexe dudit manuel.

10.4. Délai maximum de justification des avances reçues

Les avances de mission sont justifiées auprès de l'ordonnateur dans un délai maximum de 72 heures après la mission. Le solde, s'il y'en a est reversé à la caisse. Cette justification doit être faite sur la fiche de décompte des avances. Les pièces justificatives (factures, reçus...) devront être jointes à cette fiche.

10.5. Délai limite de production du rapport de mission

Le rapport synthétique doit être fait immédiatement après le retour de la mission et déposé en même temps que le décompte des avances.

Le rapport détaillé de la mission doit être produit dans un délai maximal de sept (7) jours à compter de la date de fin de la mission.

Ce rapport doit comprendre les éléments ci-après :

- les objectifs de la mission ;
- les constats sur le terrain ;
- les résultats obtenus ;
- les difficultés rencontrées ;
- les résolutions prises ;
- les suggestions et recommandations.

Une personne ne peut effectuer une nouvelle mission si elle n'a pas déposé le rapport de la mission précédente, sauf autorisation écrite du Directeur Général.

10.6. Contrôle de justification des missions

L'ordonnateur est chargé du contrôle de justification de la mission.

11- DU CONTRÔLE INTERNE

11.1. Nature du contrôle, responsables et périodicité

Les contrôles internes sont effectués à la Direction par l'auditeur interne et un membre du Conseil d'Administration, et dans les Antennes par l'auditeur interne.

A ce titre, ceux-ci ont mandat de vérifier le respect des procédures de gestion par la comptabilité sous la responsabilité du DAHR. De façon quotidienne, ils doivent également s'assurer que tous les engagements pris respectent les procédures.

Ces contrôles se font tous les quatre (04) mois suivant le calendrier ci-après :

1 ^{er} contrôle	Au plus tard le 20 mai
2 ^{ème} contrôle	Au plus tard le 20 septembre
3 ^{ème} contrôle	Au plus tard le 20 janvier

11.2. Destination des rapports

Les rapports doivent être transmis au Directeur Général de AHA dans un délai d'une semaine après la fin du contrôle. Ces rapports sont présentés à la réunion du Comité de Direction.

Toutefois, le Directeur Général devrait prendre des mesures au cas où des anomalies sont constatées et rendre compte au Comité de Direction.

12- DE L'AUDIT EXTERNE

12.2. Les éléments du contrat

Un audit externe est organisé à AHA chaque année, notamment à la fin de l'exercice budgétaire. A ce titre Les éléments du contrat sont entre autres :

- L'objet de la mission ;
- La durée de la mission ;
- Le coût de la mission ;
- Les termes de référence.

12.3. Destination des rapports

Les différents rapports sont transmis au Directeur Général de AHA.

13- DE LA TENUE DES RÉUNIONS

L'Assemblée Générale se réunit au moins une fois par an.

La Commission d'Administration se réunit au moins une fois par an.

Le Comité de Direction se réunit une fois par trimestre, **au plus tard le vingt du mois suivant la fin du trimestre.**

Les responsables d'Antennes se réunissent une fois par trimestre, au moins un jour avant la réunion du Comité de Direction. Le compte rendu des réunions des Antennes est envoyé à la Direction pour présentation au Comité de Direction.

A la Direction, le personnel de l'administration se réunit chaque semaine.

Dans les antennes, les réunions sont mensuelles.

14- DU RECRUTEMENT DES CONSULTANTS

Le recrutement des consultants par AHA obéit à la démarche ci-dessous :

- L'organisation procède à la collecte des CV ;
- Les termes de référence sont envoyés aux différents consultants ;
- Le cahier de charges est élaboré ;
- Tri des dossiers et choix du consultant ;
- Signature du contrat avec le consultant retenu.

15-DES SANCTIONS

Le non respect d'une clause du présent document entraîne des sanctions. Ces sanctions tiennent compte de la gravité de la faute et se présentent comme suit :

- Avertissement écrit,
- Blâme,
- Mise à pied de 1 à 8 jours,
- Licenciement avec ou sans préavis.

L'application des sanctions s'inscrit dans le suivi des dispositions du code de travail et des différents textes réglementaires en vigueur au TCHAD.

Annexe

CODE D'ETHIQUE, DE CONDUITE ET D'INTEGRITE DE L'ONG AHA

INTRODUCTION

Action Humanitaire Africaine est une organisation non gouvernementale, apolitique, non confessionnelle, non lucrative, elle a été créée en 2005 (Folio N°2176), qui a été reconnue ONG douze ans après (N°0015/DCSAHA/ONG/2017) pour intervenir au Tchad et en Afrique. Depuis 2017, elle est présente aussi au Niger. Dans le cadre de recherche de partenariat, elle a également ouvert une représentation associative en France en 2018. AHA est une structure de Développement qui balaye une large gamme de thématiques liées au développement allant de la préservation du Patrimoine, à la citoyenneté, de la cohabitation pacifique à la promotion de la paix...etc

Sa vocation est de sauver des vies en luttant contre le sous-développement, les situations de détresse qui menacent de mort des hommes, des femmes, des enfants sans défense. AHA intervient dans l'une au moins des situations suivantes : en cas de crise grave, d'origine naturelle ou humaine, menaçant la sécurité alimentaire ou provoquant une situation de famine, en cas de déstructuration du tissu social, liée à des raisons intérieures ou extérieures, plaçant certaines populations dans une situation d'extrême vulnérabilité, là où l'assistance humanitaire est une affaire de survie. L'action de l'organisation se situe alors soit pendant la crise elle-même (intervention d'urgence), soit appui au développement communautaire. Elle peut aussi intervenir dans la prévention des risques. Tous les programmes de AHA ont pour finalité de permettre à leurs bénéficiaires de recouvrer le plus vite possible leur autonomie et les moyens de vivre sans dépendre d'une assistance extérieure.

Dans son activité, AHA respecte les principes suivants :

- **Indépendance** De façon à préserver et à conserver sa liberté morale et financière, Action Humanitaire Africaine agit en fonction de ses propres principes et ne se détermine en aucun cas en fonction d'intérêts de politique, intérieure ou étrangère, ou d'un gouvernement, quel qu'il soit.
- **Neutralité** Une victime est une victime. AHA œuvre dans le respect d'une stricte neutralité et impartialité politiques et religieuses. Elle peut cependant être conduite à dénoncer les atteintes aux droits de l'homme dont elle est témoin, ainsi que les entraves mises au bon déroulement de sa mission humanitaire.
- **Non-discrimination** Action Humanitaire Africaine se refuse, dans son action, à toute discrimination de race, de sexe, d'ethnie, de religion, de nationalité, d'opinion ou de classe.
- **Professionnalisme** AHA fonde la conception, la réalisation, la gestion et l'évaluation de ses programmes sur des exigences de professionnalisme et sur la capitalisation de son expérience, afin d'optimiser son efficacité et l'utilisation de ses ressources.
- **Transparence** Action Humanitaire Africaine s'engage, vis à vis de ses bénéficiaires comme de ses partenaires et donateurs, à respecter transparence et information dans l'affectation et la gestion de ses fonds, et à se doter de toutes les garanties visant à apporter la preuve de sa bonne gestion. Tous les membres d'AHA, dans le territoire national, adhèrent aux principes de la Charte et s'engagent à la respecter.

AHA met en œuvre une série de principes et de pratiques, sur la base d'une conception ambitieuse de la notion de partenariat :

- Connaissance des contextes d'action ;
- Connaissance mutuelle des acteurs ;
- Communauté d'objectifs et de valeurs ;
- Équité dans les relations ;
- Transparence et confiance ;
- Durabilité et caractère durable de la relation ;
- Capacités d'adaptation.

Ces principes et pratiques démontrent une réelle volonté structurelle de s'engager sur le long terme avec des organisations bien ancrées dans leur réalité sociale, afin d'apporter des bénéfices aux populations locales. Vu la nécessité d'agir sur les inégalités fondées sur le genre présentes dans le monde entier et dans pratiquement tous les secteurs de la société, s'est également doté d'une politique sur le genre comprenant une charte, un plan d'action et différents outils, dont la mise en œuvre est assurée par un groupe de travail composé d'employés de différents services. Ce code d'éthique et de conduite met en avant les normes requises auprès de tous les employés travaillant chez AHA ou représentant l'organisation.

Toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de AHA, soit : les employés, les stagiaires, les volontaires, les consultants long terme, les chargés de mission et les membres du conseil d'administration d'AHA sont tenus d'accepter et d'adhérer aux normes définies dans ce Code d'éthique. Nous encourageons aussi nos partenaires et autres individus qui nous représentent à respecter l'esprit de ce Code lorsqu'ils travaillent avec nous. De ce fait, le Code d'éthique est disponible sur le site Internet de AHA.

NORMES

NORME 1 : Conformité avec l'ensemble des lois, politiques et règlements en vigueur

— AHA est susceptible d'intervenir dans tous les pays du monde avec des sources de financement public ou privé très diversifiées. AHA attend de ses collaborateurs qu'ils respectent toutes les lois, règles et réglementations locales, étatiques et fédérales des pays dans lesquels ils travaillent. Les collaborateurs de AHA, soit : les employés, les volontaires, les consultants long terme, les chargés de mission et les membres du conseil d'administration de AHA, doivent se conformer aux règles et exigences des bailleurs de fonds des projets de l'ONG ainsi qu'aux politiques et procédures internes de AHA. Dans le cas d'un conflit évident entre les différentes lois, règles et réglementations et si les employés ne sont pas certains des mesures à appliquer, ils doivent en référer à leur responsable hiérarchique. Les membres du CA en référeront à l'AG et les volontaires en référeront au « Responsable mobilisation ».

— Les lois et réglementations en vigueur sont liées aux domaines suivants :

Droits humains :

De manière globale, SOS Faim se conforme à la Déclaration universelle des droits de l'Homme.

Protection des enfants :

AHA interdit à ses collaborateurs de maltraiter, d'exploiter ou de négliger des enfants et se conforme à la Convention Internationale relative aux Droits de l'Enfant. AHA encourage des procédures de contrôle pour s'assurer de la sûreté des enfants et vise à réduire le risque de maltraitance, d'exploitation ou de négligence des enfants, y compris les interactions non surveillées avec des enfants, une exposition interdite à la pornographie, et une conformité avec les lois et usages concernant les photographies, les vidéos et autres moyens de

capturer des images des enfants. SOS Faim s'assure que ses collaborateurs puissent identifier les actes de maltraitance, d'exploitation ou de négligence des enfants et qu'ils connaissent la façon de signaler une activité suspecte et/ou des abus manifestes.

Terrorisme : AHA s'engage et adopte les mesures nécessaires pour s'assurer qu'elle ne fournit pas de soutien ni de ressources matérielles à un individu ou une entité qui s'engage, essaye de s'engager, soutient, facilite ou participe à des actes terroristes. Exploitation des êtres humains : AHA interdit l'utilisation du travail forcé, servile ou illégal, l'obtention d'actes sexuels rémunérés, l'utilisation du travail carcéral involontaire, la servitude domestique involontaire, le travail forcé des enfants, les enfants soldats, le trafic sexuel des enfants, ou d'autres formes d'exploitation des êtres humains par ses collaborateurs. De plus, AHA applique la tolérance zéro (dénonciation immédiate des accords de collaboration ou de partenariat) en matière d'exploitation des êtres humains de la part des participants aux projets ou des personnes engagées par ses partenaires.

Politique de lutte contre la corruption et la fraude : AHA s'interdit de rémunérer ou d'offrir des contreparties à des responsables de gouvernements ou à des privés (individus ou entreprises) dans le but d'obtenir ou de conserver un marché ou des privilèges. Les collaborateurs de AHA ne sont pas autorisés à participer à des actes de corruption, de pots-de-vin, de récompenses, ou d'autres pratiques de corruption avec des responsables de gouvernements, d'autorités locales ou des privés.

NORME 2 : Gestion des ressources financières

— AHA maintient les normes les plus élevées en matière de gestion des ressources financières qui lui sont confiées (manuel de procédures, transparence des informations, contrôle interne, audit et révision des comptes).

— Les registres, les archives et les comptes de AHA sont complets et reflètent précisément la nature des transactions enregistrées et les collaborateurs de AHA déclarent honnêtement et précisément toutes les transactions de l'organisation.

— Tous les fonds acceptés par AHA sont uniquement utilisés pour leur usage prévu et les rapports financiers et autres rapports (tels que les comptes annuels) sont précis et complets. Chaque année un réviseur d'entreprise assure la fiabilité des comptes annuels de l'ONG afin qu'ils donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entité.

NORME 3 : Équité et impartialité dans l'exécution du travail

— En bon gestionnaire de ses ressources, AHA met en œuvre des processus de prise de décisions justes, ouvertes et impartiales en matière d'approvisionnement et d'embauche. Les collaborateurs ne doivent ni abuser de leur position au sein de AHA, ni des biens organisationnels ou d'informations pour leur usage personnel.

— Les employés de SOS Faim doivent éviter les conflits d'intérêts qui surviennent lorsque leurs intérêts personnels perturbent les intérêts de l'organisation ou l'exercice de leurs fonctions et de leurs responsabilités de manière honnête, objective et efficace.

— La fraude est le fait de commettre délibérément un acte de tromperie pour conserver un chose qui a de la valeur. La tromperie comprend le mensonge, l'affirmation de quelque chose qui n'est pas vrai, ou la dissimulation de faits. Les exemples de fraude comprennent des fausses déclarations sur les dépenses, le vol, l'acceptation ou le don de pots-de-vin.

— Les employés de AHA doivent se protéger de situations dans lesquelles quelqu'un (ex : un ami, un conjoint, un membre de la famille, une connaissance professionnelle, un collègue,

etc.) tente d'influencer excessivement une décision qui implique un contrat ou une décision de marché.

— Les employés de AHA n'offrent ni n'acceptent d'avantages pour influencer une décision. Les incitations peuvent comprendre des rémunérations en liquide, des pourboires, de l'hospitalité, des divertissements, des voyages et des transports, des faveurs, des contrats ou des embauches. Les employés de AHA doivent prêter attention aux situations qui impliquent des représentants gouvernementaux belges ou étrangers ou d'autorités locales, le secteur des entreprises, des personnes physiques ou des représentants d'autres organisations non gouvernementales.

NORME 4 : Respect de la diversité

— AHA est une organisation multiculturelle qui tire profit de la diversité de ses employés. Les employés de AHA traitent les autres avec respect, indépendamment du sexe, de la race, de l'âge, de la couleur de peau, de la religion, de la langue, du handicap, de l'origine, de l'appartenance ethnique ou de l'orientation sexuelle. AHA encourage l'égalité des sexes, la non-discrimination et les droits humains dans son image, son comportement et sa culture d'entreprise, de même que dans ses approches, ses livrables et ses résultats. AHA s'efforce d'embaucher des employés provenant de milieux différents et à honorer les principes d'égalité des chances face à l'embauche.

NORME 5 : Engagement pour la santé et la sécurité

— L'organisation s'engage à éduquer, former et motiver ses employés à conserver un environnement de travail sûr et sain pour ses employés, ses organisations partenaires, et les hôtes qui visitent ses lieux de travail. AHA attend de ses employés qu'ils démontrent une responsabilité personnelle, apprennent et obéissent aux plans de sécurité de l'organisation et contribuent activement à la création d'un environnement de travail sûr et libre de violence, de menaces d'abus physiques ou verbaux, de harcèlement, d'intimidation, ou d'autre comportement abusif. AHA s'engage à promouvoir un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie privée de ses employés et à maintenir des environnements de travail sans tabac ni drogue.

NORME 6 : Protection des informations confidentielles et sensibles

— AHA valorise, respecte et protège la confidentialité de ses employés, membres du conseil d'administration, clients, partenaires, bénéficiaires et donateurs. Les employés et membres du conseil d'administration ont régulièrement accès à des informations confidentielles relatives à des individus : rémunération, performance, niveaux de contribution, état de santé, stratégie concurrentielle, offres et données personnelles. C'est pour cela qu'ils doivent maintenir la confidentialité de toute information sensible et/ou individuelle, et ne divulguer ce type d'informations qu'à ceux qui en ont démontré le besoin pour servir la cause de AHA. AHA demande également à ses consultants de signer un accord de confidentialité et de non-divulgateur.

NORME 7 : Respect de la propriété intellectuelle

— AHA reconnaît et respecte les droits de la propriété intellectuelle et s'engage à remplir les obligations légales et éthiques en la matière. Les employés doivent protéger les atouts intellectuels de SOS Faim et ne doivent pas porter atteinte aux droits de propriété intellectuelle de ses collaborateurs et de ses partenaires (co-traitants, institutions académiques, partenaires locaux, donateurs et entreprises).

— AHA autorise la diffusion, l'utilisation et la modification de ses livrables à des fins non commerciales pour autant que son accord ait été obtenu au préalable et que la propriété intellectuelle lui soit rendue.

— Tous les rapports, les dossiers et les articles rédigés, écrits ou préparés dans le cadre d'un poste chez AHA, relèvent de la propriété intellectuelle de l'organisation.

NORME 10 : Gestion des ressources naturelles et de l'environnement

— AHA s'engage à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement et sur le changement climatique. AHA cherche à atténuer son impact sur l'environnement et à créer un environnement de travail qui réduit la consommation d'énergie et la production des déchets. Cet engagement, répondant à la politique environnementale de AHA, concerne le choix raisonné des moyens de transport, le recyclage, la réduction de la consommation d'eau, d'énergie et des produits à base de papier, l'élimination appropriée des déchets, des ordinateurs et d'autres outils NTIC.

INTEGRITE

A. Principes de base

- L'intégrité et le respect sont des valeurs fondamentales à nos yeux. Elles guident nos actions et sont soutenues par tous ceux qui travaillent officiellement pour notre organisation (collaborateurs, bénévoles et dirigeants).
- Nous condamnons toute forme d'atteinte à l'intégrité (abus, fraude, corruption) tant au sein de notre organisation que chez les partenaires ou dans le cadre d'interventions que nous finançons.
- Chaque organisation est responsable du développement, de l'application et du suivi de l'intégrité au sein de son organisation.

B. Notre approche

- **NORME 11 : Intégrité**

— AHA travaille avec un code d'intégrité suffisamment directif et clair. Le code est signé par tous ceux qui travaillent officiellement pour notre organisation dans le cadre de la coopération au développement.

De ce fait :

— AHA sensibilise régulièrement ses collaborateurs, bénévoles et partenaires à la question de l'intégrité. Nous organisons des formations sur l'intégrité.

- Nos collaborateurs et bénévoles peuvent s'adresser en toute confiance à une personne afin d'obtenir des conseils sur l'intégrité et les atteintes potentielles à celle-ci.
- Étant donné que nous travaillons dans des contextes où les risques de corruption sont élevés, nous prenons les mesures préventives nécessaires pour maîtriser les risques liés à l'intégrité.
- Les dispositions nécessaires en matière d'intégrité sont incluses dans les contrats que nous concluons avec nos partenaires.
- Nous mettons à disposition un point de contact confidentiel auquel les collaborateurs, les partenaires, les bénéficiaires ou les victimes peuvent adresser leurs

plaintes concernant des atteintes à l'intégrité. Nous veillons à ce que les cas signalés fassent l'objet d'un suivi rapide.

- Nous organisons régulièrement des contrôles afin de déterminer les atteintes potentielles à l'intégrité et d'améliorer nos systèmes.
- En cas d'atteinte à l'intégrité, les mesures appropriées sont prises immédiatement.
- Dans le respect des règles sur la protection de la vie privée, nous communiquons au moins une fois par an globalement sur les atteintes à l'intégrité.
- Nous collaborons activement avec d'autres acteurs pour mettre en œuvre ces mesures, nous développons les pratiques existantes et nous nous efforçons d'améliorer continuellement nos systèmes.

VIOLATIONS DU CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE

- — AHA s'engage à prendre des mesures rapides, justes et appropriées pour répondre aux violations du présent Code d'éthique et de conduite. La violation de ces normes peut donner lieu à des mesures disciplinaires qui peuvent aller jusqu'au licenciement et/ou une action en justice.

SIGNALEMENT

- — Chaque employé et membre du conseil d'administration doit signaler des violations soupçonnées, et exprimer ses préoccupations relatives aux pratiques éthiques. Dans le cas où un(e) employé(e) pense avoir été témoin d'un acte non éthique, il/elle doit informer immédiatement son responsable de la situation. Les responsables doivent immédiatement signaler toute plainte reçue de violation éthique au conseiller déontologique. Le conseiller déontologique est proposé par l'équipe, nommé et destitué par le CA.
- — Si un(e) employé(e) n'est pas rassuré(e) à l'idée de partager ce problème avec son/sa responsable ou n'est pas satisfait(e) de la réponse de son/sa responsable, il/elle doit contacter directement le conseiller déontologique. Les préoccupations du personnel doivent être signalées de façon confidentielle en contactant le conseiller déontologique de AHA à l'adresse e-mail [conseillerD@aha-international.org]
- — Si ces premières actions sont jugées insatisfaisantes ou inappropriées, l'employé peut contacter le-la Président-e du conseil d'administration qui a été désigné comme le contact déontologique du CA de AHA.
- — Les employés peuvent utiliser ce contact de manière confidentielle et sans représailles, pour signaler leurs doutes à propos de la conduite inappropriée d'un membre de l'équipe de AHA. Ils obtiendront une réponse à leur signalement le plus rapidement possible.
- — Toute personne qui dépose une plainte doit agir en bonne foi et avoir des motifs valables de croire que l'information divulguée constitue un acte de violation éthique.

MODIFICATION ET MISE À JOUR DU CODE

AHA se réserve le droit de modifier ce Code si nécessaire. La version la plus récente de ce Code est disponible sur le site Internet de AHA.

CONCLUSION

— Les valeurs de base de partenariat, d’innovation, d’apprentissage et de responsabilité de AHA servent de fondement pour les pratiques éthiques au sein de l’organisation. Ce Code d’éthique est conçu comme un guide pour la prise de décision éthique au sein de l’organisation mais n’est pas forcément exhaustif de tous les problèmes éthiques qui pourraient survenir. La réputation et le succès de AHA en tant qu’organisation relèvent de la conduite quotidienne des individus qui y travaillent et représentent cette organisation. AHA cherche à attirer et fidéliser les individus avec des normes éthiques et d’intégrité élevées. Les employés et les membres du conseil d’administration doivent agir avec intégrité pour défendre ces normes et servir de garant de bonne réputation et des valeurs de base défendues par AHA.

ACCEPTATION

— En acceptant un mandat d’administrateur, un contrat d’employé, de consultant ou de volontaire, chaque personne accepte de se conformer au présent Code de conduite et d’éthique de AHA.

POLITIQUE DE CONFIDENTIALITÉ DE L'ONG AHA

VOS DONNÉES PERSONNELLES – NOS ENGAGEMENTS

Le 25 mai 2018, le règlement européen N° 2016/679, dit « Règlement Général sur la Protection des Données » (RGPD), est entré en vigueur. Ce règlement est applicable dans tous les États membres de l'Union européenne ainsi que chaque entité morale agissant sur le territoire de l'Union européenne. L'objectif principal du règlement est de constituer un texte de référence en matière de protection des données à caractère personnel, qui renforce, unifie et harmonise la protection des données pour tous les individus de l'Union européenne. De plus, le règlement s'applique même aux instances en dehors du territoire de l'Union européenne, qui traitent des données de ressortissants de celle-ci.

L'ONG AHA s'engage depuis plusieurs années, en tant que ONG de développement, pour une société plus juste, plus solidaire et plus durable. L'association agit à travers le soutien direct d'organisations partenaires par la sensibilisation et la formation des citoyens.

Nous sommes heureux de votre engagement – que ce soit en tant que donateur, bénévole, collaborateur, sympathisant, partenaire – et de la confiance que vous placez en notre ONG pour rendre possible notre travail. Afin de renforcer cette confiance, nous vous avons le plaisir de vous informer, par la présente politique de confidentialité, de la manière dont nous gérons les données à caractère personnel que nous recevons de votre part. C'est ainsi que nous plaçons notre engagement de transparence concernant les données collectées à votre sujet, leur utilisation et les entités avec lesquelles nous les partageons.

1) Une gestion de vos données à caractère personnel en toute confidentialité

Les données collectées sont les données que vous nous fournissez (inscription newsletter sur notre site, formations etc.) ou des données reçues par les autorités publiques dans le cadre des conventions relatives à la réalisation de nos missions. Ces données ne sont cédées à aucune société commerciale ou autre organisation, que ce soit tchadienne ou étrangère. Conformément à la réglementation européenne relative à la protection des personnes (RGPD 2016/679) à l'égard du traitement des données à caractère personnel, vous disposez du droit d'accès, de rectification et d'opposition de ces données.

Comme le recommande la réglementation, les données collectées sont réduites au minimum nécessaire à la réalisation de nos Services.

Utilisation de vos données

Nous utilisons vos données pour fournir, prendre en charge, personnaliser et développer nos Services. Notre utilisation de vos données personnelles dépend des Services auxquels vous avez recours.

Clause de confidentialité

La confidentialité de vos données est garantie au quotidien. Chaque collaborateur interne a, en effet, signé une clause de confidentialité dans son contrat de travail. Chaque bénévole signe annuellement une convention où il s'engage à garder confidentiel les données à caractère personnel qui sont indispensables à la réalisation de sa mission.

Transfert à des tiers

Nous traitons vos données à caractère personnel afin, notamment, de pouvoir traiter et gérer votre donation ;
pouvoir satisfaire aux exigences financières et fiscales (légales);

pouvoir vous informer sur les nouvelles campagnes et pouvoir demander une nouvelle donation; AHA peut également utiliser votre adresse e-mail pour vous joindre via les canaux des médias sociaux, tels que Facebook. Nous n'agissons de la sorte que si vous avez donné votre accord pour l'utilisation de votre adresse e-mail ;

pouvoir exécuter une administration en ce qui concerne votre engagement en tant que volontaire et pouvoir vous informer au profit de votre travail de volontaire;

pouvoir vous demander de vous engager par d'autres moyens

pouvoir gérer notre administration financière conformément aux exigences financières et fiscales (légal);

pouvoir réaliser une étude de marché, afin que nos services puissent mieux répondre à vos besoins;

pouvoir établir des statistiques web et pouvoir faciliter le partage de vos messages via les médias sociaux;

pouvoir vous enregistrer si vous avez signé une de nos pétitions.

Nous ne vendons pas vos données à caractère personnel à des tiers. Nous n'utilisons pas vos données à d'autres fins que celles susmentionnées. Nous ne transférons les données vous concernant à des tiers que pour l'exécution de certaines missions précises. Par exemple : l'impression des attestations fiscales et leur mise sous enveloppe. Pour ce faire, nous concluons des accords de confidentialité avec chacun de nos sous-traitants.

2) Vos droits et obligations

Vos données à caractère personnel ne sont pas conservées plus longtemps que nécessaire. Certaines données sont conservées, car cela est nécessaire en raison d'une obligation financière et/ou fiscale. Le cas échéant, vos données sont conservées pendant 10 ans. Notre objectif consiste à supprimer les données à caractère personnel dès que celles-ci ne nous sont plus nécessaires pour réaliser nos objectifs.

Bases légales des traitements

Nous veillons à assurer ce que les traitements de vos données à caractère personnel soient licites. Dans cet objectif, nous veillons à assurer que chaque traitement soit justifié par une base légale valide, telle que le consentement de la personne concernée, la nécessité à l'exécution d'un contrat auquel la personne concernée est partie, ou encore les intérêts légitimes de notre organisation,

Vous avez le droit d'accéder à vos données personnelles et de demander de les supprimer. Au sujet des données personnelles que nous possédons sur vous :

-Accès à vos données : Vous pouvez nous demander la liste des données personnelles enregistrées dans nos systèmes.

Modification ou rectification des données : Vous pouvez nous demander de modifier, de mettre à jour ou de corriger vos données dans certains cas, en particulier si elles sont inexactes.

-Objections, limitations, restrictions d'utilisation des données : vous pouvez nous demander de cesser d'utiliser tout ou partie de vos données personnelles (par exemple, si vous ne voulez plus de courrier papier) ou d'en limiter notre utilisation (par exemple, uniquement limité à l'envoi de la newsletter).

-Suppression des données : Comme le prévoit la réglementation, vous pouvez retirer votre consentement à tout moment. Vous pouvez nous demander de supprimer tout ou partie de vos données personnelles (par exemple, s'il n'est plus nécessaire que nous vous fournissions des Services) ; la suppression vous sera refusée si le traitement de vos données est

nécessaire au respect d'une disposition légale ou réglementaire ou nécessaire à l'exécution d'un contrat.

-de la manière dont l'autre organisation traite ces données.

3) Newsletter

Avec les informations suivantes, nous vous informons du contenu de notre newsletter ainsi que de la procédure d'enregistrement, d'envoi et d'évaluation statistique et de vos droits d'opposition. En vous abonnant à notre lettre d'information, vous acceptez la réception et les procédures décrites.

Contenu de la newsletter : Nous n'envoyons des newsletters, e-mails et autres notifications électroniques contenant des informations (ci-après « newsletters ») qu'avec le consentement des destinataires ou une autorisation légale. Si le contenu d'un bulletin d'information est expressément décrit dans le cadre d'une inscription, il est décisif pour l'accord des utilisateurs. De plus, nos bulletins d'information contiennent des informations sur nos services et sur nous.

Double opt-in et journalisation : L'inscription à notre newsletter s'effectue selon une procédure dite double opt-in. Cela signifie qu'après l'inscription, vous recevrez un e-mail vous demandant de confirmer votre inscription. Cette confirmation est nécessaire pour que personne ne puisse se connecter avec d'autres adresses e-mail.

Les informations d'identification : Pour vous abonner à la newsletter, il vous suffit d'entrer votre adresse e-mail. Si vous le souhaitez, nous vous demandons d'entrer un nom dans la newsletter afin de vous adresser personnellement.

L'envoi de la newsletter et la mesure de la performance qui lui est associée sont basés sur le consentement du destinataire conformément à l'art. 6 al. 1 let. a, l'art. 7 RGPD en liaison avec le § 7 al. 2 no. 3 ou, si le consentement n'est pas requis, sur la base de nos intérêts légitimes dans le marketing direct conformément à l'art. 6 al. 1 lt. f. f. RGPD en conjonction avec Section 7, paragraphe 3.

La procédure d'enregistrement : est enregistrée sur la base de nos intérêts légitimes conformément à l'art. 6 al. 1 let. f RGPD. Nous sommes intéressés par l'utilisation d'un système de newsletter convivial et sécurisé qui sert à la fois nos intérêts opérationnels et les attentes des utilisateurs qui nous permet également de fournir une preuve de consentement.

Le prestataire de services d'expédition peut utiliser les données du destinataire sous une forme pseudonyme, c'est-à-dire sans affectation à un utilisateur, pour optimiser ou améliorer ses propres services, par exemple pour optimiser techniquement l'envoi et la présentation de la newsletter ou à des fins statistiques. Cependant, le service d'expédition n'utilise pas les données de nos destinataires pour les écrire ou les transmettre à des tiers.

4) Sécurité

Nous prenons les mesures techniques et organisationnelles appropriées pour assurer un niveau de protection approprié au risque, en tenant compte de l'état de la technique, des coûts de mise en œuvre et de la nature, de l'étendue, des circonstances et des finalités du

traitement, ainsi que de la probabilité différente d'occurrence et de la gravité du risque pour les droits et libertés des personnes physiques, conformément à l'art. 32 RGPD.

Ces mesures comprennent notamment la garantie de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité des données en contrôlant l'accès physique aux données, ainsi que l'accès, la saisie, la transmission, la sécurité de la disponibilité et sa séparation. En outre, nous avons établi des procédures pour garantir l'exercice des droits des personnes concernées, l'effacement des données et la réaction en cas de mise en danger des données.

5) Politique de confidentialité relative à nos sites web

AHA gère plusieurs sites qui utilisent des cookies fonctionnels et analytiques.

Aucune donnée personnelle n'est enregistrée à travers ces fichiers. Notre site fonctionne aussi sans les cookies, mais en les autorisant vous nous aidez à l'améliorer.

Un cookie est un petit fichier qui est stocké sur votre ordinateur, tablette ou téléphone. À l'aide d'un cookie, nous pouvons par exemple vous faciliter l'utilisation du site, tester la qualité de notre site web ou vous permettre de partager une page web via les médias sociaux.

6) Questions

Si vous avez des questions ou des remarques sur notre politique de confidentialité ou sur la façon dont AHA traite les données à caractère personnel, vous pouvez adresser ces questions à l'attention du Responsable de la protection des Données ConseillerP@aha-international.org (de **ACTION HUMANITAIRE AFRICAINE**)

7) Modifications apportées à la politique de confidentialité

Nous nous réservons le droit d'apporter des modifications à la politique de confidentialité.

Veillez dès lors consulter régulièrement notre politique de confidentialité pour constater d'éventuelles modifications.

Version : 02/05/21

OPERATIONNEL - POLITIQUE DE GESTION DES PROJETS DE L'ONG AHA

I- PREALABLES ET APPROCHES DE PLANIFICATION

Quelques définitions

Projet Ce que l'on se propose de faire à un moment donné. Tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde ou lui-même dans un sens donné ».

Le projet est l'ensemble des actions qui vont permettre, dans un temps donné, avec des moyens donnés, de passer d'une situation problématique A à une situation améliorée B

Programme Un programme est généralement un ensemble de projets individuels menés par une organisation dans un pays donné ».

Mais peut être aussi « Un secteur thématique d'intervention constitué également par un ensemble de projets individuels menés par l'organisation dans le monde entier. »

Programmation : Action de prévoir et d'organiser une suite d'actions que l'on se propose d'accomplir pour arriver à un résultat » (Le Petit Robert)

Planification La planification consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus »

Différentes approches de la planification

- **Planification impérative** : Définie par des experts, des politiques. Parfois déclinée en planification technocratique (catalogue de projets..) - **Planification Indicative** : Guidée par l'action définie par les politiques et des experts mais aussi avec consultation des populations concernées - **Planification participative** : Implication des politiques, des experts avec une forte participation de la population (dynamique de développement local) Les dérives possibles

Planification impérative - Individus et groupes deviennent des objets d'une stratégie et d'un projet plutôt que des sujets - Planification technocratique a un coût social et culturel important (résignation, irresponsabilité, gaspillage) - Obligation de sanctionner de plus en plus fort pour faire respecter le plan

Planification indicative - Plan peut rester lettre morte - Le plan est utilisé par certaines catégories d'acteurs, les plus dynamiques pour leurs intérêts propres en raison de l'inertie des autres acteurs - Le plan sert de menu aux bailleurs de fonds (ils viennent y chercher des projets à financer) - Outils de pilotage pour l'élaboration des budgets, des programmes de l'état et des collectivités.

Planification participative - La participation pour réfléchir, se concerter est privilégiée par rapport aux actions concrètes (tendance à des réflexions utopistes qui déboucheront sur rien..) - Tendance à ne s'intéresser qu'à quelques actions ou secteur pour lesquels on mobilise la population au détriment du reste - Utilisation du plan par un seul groupe ou catégorie d'acteurs pour leur seul intérêt.

II- PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE

Le projet et son environnement

Les actions humanitaires et d'aide au développement sont des événements complexes où de nombreuses forces et dynamiques interviennent au-delà de ce que les organisations tentent d'atteindre pour aider les populations.

- les facteurs contextuels influencent fortement les projets d'aide au développement, et doivent donc être compris et pris en compte dès leur conception
- Ces facteurs peuvent être historiques, culturels, politiques, économiques, sociaux, environnementaux, organisationnels, psychologiques, climatologiques, géographiques, démographiques, liés aux Droits de l'Homme, aux normes sociales et capacités locales de réponse, aux questions de genre...
- Notre mandat organisationnel et nos préjugés personnels font part du contexte global et de ce fait, en affectent notre compréhension
- Les différents outils de gestion du cycle de projet sont des moyens de gérer ces problèmes.

III- PRESENTATION DU CYCLE D'UN PROJET

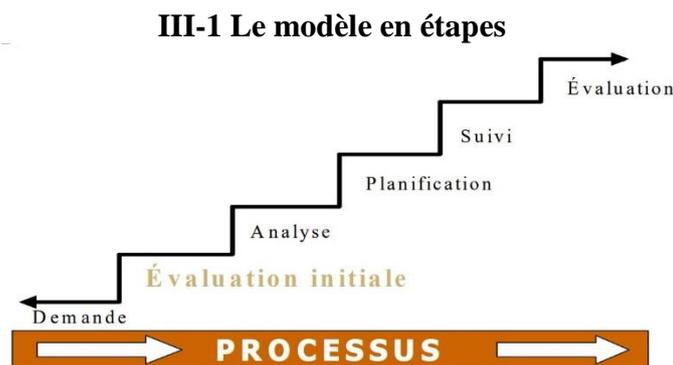


Figure présentant une vue sur les différentes étapes

La méthode de gestion du cycle de projet intègre les analyses des facteurs de viabilité et leur influence sur les activités du projet en préparation. Il y a sans doute de nombreuses façons de représenter les projets en différentes phases ou étapes pour mieux centrer les différentes composantes et pouvoir en discuter. Un modèle en étapes est extrêmement simplifié mais il révèle que l'évaluation initiale est l'activité clé sur laquelle toutes les autres activités doivent être basées.

III-2 Le cycle de projet

Le cycle de projet est un concept commun aux acteurs de l'intervention humanitaire et d'aide au développement. La première phase ou activité après le phénomène déclenchant l'intervention est l'évaluation initiale. Les actions suivent le cycle pour revenir au point de départ. Lorsqu'on arrive à la phase de réalisation, l'évaluation initiale (assessment) devient synonyme de suivi (monitoring). Sur une plus grande échelle, le même cycle peut être vu comme traversant toute situation ou réponse si cette étape évaluation initiale / suivi est encore élargie pour inclure l'évaluation.

IV- DIFFERENTES ETAPES DES PHASES DU CYCLE DE PROJET

IV-1 Les Étapes en question

Évaluation initiale

L'évaluation initiale fait partie intégrante du diagnostic, elle correspond à la collecte des informations sur une situation. Elle peut avoir lieu juste après la demande ou à n'importe quel autre moment. Les évaluations initiales produisent un "instantané" d'une situation particulière, à un moment donné.

Analyse

L'évaluation initiale à elle seule, sans l'analyse, n'a aucun sens. L'analyse donne une signification aux données fournies par l'évaluation initiale. Si elle est bien faite, elle offre à ceux qui mènent les opérations des outils de décision leur permettant de mieux réagir à la situation. L'analyse fait partie du diagnostic et d'une chaîne logique d'activités qui commence avec l'évaluation initiale et conduit à l'action.

Planification

Les données de l'évaluation initiale sont utilisées pour préparer une analyse objective des problèmes auxquels sont confrontées les populations concernées. Une fois que les problèmes sont définis, on peut planifier des projets et des programmes pour aider les gens à résoudre ces problèmes. Quelquefois, des projets sont développés avec trop de hâte, pour utiliser les fonds disponibles, sans analyse approfondie des besoins et de la situation de la communauté.

Suivi & évaluation

Dans le suivi et l'évaluation, on collecte des informations pour améliorer des projets qui ont déjà démarré. Ce type d'activité fait partie du processus continu de réévaluation des besoins et de l'opportunité des réponses à la situation. Ceci est le cas particulièrement pour des situations complexes et à long terme. Le suivi est un processus continu réalisé pendant la phase de mise en œuvre d'un projet mené par le personnel du projet et qui cherche à déterminer si le travail consistant à aider les personnes est bien fait. Le suivi étudie les activités du projet ainsi que le contexte et l'impact du projet. L'évaluation est une activité de projet mais elle n'est pas seulement assurée par le personnel du projet. Elle peut avoir lieu soit au milieu du projet ou à la fin, ou quelques années après la fin du projet. Elle cherche à déterminer si le travail accompli est celui qui est nécessaire. Le suivi comme l'évaluation sont des activités qui aident les personnes et les organisations.

Ce cycle peut être détaillé en trois grandes phases qui elles-mêmes se dérouleront en plusieurs étapes distinctes :

IV-2 Phase de conception

Diagnostic :

Évaluation Initiale et Analyse

- >Identification et analyse de la demande d'intervention/besoins
- >Collecte d'informations
- >Analyse de la situation
- >Identification du/des problèmes

Planification / Plan d'action

- >Identification de la logique d'intervention
- >Identification des ressources humaines et financières
- > Programmation des activités Rédaction du projet
- > Formulation du projet
- >Élaboration du budget prévisionnel

PHASES D'EXECUTION

- >Mobilisation des moyens
- >Mise en place des outils et méthodes
- Î Réalisation et suivi

PHASE D'EVALUATION

- >Évaluation interne ou externe

Afin d'analyser le projet sous des critères d'efficacité, d'efficience et pertinence, d'impact

ADAPTATION /RETRAIT

Suite à l'évaluation plusieurs cas de figure, l'arrêt du projet, le réajustement ou l'adaptation à un nouveau contexte (reprise des objectifs et relance du processus en apportant les adaptations nécessaires à l'amélioration des actions), ou « autonomisation » avec transfert à un partenaire. Le projet est présenté comme un cycle car il est continuellement répété pour s'adapter à un contexte changeant. En fait plutôt que de cycle on pourrait utiliser le terme de spirale évolutive puisqu'on ne revient jamais à la situation de départ.

IV-3 LES ETAPES DE LA PHASE DE CONCEPTION DE PROJET

Il s'agit des étapes préalables à la mise en œuvre du projet lui-même. Elles visent à pouvoir formaliser le projet sous la forme d'un document écrit et à élaborer les outils qui permettront sa mise en œuvre et son suivi.

Le diagnostic : Un préalable indispensable à la démarche projet

Préalables

Avant de décider ou non du lancement d'une démarche projet qui peut prendre du temps, solliciter de nombreux acteurs et susciter de vrais ou faux espoirs, il convient de vérifier si le champs et cadre de l'intervention sont en adéquation avec l'objet de l'organisation et ses éventuels choix stratégiques. Une fois cette vérification faite, il est important de clarifier ce qui pousse l'organisation à intervenir.

Analyse de la demande / Besoin

C'est l'étape correspondant à l'identification de la demande d'intervention de l'organisation et/ou à l'idée de projet (analyse de la demande par rapport aux orientations et principes d'intervention de l'organisation). L'analyse de la demande doit déboucher sur la décision de mener une mission d'analyse de la situation et d'évaluation des besoins. C'est au cours de cette étape qu'est défini le cahier des charges de la mission (qui, quand, comment) et qu'une analyse précise de la demande est effectuée (suivant des critères d'intervention)

Évaluation initiale :

La collecte d'informations C'est l'étape sur laquelle reposera toute la cohérence du futur projet. Un projet bien instruit vise à répondre aux besoins réels d'un groupe cible ou d'une population donnée et doit donc se baser sur une analyse correcte et complète de la situation donnée à partir d'informations précises et fiables.

L'analyse de la situation à partir des données collectées

Étape indissociable de la collecte d'informations et préalable à la planification, l'analyse se fait simultanément ou suite à la mission exploratoire.

On peut distinguer différents types d'analyse :

- Analyse et typologie des acteurs
- Analyse du contexte (géopolitique, etc.)
- Analyse des ressources et contraintes
- Analyse des problèmes

Élaboration du plan d'action /planification

Le plan d'action permet d'affiner la planification des actions que l'on veut mettre en œuvre. Il vise à préciser pourquoi, comment, quand, et avec qui chacune des actions va être réalisée. Le plan d'action s'élabore en deux temps : Détermination de la logique d'intervention (objectifs, résultats attendus, activités, moyens) et établissement du chronogramme d'activités (mise en ordre des différentes activités prévues pour atteindre l'ensemble des objectifs fixés, selon un calendrier précis)

Les objectifs de cette étape sont donc les suivant :

- Définir les objectifs, enjeux, orientations du projet
- Définir les actions, activités à réaliser avec des priorités
- Identifier les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation des activités
- Programmer les activités dans le temps

Suivant le niveau d'intervention l'identification de logique d'intervention se déclinera différemment, ainsi l'objectif spécifique d'un programme peut correspondre à l'objectif général d'un projet dont l'objectif spécifique peut lui même correspondre à l'objectif général d'un volet d'intervention etc..

Identification des ressources matérielles, humaines et financières

C'est l'étape au cours de laquelle sont déterminés les moyens et coûts nécessaires à la mise en œuvre du projet. Les moyens sont les ressources physiques et non physiques qui sont nécessaires pour exécuter les activités planifiées et pour gérer le projet. Différents moyens

sont nécessaires, les ressources humaines, physiques ou matérielles et financières. Les coûts sont la traduction en terme financier de tous les moyens identifiés pour la mise en œuvre du projet. La présentation de ces coûts se fait sous la forme d'un budget prévisionnel. (cf. Module Gestion budgétaire)

Formulation et présentation du projet

Cette étape correspond à l'écriture du document narratif, dans lequel sont définis les objectifs de l'intervention, les activités à réaliser, l'échéancier, les moyens à mettre en œuvre. Le document de projet est accompagné d'un budget prévisionnel. Cette proposition doit être rédigée indépendamment des critères et valeurs des éventuels financeurs, il s'agit du document de référence du projet interne à l'organisation et à partir duquel seront déclinées les versions à adapter suivant les spécificités de chaque bailleur (sans toutefois dénaturer le projet).

Les étapes de la phase d'exécution et mise en œuvre du projet

Mobilisation des moyens

Le projet étant conçu et formalisé, c'est l'étape consacrée à la recherche des financements nécessaires et à l'identification des ressources humaines à mobiliser. Le but est de pouvoir mettre en place rapidement les actions urgentes et prioritaires qui ont été identifiées lors de la planification du projet. Recherche de financement : En fonction du budget prévisionnel établi lors de la conception du projet, un plan de financement est défini selon les différentes sources de financements disponibles.

Mise en place des outils et méthodes

Cette phase correspond au démarrage du programme, arrivée des équipes expatriées, recrutement des personnels nationaux et reprise des contacts avec les différents acteurs impliqués dans l'identification du projet. C'est au cours de cette phase que se finalisent les conventions de partenariat. C'est aussi le moment où est préparée une planification plus précise du programme, en spécifiant notamment les indicateurs qui permettront d'effectuer un suivi des activités et de mettre en place un système de recueil de données. Le degré de précision du plan d'action du programme permettra de réaliser des plans d'actions individuels pour l'ensemble du personnel impliqué dans la réalisation du projet. C'est également le moment où sont mis en place les outils de suivi comptable et financier qui permettront de respecter ou adapter le budget prévisionnel du projet.

Réalisation et suivi

Cette phase correspond au développement des activités et se poursuit jusqu'à ce qu'une évaluation interne ou externe (qui peut être un bilan régulier de l'équipe) qui entraîne une redéfinition des objectifs et une nouvelle (/ adaptation) planification du travail. Le suivi correspond à un ensemble de tâches de la gestion de projet qui se poursuivent tout au long de sa réalisation à des niveaux différents. On peut distinguer :

- Le suivi stratégique : Réalisation des Activités / Objectifs
- Suivi opérationnel : Utilisation des ressources / Activités Le besoin en information pour suivre et contrôler le déroulement du projet est déterminé par les responsables.

Le but étant de pouvoir suivre :

- Les activités en cours de réalisation et leurs degrés de réalisation par rapport aux objectifs initiaux
- L'utilisation des moyens et coûts planifiés par rapport aux réalisations (mensuellement, etc.)
- Si les résultats planifiés sont sur le point d'être atteints et s'ils répondent aux critères de qualité fixés..
- Si les résultats obtenus contribuent à la réalisation de l'objectif spécifique.

La phase d'évaluation du projet

L'évaluation consiste à « apprécier », de la façon la plus systématique et objective possible, un projet, un programme ou une politique en cours ou achevée, ainsi que sa conception, sa

mise en œuvre et ses résultats. L'évaluation est un processus permanent effectué tout au long du cycle de gestion de projet, de l'évaluation des besoins (diagnostic, évaluation ex-ante) à la planification, au suivi (monitoring) et à l'évaluation finale (évaluation ex-post) du projet. L'évaluation se retrouvera donc dans toutes les phases de réalisation du projet et notamment dès l'identification dans le but de définir non seulement de façon correcte et réaliste ses objectifs et ses critères, mais aussi dans celui d'établir des indicateurs, véritables points de repères de chacune des étapes du processus d'évaluation. Une mauvaise identification des besoins (détermination des objectifs et indicateurs) ne permettra pas la mise en œuvre d'un bon système de suivi et d'évaluation.

Suivant les phases de réalisation du projet on parle de :

- L'évaluation ex-ante, identification ou mission exploratoire, étude préalable
 - La mission de faisabilité
 - Le suivi-évaluation ou monitoring
 - L'évaluation bilan en cours de projet
 - L'évaluation ex-post en fin de projet ou après l'arrêt du projet
- Suite à l'évaluation, plusieurs cas de figure :
- Confirmation des orientations

L'évaluation peut déboucher sur plusieurs types de confirmations : Confirmation du diagnostic et/ou de la stratégie retenue. Cette confirmation n'est pas obligatoirement totale : Le diagnostic peut être confirmé mais certaines modalités d'intervention peuvent être abandonnées.

- Arrêt Dans ce cas l'évaluation amène à constater des erreurs de diagnostic initiales ou une évolution telle de la situation que ce qui avait été prévalu au lancement du projet n'a plus sa raison d'être... Autre cas : Les objectifs ont été atteints, la poursuite du projet ne se justifie plus ou le coût du projet est devenu trop lourd.

- Recadrage / réorientation

L'évaluation peut amener, du fait de l'évolution de la situation, à proposer de nouvelles hypothèses d'action, ou à changer des modalités de mise en œuvre du projet qui paraissent inadaptées. Dans ce cas l'évaluation pourra se poursuivre par une nouvelle programmation d'un nouveau projet ou d'une nouvelle phase de projet.

V- AU DELA DU CYCLE DE PROJET : POSSIBILITES ET CONTRAINTES

Quel que soit le contexte il y a une large gamme de questions et problèmes auxquels sont confrontées les populations, de plus chaque situation est différente et doit entraîner une réaction adaptée. Le cycle de projet est l'une des manières les plus pragmatiques que les O.S.I puissent utiliser pour visualiser leur travail et aider à améliorer la qualité.

Lien entre la responsabilité/redevabilité et le cycle de projet

L'un des enjeux est également de pouvoir éviter autant que faire se peut une approche de « haut en bas » où les bénéficiaires ne sont souvent que très peu présents dans le processus. Il s'agit également de pouvoir inverser la responsabilité qui a tendance à être de « bas en haut », vis à vis des bailleurs de fonds et des instances dirigeantes pour la transférer plutôt de « haut en bas » vis à vis des bénéficiaires.

L'intervention participative

L'implication des bénéficiaires doit demeurer une composante fondamentale du processus d'intervention. La vraie participation suppose que toutes les personnes, personnel ou bénéficiaires, soient impliquées dans les décisions et le contrôle de l'intervention.

Lien entre urgence et développement

Depuis bien des années, on met en opposition les notions d'intervention humanitaire et de développement.

Au plan juridique, cette tension se manifeste dans la perception de différences entre le droit international humanitaire et le droit afférent aux droits de l'Homme.

Au plan opérationnel, la gestion de l'étape initiale d'une intervention humanitaire est très différente de celle caractérisant un projet de développement. L'approche du cycle de projet offre les moyens de renforcer les liens entre intervention humanitaire et développement.

Ainsi se présente l'intéressante possibilité de voir un lien fondamental entre travail humanitaire et travail de développement (l'avantage étant que ces deux disciplines peuvent mettre en partage expérience et enseignements) et d'adopter un jeu de principes pouvant intégrer réflexion et pratique. Au plan opérationnel s'ouvre ainsi un champ possible de partage des outils et méthodologies.

FACTEURS DE REUSSITE D'UN PROJET

