



**Ihorere Munyarwanda Organization (IMRO)**

**B.P.2802 KIGALI**

**Mob: 078830 49 99- 078835 01 56**

**Tél: 0255 100 623/E-mail: [ihoreremunya@yahoo.fr](mailto:ihoreremunya@yahoo.fr)**

**Web site: [www.imrorwanda.org](http://www.imrorwanda.org)**

---

**MANUEL DES PROCEDURES DE  
GESTION D'IHORERE MUNYARWANDA  
ORGANIZATION (IMRO)**

## Contents

0. INTRODUCTION .....	5
0. I. OBJECTIFS D’IMRO .....	5
<b>CHAPITRE I: PROCEDURES ADMINISTRATIVES .....</b>	<b>6</b>
I.0. STRUCTURE ORGANISATIONELLE DE L’IMRO .....	6
I.1.GESTION DE RESSOURCES HUMAINES.....	7
I.1.1. GESTION DU PERSONNEL .....	7
I.1.1. 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DU PERSONNEL .....	7
I.1.1. 2 : LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL.....	7
I.1.1.2.1. La sélection des candidats .....	9
I.1.1.2.2. La création du dossier individuel et sa mise à jour .....	9
I.1.1.2.3. L’ouverture de fiche individuelle du travailleur .....	10
I.1. 2 : LA GESTION COURANTE DU PERSONNEL .....	11
I.1.2.1 Horaires de travail (art.55 al.1 du Code du Travail) .....	11
I.1.2.2 Heures supplémentaires (art.55 al.2 du Code du Travail).....	11
I.1.2.3. Congés (art.71 à 76 du Code du Travail) .....	11
I.1.2.4. Absences pour cause de maladies .....	12
I.1.2.5. Paiement des salaires (art.88 du Code du Travail) .....	12
I.1.2.6. Changement d’un lieu de travail.....	13
I.1.2.7. Intérim ou remplacement temporaire d’un autre travailleur .....	13
I.1.2.8. Les congés du travailleur .....	13
I.1.2.8.1. Le congé annuel (art.71 à 78 du code du Travail) .....	13
I.1.2.8.2. Les congés de circonstances (art. 79 et 80 du Code du travail) .....	14
I.1.2.8.3. Le congé de maternité (art.67 à 70 du Code du Travail) .....	14
I.1.2.8.4. Demande d'autorisation de sortie et d'absence .....	14
I.1.2.9. Suivi administratif et comptable de la paie.....	14
I.1. 3 : RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL (art.18 à 30 du Code du Travail).....	16
I.1.3.1. La Démission .....	16
I.1. 3 .2. Le licenciement .....	17

I.1.4. Les stagiaires .....	17
I.1.5 LE RENFORCEMENT DE CAPACITE DU PERSONNEL .....	17
I.1.5.1 Période de Formation .....	19
I-2-GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES .....	19
I.2.1. Gestion des immobilisations .....	19
I.2.1.1. Généralités .....	19
I.2.1.2. Codification et marquage des immobilisations .....	20
I.2.2. Suivi des immobilisations .....	20
I.2.2.1. Enregistrement des acquisitions .....	20
I.2.2.2. Affectation et détention.....	20
I.2.3. Inventaires physiques .....	21
I.2.4. Sorties des immobilisations .....	21
I.2.5. Entretien et réparation des immobilisations .....	21
I-3-GESTION DES MISSIONS.....	23
I.3.1 Missions à l'intérieur du pays .....	23
I.3.1.1 Généralités .....	23
I.3.2 Missions À l'extérieur du pays.....	25
I-4-GESTION DE L'INFORMATION.....	25
<b>CHAPITRE II : PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES .....</b>	<b>28</b>
<b>II.1. PROCEDURES DE DECAISSEMENTS .....</b>	<b>28</b>
<b>II.2.ORGANISATION ET SYSTEME COMPTABLE .....</b>	<b>28</b>
II.2.1. Généralités .....	28
II.2.2.Organisation pratique .....	29
II.3. Planning des travaux comptables .....	31
II.3.1. Travaux quotidiens.....	31
II.3.2. Travaux mensuels .....	32
II.3.3. Travaux trimestriels .....	33
II.4. Plan comptable général, analytique et budgétaire.....	35
II.4.1. Plan comptable général .....	35
II.4.2.Plan comptable analytique.....	36

II.4.3. Plan comptable budgétaire .....	36
II.5. Schéma comptable .....	36
II.5.1. Financements Reçus .....	36
II.5.2. Procédures de contrôle interne.....	36
II.5.3. IMMOBILISATIONS .....	37
II.5.4. TRAVAUX, BIENS ET SERVICES REALISES OU ACQUIS .....	37
II.5.4.1. FRAIS DE PERSONNEL .....	39
II.5.4.2. BANQUE .....	40
II.5.5. OPERATIONS DIVERSES .....	40
II.5.6. TRAVAUX DE FIN D'EXERCICE.....	41
II.6. RAPPORTS .....	42
II.7. TRANSACTION DE COMPTE BANCAIRE .....	42
II.7.1. Comptes bancaires.....	43
II.7.2. Chèques .....	43
II.7.3. Procédures.....	43
II.7.4. Rapprochement bancaire.....	44
II.8. OPERATION D'UN COMPTE DE PETITE CAISSE .....	44
II.8.1. Petite caisse .....	44
II.8.2. Procédures en rapport avec la petite caisse .....	44
II.9. LES AUDITS .....	44
<b>CHAPITRE III: PROCEDURES BUDGETAIRES .....</b>	<b>46</b>
III. 1- Généralités.....	46
III. 2. ELABORATION.....	47
III.2.1. Elaboration du Plan d'Action et du Budget Annuel (PABA).....	47
III.2.2. Consolidation des PABA .....	48
III.2.3. Arbitrages budgétaires au niveau de la coordination national .....	48
III.3. Exécution du budget .....	48
<b>CHAPITRE IV. PROCEDURES DE PASSATION DE MARCHES .....</b>	<b>49</b>
IV.1 Comité de passation de marché.....	49
IV.2 Signature et administration des contrats .....	50

## **0. INTRODUCTION**

L'IMRO est une ONG Nationale fondée en 1995, après le Génocide Tutsi du 1994, Agrée Officiellement par MINALOC en date du 16 Mai 2003 et reconnue légalement dans le Journal Officiel /Gazette de la République du Rwanda par l'arrêté Ministérielle N\* 03/11 du 21/02/2007 garantissant l'Entité légale à l'IMRO. L'IMRO a pour mission de Lutter contre le HIV/AIDS, Tuberculose, Malaria et les Maladies non transmissibles dans la communauté Rwandaise en général et plus particulièrement les groupes Vulnérables, MARPs y Compris les FSW

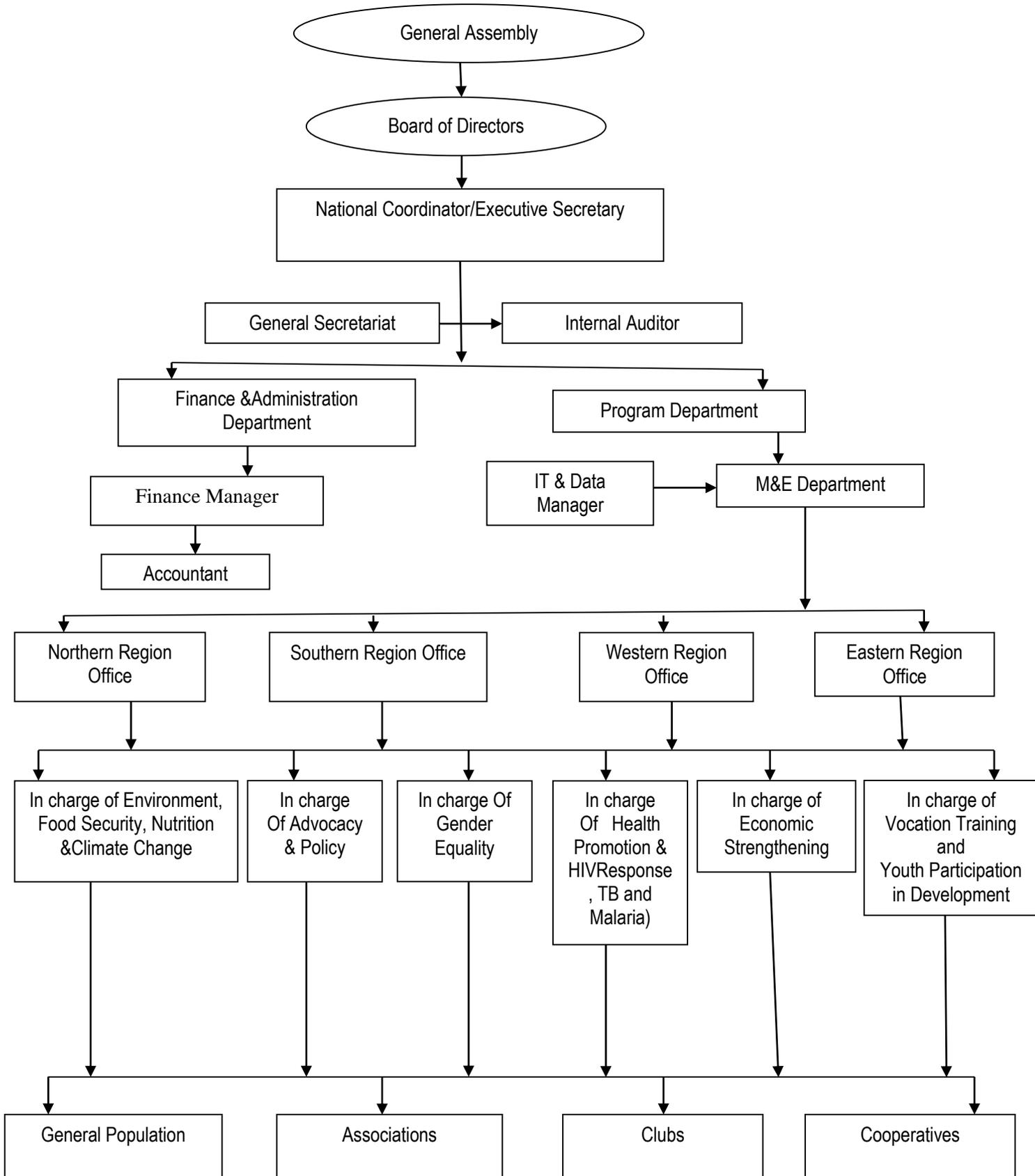
### **0. I. OBJECTIFS D'IMRO**

Des objectifs, l'IMRO a comme objectifs Principaux ci-après :

- Lutter Contre la Pauvreté
- Lutter Contre les causes de la Délinquance, le Vagabondage, les Drogues et les Stupéfiants
- Lutter Contre le HIV/AIDS et autres Pandémies
- Evangélisation de la Parole de Dieu à travers les Actions
- Lutter Contre les causes de la Prostitution
- Promouvoir la Culture de la Paix et de l'Education pour tous
- Promouvoir la Culture de la Protection de l'Environnement

# CHAPITRE I: PROCEDURES ADMINISTRATIVES

## I.0. STRUCTURE ORGANISATIONELLE DE L'IMRO



## **I.1.GESTION DE RESSOURCES HUMAINES**

### **I.1.1. GESTION DU PERSONNEL**

#### **I.1.1. 1. : GENERALITES SUR LA GESTION DU PERSONNEL**

Les dispositions du présent chapitre viennent en complément de celles contenues dans le Code du Travail en vigueur au Rwanda et d'autres lois et règlements en matière de législation du travail ainsi que du règlement d'ordre intérieur d'IMRO.

La gestion du personnel s'articule comme suit :

- Le recrutement du personnel ;
- La gestion courante du personnel,
- La rupture du contrat de travail.
- Grille Salarial du Personnel

#### **I.1.1. 2. : LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL**

Le recrutement ausein de l'IMRO respecte les procédures de la fonction publique en la matière et en particulier l'arrêté présidentiel N\* 37/01 du 30/08/2004 traitant des modalités de recrutement.

Pour le recrutement des cadres de Direction de l'IMRO, le Conseil d'Administration met occasionnellement sur pied une commission de recrutement pour lui faire des propositions après analyses y relatives.

1.1. La Commission de Recrutement est composée de :

- a) Trois membres du Conseil d'Administration ;
- b) Un membre du Collège des Commissaires aux Comptes ;
- c) Une personne ressource extérieure choisie d'après sa capacité selon le domaine relatif au poste à pourvoir.

**NB :** Quand le poste du Coordinateur National n'est pas concerné par le recrutement, celui-ci fait partie de la commission de recrutement, en remplacement du deuxième membre du CA.

Tous les postes seront définis par des termes de référence précis et aucun personnel ne peut être recruté si son curriculum vitae ne correspond pas aux termes de référence.

Une publication est faite en décrivant les critères pour être candidat au poste vacant.

Les termes de référence préciseront entre autres :

- Le titre du poste ;
- La durée de contrat et le lieu de travail ;
- La description du poste à pourvoir ;

- Les niveaux d'études et les diplômes requis ;
- L'expérience requise ;
- Les contraintes liées au poste.

L'appel d'offres donne lieu à une sélection objective. La méthode de sélection sera décrite avant le début du processus de recrutement par la dite commission interne de recrutement.

Tout candidat retenu doit, avant sa prise de fonction, signer un contrat de travail portant les mentions et les obligations suivantes :

- Désignation du poste de travail ;
- Durée des engagements contractuels ;
- Durée de la période d'essai ou d'apprentissage ;
- Définition des fonctions ou description des tâches ;
- Eléments de rémunération ;
- Dispositions relatives aux congés annuels ;
- Dispositions relatives à la sécurité sociale ;
- Obligations du travailleur et modalités de règlement des conflits

### **I.1.1.2.1. La sélection des candidats**

Elle est faite conformément au planning et selon les étapes suivantes :

- La diffusion de l'offre d'emploi dans une annonce publique signée par le Coordinateur National de l'IMRO
- L'examen des dossiers des candidatures ;
- L'organisation des tests écrits et/ou pratiques ;
- L'interview des candidats;
- Sélection finale

La signature du contrat intervient après que le travailleur ait pris connaissance de son contenu

Le contrat doit être signé en au moins, deux (2) exemplaires

- Un exemplaire est remis au travailleur
- Un exemplaire est classé dans le dossier du personnel.

### **I.1.1.2.2. La création du dossier individuel et sa mise à jour**

Les documents collectés auprès du travailleur comprennent :

- La lettre de demande d'emploi ;
- Les résultats du test de recrutement
- L'extrait d'acte de naissance ;
- L'extrait du casier judiciaire éventuellement ;
- Le certificat de mariage ;
- La situation de famille ;
- Les copies légalisées des diplômes obtenus ;
- Les certificats de travail délivrés par les employeurs précédents ;
- Les attestations de stages ;
- Un exemplaire du contrat de travail signé ;
- Le curriculum vitae ;
- Les sanctions disciplinaires (avertissement, mise à pied, etc. .) ;
- Toute correspondance entre l'IMRO et l'employé ;
- Une (1) photo d'identité de l'employé.

Une farde est ouverte pour recueillir tous ces documents.

### **I.1.1.2.3. L'ouverture de fiche individuelle du travailleur**

La fiche du personnel recense tous les renseignements relatifs au travailleur tels que :

- Le nom et le(s) prénom (s) ;
- La date et le lieu de naissance ;
- La mention de la nationalité ;
- La situation de famille ;
- Le niveau d'instruction ;
- L'expérience professionnelle ;
- La date et le lieu de recrutement ;
- Les références du contrat de travail ;
- L'adresse ;
- Le service d'affectation ;
- La date d'entrée ;
- La qualification requise ;
- Les éléments détaillés du salaire et avantages en nature ;
- Les modalités de règlement ;
- etc. ...

L'ouverture des fiches individuelles ne fait pas double emploi avec les dossiers individuels. L'utilité de ces fiches se justifie par l'exploitation rapide des données relatives à un travailleur contrairement aux dossiers individuels.

Pratiquement la fiche individuelle peut se présenter sous la forme d'une chemise pré - imprimée permettant le classement des pièces ci-dessus se rapportant au travailleur.

L'ensemble constitue le dossier individuel du personnel.

## **I.1.2 : LA GESTION COURANTE DU PERSONNEL**

L'administration du personnel vise les tâches suivantes :

### **I.1.2.1 Horaires de travail (art.55 al.1 du Code du Travail)**

- La durée hebdomadaire de travail, fixée à quarante (40) heures, est effectuée en cinq (5) jours ouvrables du lundi au vendredi inclus.
- La durée quotidienne de travail est fixée à huit (8) heures par jour
- Les horaires de travail ainsi que leurs modifications éventuelles sont fixés par le Coordinateur National de l'IMRO.

### **I.1.2.2 Heures supplémentaires (art.55 al.2 du Code du Travail).**

- Toute heure travaillée en plus de la durée quotidienne légale constitue une heure supplémentaire qui peut ouvrir droit à une indemnité et/ou repos compensateur calculé selon la réglementation en vigueur.
- Les heures supplémentaires ne concernent pas le personnel de l'IMRO et ne peuvent être effectuées qu'avec l'accord préalable du Coordinateur National (Employeur) et l'employé.

### **I.1.2.3. Congés (art.71 à 76 du Code du Travail)**

Après une période de présence effective de six (6) mois au sein de l'IMRO, un droit à un congé annuel de 30 jours calendriers est acquis à l'employé. Cependant, la prise du congé est soumise à l'autorisation préalable du Coordinateur National.

Sous réserve de l'autorisation ci-dessus, l'employé est tenu de jouir de ses droits aux congés, qui ne peuvent être cumulés pendant deux années consécutives.

La demande de congé, adressée au supérieur hiérarchique, est établie par l'intéressé et la prise effective des congés est subordonnée à une note écrite de l'autorité concernée.

Les congés pour fêtes légales suivent les procédures fixées par les lois et règlements en vigueur au Rwanda.

L'employé dont le contrat arrive à terme avant d'avoir bénéficié de son congé a droit à la contre-valeur en lieu et place du congé.

Le congé du Coordinateur doit être autorisé par le Représentant légal d'IMRO.

La procédure de prise de congé est la suivante :

- L'intéressé établit une demande de congé sur un formulaire approprié en 3 copies et la transmet au Coordinateur National.
- Son supérieur hiérarchique marque son accord en indiquant le nombre de jours octroyés ;
- La demande est transmise au Coordinateur National pour signature ;

- Après signature, la demande est renvoyée chez l'Assistant Coordinateur qui attribue un numéro à la note, donne l'original de la note à l'intéressé et garde une copie pour son classement et une autre à la comptabilité.

#### **I.1.2.4. Absences pour cause de maladies**

Le Coordinateur National est obligatoirement informé de toute absence du personnel sous sa responsabilité.

Les absences pour maladies sont justifiées par un certificat médical délivré par un médecin.

Ce document est déposé au plus tard dans les quarante huit (48) heures au bureau du Coordinateur National.

#### **I.1.2.5. Paiement des salaires (art.88 du Code du Travail)**

Le paiement des salaires est effectué au 25<sup>eme</sup> jour du mois, par virement bancaire.

Chaque paiement de salaire fait l'objet obligatoirement d'une remise de bulletin de salaire à l'employé. Les bulletins non encore remis restent sous la responsabilité du Gestionnaire comptable.

Les demandes de renseignements ou les réclamations relatives aux salaires sont adressées au Gestionnaire comptable et le cas échéant au Coordinateur National.

L'établissement de la paie du personnel comprend les étapes suivantes :

- L'établissement des bulletins de salaires ;
- Le paiement des salaires calculés ;
- La déclaration et le paiement des cotisations sociales (la part patronale et employé) ;
- La déclaration et le paiement de la retenue au titre de l'IR (Impôt sur le Revenu);
- Le reversement de tout autre retenue effectuée pour compte de tiers ;
- La déclaration annuelle des revenus salariaux.

### **I.1.2.6. Changement d'un lieu de travail**

Si le contrat prévoit la possibilité de mutations du travailleur, celui-ci ne peut refuser un changement de lieu de travail.

Il convient souvent de rechercher, cas par cas, si le lieu de travail a été pour le travailleur une condition déterminante lors de la conclusion du contrat ou si la mutation aggrave ses conditions de travail par un allongement important du trajet.

### **I.1.2.7. Intérim ou remplacement temporaire d'un autre travailleur**

Lorsqu'un travailleur occupe provisoirement ou par intérim un emploi comportant un classement supérieur, ce statut ne lui confère pas automatiquement le droit aux avantages pécuniaires ou autres attachés audit emploi, sauf dispositions légales ou usages contraires.

### **I.1.2.8. Les congés du travailleur**

Le travailleur bénéficie des divers congés réglementés par le Code du Travail Rwandais.

#### **I.1.2.8.1. Le congé annuel (art.71 à 78 du code du Travail)**

Tout travailleur recruté localement, a droit à un congé annuel payé de deux jours et demi par mois pendant douze (12) mois de travail soit un équivalent de 30 jours calendrier.

Pour le calcul de la durée de congé acquis, ne doivent pas être déduites :

- Les absences pour causes d'accidents ;
- Les absences pour maladies professionnelles ;
- Les périodes légales de repos de maternité des femmes ;
- Les absences pour maladie dûment constatées par certificat médical ;
- Les congés pour événements familiaux.

La date de départ est fixée en accord entre le travailleur et le Coordinateur National.

En pratique, l'organisation des congés annuels repose sur un calendrier de départ en congés, dressé pour l'ensemble du personnel et mis à jour au fur et à mesure des départs ou des reports.

### **I.1.2.8.2. Les congés de circonstances (art. 79 et 80 du Code du travail)**

Les congés de circonstances sont déterminés par la loi et doivent coïncider avec l'événement qui en est la cause. Le travailleur doit obtenir une autorisation d'absence préalable.

### **I.1.2.8.3. Le congé de maternité (art.67 à 70 du Code du Travail)**

Le congé de maternité est une période pendant laquelle toute femme travailleuse enceinte peut suspendre son contrat de travail.

La durée normale du congé de maternité est fixée à 12 semaines, mais elle peut être modifiée dans les cas suivants, dûment constaté par le médecin traitant :

- Accouchement prématuré,
- Accouchement tardif.

La femme doit informer par écrit le Coordinateur National.

### **II.1.2.8.4. Demande d'autorisation de sortie et d'absence**

Pour s'absenter, l'agent devra, au préalable demander une autorisation au Coordinateur National en remplissant une fiche. Deux (02) cas peuvent se présenter:

#### **Absence pour moins d'une journée**

Dans ce cas une demande d'autorisation de sortie est retirée par l'intéressé au niveau de l'Assistant Coordinateur et dûment remplie. La demande est remise pour signature au Coordinateur National.

Si ce dernier n'accepte pas la demande, il visera dans la case "Refus", et de ce fait l'agent ne pourra pas sortir.

#### **Absence pour une journée ou plus (art.79 al.3 du Code du Travail)**

Pour l'agent qui souhaite s'absenter pour une journée et plus, il devra prendre un congé déductible du congé annuel.

### **I.1.2.9. Suivi administratif et comptable de la paie**

La paie est traitée par informatique.

Toute modification dans la fiche signalétique d'un membre du personnel devra donner lieu à l'établissement d'une note signée par le Coordinateur National.

Tout nouveau recrutement doit donner lieu immédiatement à la transmission par l'Assistant Coordinateur d'une fiche individuelle contenant tous les renseignements nécessaires à l'établissement de la paie (avec une copie à la comptabilité) :

- le nom et le (s) prénoms (s) ;
- la date et le lieu de naissance ;

- la mention de la nationalité ;
  - la situation de famille ;
  - le niveau d'instruction ;
  - les expériences professionnelles ;
  - la date et le lieu de recrutement ;
  - la fonction ;
  - les références du contrat de travail ;
  - l'adresse ;
  - le service d'affectation ;
  - la date d'entrée ;
  - la période d'essai ;
  - la qualification ;
  - les éléments détaillés du salaire et avantages en nature ;
  - les modalités de paiement (espèces, virements ou chèques);
- etc. ...

### **I.1.3 : RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL (art.18 à 30 du Code du Travail)**

La fin du contrat de travail peut être constatée dans les situations suivantes :

- Soit par l'arrivée à terme du contrat à durée déterminée ;
- Soit par l'arrivée du terme d'un projet, objet du contrat ;
- Soit par démission du travailleur ;
- Soit par licenciement pour faute lourde.
- Soit par décès de l'employé

Dans tous les cas, la rupture de contrat est :

- Soit de l'employeur (licenciement) ;
- Soit du travailleur (démission) ;
- Soit par décès de l'employé ;

Un préavis légal doit être observé sauf s'il y a faute grave ou lourde.

L'inobservation des dispositions réglementaires relatives au préavis constitue une rupture abusive du contrat de travail et donnent droit à réparation du préjudice causé par des paiements de dommages et d'intérêts.

#### **I.1.3.1. La Démission**

La procédure suivante doit être respectée en cas de démission :

- Le travailleur exprime son désir dans une lettre adressée au Coordinateur National dans laquelle il précise la date de départ et du préavis ;
- Cette lettre vaut un préavis ; le Coordinateur National doit accuser réception de la lettre de démission ;
- La durée du préavis est fixée par la loi et est fait mention dans le contrat de travail.

Le service chargé de la paie doit :

- Etablir le reçu pour solde de tout compte du démissionnaire,
- Régler les droits acquis par le démissionnaire ;
- Un certificat de travail doit être délivré à l'intéressé
- Le fichier doit être mis à jour, de même que le registre de l'employeur.

### **I.1.3.2. Le licenciement**

La faute lourde ou grave entraîne le départ immédiat du travailleur sans indemnité compensatrice du préavis. Par contre, le licenciement ordinaire ou abusif entraîne le paiement :

- De l'indemnité compensatrice du préavis,
- De l'indemnité des congés payés,
- De l'indemnité légale minimum de licenciement.

Les autres procédures restent identiques à celles prévues pour les démissions :

- La délivrance et la remise du reçu pour solde de tout compte ;
- Le règlement des droits acquis ;
- La remise de l'attestation de services rendus ;
- L'information de l'inspection du travail ;
- La mise à jour du dossier personnel.

### **I.1.4. Les stagiaires**

Sur demande des écoles ou institutions de formation ou directement, l'IMRO peut prendre à court terme un ou plusieurs stagiaires.

L'acceptation de (s) stagiaire(s) se fait par établissement d'une convention de stage entre l'IMRO et le future stagiaire, signée par le Coordinateur National ou son mandataire.

La convention de stage doit préciser :

- La durée du stage ;
- La date de début et de fin du stage ;
- Le nom et prénom du stagiaire ;
- Le service dans lequel le stagiaire fait son stage ;
- Le responsable du stage.

### **I.1.5 LE RENFORCEMENT DE CAPACITE DU PERSONNEL**

Dans le but du professionnalisme du travail, le Personnel d'IMRO sera formé, effectuer des visites d'apratissage au niveau local, régional et International selon leur département (Tâches et responsabilités), la formation aura lieu par l'initiative d'IMRO d'une part ou sur demande du bailleur de fond d'autre part.

Le Personnel seront formés d'après les départements ci-après :

- La Coordination (Coordinateur)
- Chargé de Finance et Administration
- Chargé de Programme



### **I.1.5.1 Période de Formation**

La formation sera organisée deux fois par an en vue de :

- Faire l'Évaluation des Activités exécutées pour la période de six mois(Semestre)
- Planification des Activités à exécuter pour le six mois restant

Par demande de bailleur, le Personnel sera formé sur un nouveau projet ou Programme à mettre sur pied (En Exécution)

## **I-2-GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES**

### **I.2.1. Gestion des immobilisations**

#### **I.2.1.1. Généralités**

Les immobilisations comprennent notamment :

- Le matériel roulant ;
- Le matériel informatique ;
- Le matériel de bureau ;
- Le matériel de formation ;
- Le mobilier de bureau ;
- Et autres.

La responsabilité de ces immobilisations est confiée au de finance. Toutes les immobilisations sont inventoriées et enregistrées dans un fichier d'immobilisations. La prise en compte d'une immobilisation dans ce fichier se fait sur base d'une fiche d'immobilisation préparée par le chargé du logistique.

Les informations à inscrire sur la fiche sont :

- Nature de l'immobilisation ;
- Désignation ;
- Affectation ;
- Date de réception ;
- Valeur d'acquisition ;
- Fournisseur ;
- Date de cession ;
- Durée d'amortissement ;
- Taux d'amortissement.

Chaque immobilisation est identifiée dans le fichier par un numéro d'immatriculation unique. Le numéro d'immatriculation et le mot « **IMRO** » sont inscrits sur l'immobilisation de façon indélébile (toute altération de ce numéro laissera une marque visible sur l'immobilisation).

### **I.2.1.2. Codification et marquage des immobilisations**

La codification des immobilisations est effectuée selon le schéma suivant :

- 1<sup>ème</sup> position : le mot «IMRO»
- 2<sup>ème</sup> position : Source
- 3<sup>ème</sup> position : code catégorie (1=Mobilier, 2=Matériel de bureau, 3=Matériel de transport)
- 4<sup>ème</sup> position : numéro d'ordre chronologique et séquentiel
- 5<sup>ème</sup> position : année d'acquisition
- 6<sup>ème</sup> position : localisation suivant l'ordre alphabétique (A, B, C ...).

Après acquisition, toute immobilisation doit être immédiatement marquée. Le code attribué à l'immobilisation est directement inscrit sur celle-ci par tout moyen ineffaçable sans dommage pour le bien.

### **I.2.2. Suivi des immobilisations**

#### **I.2.2.1. Enregistrement des acquisitions**

A la réception de la facture et du procès-verbal de réception, une fiche de détention est ouverte pour chaque immobilisation.

L'immobilisation est enregistrée en comptabilité à sa date d'entrée dans l'IMRO qui est consignée dans le procès-verbal de réception. L'Assistant Coordinateur National tient une fiche par matériel qui retrace les étapes de la vie du matériel pendant sa durée de détention par l'IMRO.

La fiche comprend en plus des informations reprises ci-dessus, les informations suivantes :

- Entretiens effectués sur le matériel ;
- Réparations ou modifications subies par le matériel.
- 

#### **I.2.2.2. Affectation et détention**

La procédure suivante doit être appliquée

- L'affectation des immobilisations relève de la responsabilité du Coordinateur National.
- Toute affectation est effectuée sur base d'une note écrite par le Coordinateur National
- Chaque immobilisation doit avoir un détenteur individualisé.
- Le détenteur de chaque immobilisation est le premier responsable de la bonne tenue de cette immobilisation.
- Les immobilisations utilisées en commun sont réputées détenues par Coordinateur National.
- L'affectation initiale d'une immobilisation, le changement d'affectation ou l'affectation d'une immobilisation nouvellement acquise doit faire l'objet d'une inscription et d'une signature par le bénéficiaire sur la fiche de l'immobilisation.

La fiche peut prendre la forme d'une fiche ou d'un registre et sert à :

- retracer les affectations successives de chaque immobilisation ;
- identifier clairement le détenteur d'une immobilisation à un moment donné pour la détermination de la responsabilité.

Les fiches des immobilisations sont tenues par le comptable. Elles sont mises à jour uniquement sur base d'une note écrite d'affectation ou en cas de réaffectation. Le nouveau détenteur signe sur la fiche de l'immobilisation et devient le responsable de l'immobilisation.

### **I.2.3. Inventaires physiques**

A chaque fin d'exercice, le comptable fait procéder à l'inventaire physique des immobilisations de l'IMRO. Cet inventaire fait l'objet d'un procès-verbal dûment signé par tous les membres de l'équipe chargée de la réalisation des inventaires.

Le Comptable compare les inventaires avec les fiches de détention. En cas de divergence, il vérifie les dernières mises à jour des fiches de détention à partir des notes d'affectation. Si la divergence persiste, le comptable avise les intéressés des divergences constatées pour demander les explications nécessaires.

Les procès-verbaux d'inventaires accompagnés des commentaires du comptable sont transmis au Coordinateur National pour information et le cas échéant pour prendre les mesures qui s'imposent

### **I.2.4. Sorties des immobilisations**

La décision de mettre au rebut ou de sortir une immobilisation relève uniquement de la responsabilité du Représentant sur proposition du Coordinateur. Cette décision peut se faire suite à une demande de la part des utilisateurs concernés

### **I.2.5. Entretien et réparation des immobilisations**

Chaque détenteur est le premier responsable de l'entretien des immobilisations mise à sa disposition. Le comptable doit veiller à ce que tout le matériel soit tenu dans de bonnes conditions d'utilisation, ce qui implique un entretien et une maintenance adéquats.

Chaque matériel doit subir un entretien périodique suivant des conditions et intervalles de temps d'utilisation prévus et consignés dans un registre de suivi.

Le comptable fixe les intervalles d'entretien en veillant à respecter les exigences spécifiées par le fournisseur ou à défaut en prenant soin de l'avis d'un spécialiste.

L'entretien du matériel est effectué selon une des modalités suivantes :

- signature d'un contrat de maintenance auprès du fournisseur ou d'un spécialiste reconnu ;
- Consultation de (trois) 3 prestataires pour des entretiens ponctuels qui font l'objet d'un contrat.

En cas de besoin, une demande de consommables nécessaires à l'entretien peut être faite selon les procédures d'achat habituelles.

Chacun des entretiens d'un matériel doit être inscrit sur la fiche de l'immobilisation

La comptabilité doit :

- Vérifier en permanence la bonne tenue des fiches des immobilisations ;
- vérifier la bonne exécution des exigences d'entretien ;
- prendre les mesures nécessaires pour faire exécuter convenablement les opérations d'entretien

Chaque utilisateur qui constate une panne ou défaillance d'un matériel doit le signaler au Comptable. Tout accident survenu par suite de l'utilisation d'un matériel doit être signalé au comptable et faire l'objet d'une note explicative.

Chaque panne ou accident signalé est enregistré sur la fiche de l'immobilisation concernée.

Les pannes doivent toujours être réparées :

- soit par les techniciens du fournisseur du matériel, notamment si le matériel est sous garantie ;
- soit par un spécialiste reconnu

La réception de bonne exécution des réparations, matérialisée par un procès verbal de service fait, est effectuée par le comptable et l'utilisateur de l'immobilisation.

Gestion des fournitures de bureaux et autres consommables

La gestion physique des stocks de fournitures et consommable à utilisation courante est faite par le Gestionnaire sur fiches de stocks.

Le stockage physique des fournitures est fait dans un local approprié et fermé à clé.

La gestion de ces fournitures et consommables est faite de manière extra comptable et ce, sur base des pièces justificatives des mouvements contenant les entrées et les sorties, telles que bon de livraison et de réception, facture d'achat, demande de fournitures.

Pour limiter les procédures administratives, les articles sont distribués sur une base périodique (mensuelle ou trimestrielle) selon les estimations de consommations.

Enregistrement des mouvements

Tous les mouvements de stocks sont enregistrés sur des fiches de stocks conservées dans un classeur et tenues en permanence à jour par le comptable.

Chaque enregistrement de sortie de stocks doit être signé par le chef de service et le demandeur.

A la fin de chaque mois, le Comptable établit un état des consommations de fournitures pour le mois, en quantité et en valeur, aux fins de gestion des approvisionnements ainsi que pour servir de base à la correction du budget concernant cette rubrique.

### **Inventaire**

Un inventaire physique des consommables, matières et fournitures stockées doit être systématiquement fait à la fin de chaque trimestre.

Cet inventaire est effectué par le comptable sous la supervision du Coordinateur National ou de son représentant.

Un inventaire annuel est effectué au mois de décembre de chaque année. Cet inventaire permet de rapprocher la situation physique établie par le comptable avec les fiches de stocks. Ce rapprochement est matérialisé sur la fiche d'inventaire et sur les fiches de stocks par le biais des signatures du Coordinateur National et du comptable.

Toute différence entre le stock physique et la fiche de stock doit être mentionnée et expliquée sur la fiche d'inventaire.

### **I-3-GESTION DES MISSIONS**

#### **I.3.1 Missions à l'intérieur du pays**

##### **I.3.1.1 Généralités**

La procédure s'applique aux missions à effectuer dans le cadre des activités de l'IMRO. Tous les ordres de missions des agents sont signés par le Coordinateur National de l'IMRO.

L'ordre de mission du Coordinateur et des autres organes est signé par le Représentant Légal de l'IMRO.

Les frais de mission comprennent les :

- Perdiems ;
- Frais ou bons de carburant nécessaire pour effectuer la mission ;
- Les frais d'hôtel ;
- Les frais divers autorisés et remboursables.
- Les taux journaliers payés font l'objet d'un barème suivant :

<b>Catégories du Personnel</b>	<b>1 jour<sup>1</sup></b>	<b>Journée</b>	<b>Communication</b>	<b>Transport</b>
Cadres supérieurs	20.000	10.000	2.500	<b>IMRO</b>
Cadres moyens	15.000	5.000	2.500	<b>IMRO</b>
Les techniciens	13.000	5.000	2.500	<b>IMRO</b>
Personnel d'appui	10.000	3.000	-	<b>IMRO</b>

**Cadres Supérieurs** : Membres du CA et le Coordinateur National ;

**Cadres moyens** : Les Chargés des départements

**Techniciens** : Le comptable, etc.

(Ce sont les gens qui travaillent dans les différents départements sauf le personnel d'appui)

**Personnel d'appui** : Chauffeurs, Plantons, agents temporaires, stagiaires.

<sup>1</sup> 1 jour équivaut à une journée + une nuitée

Au plus tard huit jours après le retour de mission, un rapport doit être rédigé. Si la mission comporte plusieurs membres, le Coordinateur National désigne le chef de mission qui aura la responsabilité de la bonne conduite de la mission ainsi que la rédaction du rapport de mission.

Au plus tard deux jours du retour de la mission, les justificatifs des frais divers et hôtels doivent être remis au comptable.

Si la mission comprend d'autres membres des organes de l'IMRO, le chef de mission est désigné par le Représentant Légal de l'IMRO.

La procédure comprend les opérations suivantes :

- Etablissement de l'ordre de mission ;
- Signature de l'ordre de mission par le Coordinateur National et/ou par le Représentant ;
- Fourniture du carburant / Paiement des frais de mission;
- Exécution de la mission ;
- Remise des pièces justificatives à la comptabilité pour l'imputation comptable
- Rédaction du rapport de mission.

### **Etablissement de l'ordre de mission**

Le Coordinateur National qui maîtrise les missions à effectuer dans le cadre de l'AIMR demande à l'Assistant Coordinateur d'établir l'ordre de mission en précisant le :

- N° de l'ordre de mission ;
- Nom, prénom et fonction de l'intéressé ;
- Lieu de destination ;
- Dates de départ et de retour ;
- Objet de la mission ;
- Plaque d'immatriculation du véhicule.

L'ordre de mission est présenté à la Comptabilité pour le visa après confirmation de la ligne budgétaire. L'ordre de mission est transmis au Coordinateur National ou au Représentant pour signature.

L'ordre de mission est établi en 3 copies dont un pour :

- L'intéressé ;
- Le Coordinateur National;
- La comptabilité ;

### **Paiement des frais de mission**

Les trois (3) copies de l'ordre de mission sont envoyées au Comptable qui :

- procède au paiement du montant figurant sur l'ordre de mission ;
- remet l'original de l'ordre de mission à l'intéressé ;
- remet une copie au chef hiérarchique ;
- classe provisoirement la copie signée par le bénéficiaire de l'ordre de mission comme pièce justificative

### **Rédaction du rapport de mission**

De retour de la mission :

- le chef de mission rédige son rapport de mission et le signe ;
- dépose le(s) original (aux) des ordres de mission chez le Coordinateur National pour revue et analyse ;

Pour le Coordinateur et les membres des organes de l'IMRO, ses ordres de mission sont approuvés et signés par le Représentant légal de l'IMRO.

### **I.3.2 Missions À l'extérieur du pays**

Les formalités concernant la demande d'ordre de mission ainsi que l'établissement des rapports sont identiques à celles d'une mission à l'intérieur du pays.

Les taux forfaitaires journaliers payés (y compris les frais d'Hôtels) sont de 210 dollars /jour pour toute personne prise en charge par IMRO.

## **I-4-GESTION DE L'INFORMATION**

### **Gestion du courrier**

Elle s'articule autour des points suivants :

#### **Codification et transmission des documents**

La codification et la circulation des documents entre les différents intervenants au sein de l'IMRO doit être faite selon le système ci-dessous pour la facilitation des correspondances et autres informations nécessitant d'en retracer les initiateurs et les concernés :

- a. COORDINATEUR ..... : CO
- b. ASSISTANT COORDINATEUR..... : AC
- c. CHARGE DES FINANCES ..... : CDF
- d. SUIVI ET EVALUATION..... : SE
- e. FIELD OFFICER..... : FO
- f. COMPTABLE..... : CBLE
- g. CHARGE DE SCOLARISATION.....: CSC
- h. CGARGE DES MICRO PROJET..... : CMP
- i. SENTINELLE..... : SENT

### **Correspondances**

Correspondance « Départ »

La correspondance « départ » est celle qui part de l'IMRO vers l'extérieur. Toute correspondance départ est faite sur papier en-tête IMRO. Les feuilles suivantes ou suite de lettres sont sur papier ordinaire. Toute correspondance doit être référencée de la même façon.

La référence sera composée comme suit :

Les initiales de l'initiateur du courrier, le numéro d'ordre pris dans le registre courrier « départ » et l'année ;

L'objet de la lettre sera indiqué ainsi que la date.

Tout courrier départ est signé par le Coordinateur National ou sur délégation. Pour le courrier électronique, chaque chef de département dispose de son adresse électronique. En plus l'IMRO dispose d'une adresse destinée à recevoir le courrier qui lui est adressé. L'Assistant Coordinateur doit distribuer le courrier électronique après avis du Coordinateur National. Pour les courriers électroniques des agents, toute correspondance départ doit recevoir l'accord préalable du Coordinateur National avant son envoi.

#### Correspondances internes

La correspondance interne est celle qui est créée à l'intérieur de la Coordination de l'IMRO et qui y circule (mémo, rapport, PV, note, ...). Ces correspondances suivront le même style de codification que les correspondances départ. La correspondance interne comportera les renseignements suivants : émetteur, nature du document (Mémo, PV...), titre, destinataire, objet.

#### **Transmission des documents**

Toute transmission de document confidentiel doit être faite sous pli fermé au nom du destinataire et comportera la mention « CONFIDENTIEL ». Tout pli comportant cette mention est remis à l'intéressé lui-même sans être ouvert. Il en va de même du courrier confidentiel destiné au Coordinateur ou au Représentant.

Tous les documents concernant le personnel (contrat, bulletin de paie, dossier individuel, ...) doivent être transmis sous plis comportant la mention « CONFIDENTIEL » ou à défaut, sont transmis à l'employé lui-même.

#### **Traitement du Courrier « Arrivé ».**

Le courrier « arrivé » est celui en provenance de l'extérieur (courrier ordinaire et électronique). Ce courrier suit la procédure suivante :

- L'Assistant Coordinateur l'enregistre dans le registre « arrivé », appose le cachet « courrier arrivé » et le transmet au Coordinateur ;
- Le Coordinateur National en prend connaissance, l'annote et le retourne à L'Assistant Coordinateur.
- 

#### **Courrier ordinaire et électronique**

L'Assistant Coordinateur fait une photocopie du courrier annoté, classe le courrier non destiné à la distribution, enregistre celui destiné au personnel ou aux autres intervenants dans le registre approprié, transmet la copie au responsable concerné et archive l'original.

Le responsable traite le courrier, le retourne à l'Assistant Coordinateur pour transmission au Coordinateur National qui en prend connaissance et le signe. La suite est traitée comme un courrier « départ ».

#### **Facture**

Au sortir de chez le Coordinateur National, elle est envoyée au Comptable pour vérification, paiement et classement.

### **Transmission des rapports**

Rapports internes

Les rapports sont transmis directement au Coordinateur National, qui à son tour les renvoie aux services techniques compétents pour exécution.

### **Classement des documents**

Lieu de classement

Tous les originaux de documents sont classés au secrétariat du Coordinateur National à l'exception des documents engageant les ressources de l'IMRO ainsi que les documents financiers tels que les cautions de soumission, les cautions d'avance de démarrage des travaux, les cautions de bonne fin des travaux qui sont conservés dans un coffre tenu au sein de la comptabilité de l'IMRO.

Les documents et pièces justificatives (factures, bon de commande et bordereau de livraison, etc.) sont gardés à la comptabilité.

Mode de classement

Les documents sont classés par ordre chronologique pour les courriers « Départ » et « Arrivé », par nature de documents en cas de besoin.

Chaque service peut également avoir son propre classement qui suivra les mêmes critères. Ceci aura l'avantage d'uniformiser le classement des documents d'un service à l'autre.

### **Voie hiérarchique**

Tout courrier destiné à l'IMRO doit entrer par le secrétariat de la Coordination et être présenté au Coordinateur.

La voie hiérarchique de décision est organisée pour simplifier les circuits de décision par rapport aux prérogatives.

Le supérieur hiérarchique donnera son avis sur un dossier qui nécessite cette voie.

### **Archivage**

La localisation des archives des services est faite en fonction des espaces dans chaque service et de l'utilisation des documents. Les documents qui ne sont plus d'utilisation courante sont archivés dans un local suffisamment protégé et qui est sous la responsabilité de l'Assistant Coordinateur.

## CHAPITRE II : PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES

### II.1. PROCEDURES DE DECAISSEMENTS

- L'ouverture et la gestion des Comptes
- La soumission des Demandes de Paiement ainsi que des Rapports de Suivi Financiers ;
- Une tenue convenable de tous les dossiers pour l'organisation d'un audit satisfaisant.

Aux termes des dispositions des Protocoles signés avec différents partenaires, le financement reçu est géré par la Coordination National de l'IMRO. Dans ce cadre, la Coordination National de l'IMRO est tenue de respecter les dispositions contenues dans le présent manuel particulièrement la production des rapports dans la forme et délais exigés.

### II.2.ORGANISATION ET SYSTÈME COMPTABLE

#### II.2.1. Généralités

La comptabilité de l'IMRO doit satisfaire, dans le respect de la règle de prudence, aux obligations de régularité, de sincérité et de transparence inhérentes à la tenue, au contrôle, à la présentation et à la communication des informations qu'elle a traitées.

Elle est conforme au Plan Comptable National et aux Normes Internationales de Comptabilité

#### **Principes Comptables**

La comptabilité de l'IMRO se reposera sur le principe de la Partie Double et les règles de la comptabilité.

Les principes et normes comptables fondamentaux applicables sont les suivants:

- **Principe de la continuité d'exploitation et de l'intangibilité du bilan d'ouverture** : les soldes de clôture des comptes d'une entité sont intégralement reportés comme tels à l'ouverture de l'exercice suivant ;
- **Principe de la séparation des exercices** : les opérations liées à un exercice doivent être enregistrées dans les comptes de ce même exercice ;
- **Principe des coûts historiques** : les transactions sont enregistrées à la valeur historique du jour de l'opération ;
- **Principe de prudence** : pour les opérations comportant des risques, il faut en tenir compte notamment en constituant des provisions ;
- **Principe de la permanence des méthodes** : les méthodes Comptables doivent demeurer les mêmes d'un exercice à l'autre.

Enregistrement des opérations comptables

Les opérations doivent être comptabilisées le jour même de leur ordonnancement.

Support informatique

La comptabilité de l'IMRO devrait être informatisée. Elle doit être traitée avec le logiciel de comptabilité capable de satisfaire aux besoins de l'IMRO. Ce logiciel doit à tout moment pouvoir répondre à un minimum de conditions, pour permettre un suivi aisé De l'IMRO dans ses différentes opérations, et surtout faciliter l'édition des principaux documents constitutifs d'information régulière de gestion ou supports des rapports destinés aux organes et aux bailleurs de fonds.

### **II.2.2.Organisation pratique**

Journaux

Le système de base de la comptabilité est constitué par le module comptabilité générale à travers lequel les aspects analytiques et budgétaires seront saisis. Ce module repose sur un ensemble de journaux.

Procédures d'enregistrement comptable

La procédure d'enregistrement des pièces comptables dans les journaux se déroule comme suit :

- réception et enregistrement des pièces comptables ;
- vérification ;
- analyse, imputation et saisie comptables ;
- classement ;
- édition des documents comptables ;
- analyse des comptes et rapprochements bancaires.

Réception et enregistrement des pièces comptables

Les factures et autres pièces comptables sont reçues par l'Assistant Coordinateur puis enregistrées avant de les transmettre au Coordinateur pour une suite appropriée.

Après avis du Coordination National, les pièces comptables sont transmises par l'Assistant Coordinateur au comptable moyennant un accusé de réception. Celui-ci procède à la vérification pour les pièces comptables qui doivent être traitées. Il oriente le classement pour celles qui doivent être immédiatement classées.

### **Vérifications comptables**

A la réception de toute pièce comptable, le comptable procède aux vérifications nécessaires (régularité, exactitude).

#### **Analyse comptable, imputation et saisie comptable**

**Le Comptable procède à :**

- l'analyse des pièces ;
- l'attribution de la catégorie de dépense
- la codification des comptes concernés y compris les sections analytiques et/ou les zones géographiques ;
- le contrôle fait à la comptabilisation avant de faire le saisi de ces dernières.

#### **Classement comptable**

**Le classement constitue une pièce maîtresse pour la bonne tenue d'une comptabilité. Il doit se faire par ordre chronologique.**

**Le classement des pièces est fait par le comptable.**

#### **Edition des documents comptables**

**Les documents suivants feront l'objet d'une édition :**

- journaux ;
- grand-livre ;
- balance ;
- états financiers (états des ressources et dépenses, bilan, état d'exécution du budget, état de rapprochement bancaire, état des paiements)

#### **Analyse des comptes et rapprochement bancaire**

**Cette tâche est faite par le Comptable et se traduit par :**

- l'édition et l'analyse des comptes ;
- le redressement des erreurs éventuelles ;
- l'édition des états de rapprochement et la réconciliation des comptes banques.

#### **Paiement des fournisseurs**

**Lorsqu'il s'agira de procéder au paiement des factures, les pièces suivantes seront jointes au chèque ou à l'ordre de paiement :**

- facture originale ;

## **II.3. Planning des travaux comptables**

### **II.3.1. Travaux quotidiens**

Les travaux que le service de comptabilité doit exécuter régulièrement s'articulent autour des points suivants :

- Imputation des transactions bancaires (chèques, ordres de virement, avis de débit et crédit, remises de chèques) ;
- Saisie des transactions bancaires.
- Contrôle des imputations.

Ces travaux donnent lieu à la production des documents suivants :

- Position journalière de la trésorerie bancaire ;
- Etat séquentiel de suivi des chèques et ordres de virements émis.

#### **Trésorerie caisse**

- Saisie des pièces de caisse ;
- Edition et contrôle du brouillard de caisse.

Ces travaux donnent lieu à la production des documents suivants :

- Situation journalière de la caisse ;
- Etat des suspens de caisse (Bons de caisse à justifier ...)

#### **Achats**

- Imputation des factures ;
- Contrôle des imputations ;
- Saisie des factures.

Ces travaux donnent lieu à la production des mises à jour des engagements.

### **II.3.2. Travaux mensuels**

- Edition des journaux des banques et rapprochement avec la comptabilité générale ;
- Comptabilisation des éventuelles écritures de régularisation ;
- Edition des journaux de banque définitifs et contrôle de la cohérence avec la comptabilité générale ;
- Vérification du classement des pièces et documents de banque (relevés bancaires, avis de crédit et de débit, ordres de virement) ;
- Contrôle des saisies mensuelles ;
- Etablissement des états de rapprochement bancaire et les analyses ;
- Suivi des opérations de trésorerie non dénouées (opérations de virement en attente ; chèque ou documents réceptionnés mais non encore transmis...).

Ces travaux donnent lieu à la production des documents suivants :

- Position de la trésorerie bancaire ;
- Situation des flux de trésorerie de la période (encaissements, décaissements et flux nets) ;
- Suivi réalisation de la trésorerie ;
- Actualisation du budget de trésorerie ;
- Etat de suivi séquentiel des chèques et ordres de virement émis.

#### **Trésorerie caisse**

- Inventaire physique de la caisse et rapprochement avec le solde comptable ;
- Edition du journal de caisse et rapprochement avec la comptabilité générale ;
- Contrôle des saisies de la caisse.

Ces travaux donnent lieu à la production des documents suivants :

- Position de l'encaisse ;
- Etat de suspens de caisse ;
- Situation des flux de trésorerie de la caisse (encaissements, décaissements, flux nets).

#### **Achats**

- Edition du journal d'achats ;
- Contrôle de la saisie ;
- Rapprochement des documents informatiques pour cohérence ;
- Justification des soldes fournisseurs et analyse ;
- Vérification du classement des pièces justificatives ;
- Contrôle des imputations ;
- Analyse des comptes fournisseurs.

Ces travaux donnent lieu à la production des documents suivants :

- Balance fournisseurs ;

- Etat des engagements.

### **Paie**

- Préparation des bulletins de paie et contrôle de cohérence ;
- Saisie des données de la paie ;
- Préparation de la fiche mensuelle de la paie ;
- Saisie des écritures comptables de centralisation de la paie et charges sociales ;
- Classement des doubles de bulletins de paie ;
- Edition du journal de paie ;
- Rapprochement entre le journal de paie et la comptabilité générale.

Ces travaux donnent lieu à la production des documents suivants :

- Etat des salaires ;
- Bulletins de paie ;
- Etat des retenues sur salaires.

### **Immobilisations**

- Mise à jour des acquisitions d'immobilisations ;
- Etablissement ou édition des fiches d'immobilisations relatives aux acquisitions du mois et rapprochement avec les pièces justificatives ;
- Rapprochement entre le grand livre et le registre des immobilisations.

Ces travaux donnent lieu à la production d'un état détaillé des immobilisations après rapprochement entre le grand livre et le registre d'immobilisations.

Travaux de synthèse

- Edition du grand-livre général (exceptionnellement) et de la balance générale ;
- Edition des états de suivi analytique des comptes ;
- Edition des situations de trésorerie ;
- Edition des états de suivi budgétaire.
- Comparaison des réalisations de la période avec le budget et explication des écarts.

### **II.3.3. Travaux trimestriels**

Ces travaux concernent spécialement les points suivants :

- Edition des journaux de banques et rapprochement bancaire ;
- Comptabilisation des éventuelles écritures de régularisation ;
- Edition des journaux de banque définitifs et contrôle de la cohérence avec la comptabilité générale ;

- Vérification du classement des pièces et documents de banque (relevés bancaires, avis de crédit et de débit, ordres de virement) ;
- Contrôle des saisies du mois ;
- Etablissement des états de rapprochement bancaire et analyse ;
- Proposition des écritures de régularisation/correction ;
- Vérification de la cohérence des soldes des comptes (rapprochement avec les soldes annoncés par les bailleurs) ;
- Suivi des opérations de trésorerie non dénouées (opérations de virement en attente, chèques ou documents réceptionnés mais non encore transmis à l'encaissement).

Ces travaux donnent lieu à la production des documents suivants :

- Position de la trésorerie bancaire ;
- Situation des flux de trésorerie de la période (encaissement, décaissement et flux nets) ;
- Suivi réalisation de la trésorerie ;
- Actualisation du budget de trésorerie ;
- Registre de suivi séquentiel des chèques et ordres de virements émis.

#### **Trésorerie caisse**

- Inventaire physique de la caisse et rapprochement avec le solde comptable ;
- Edition du journal de caisse et rapprochement avec la comptabilité générale.
- Contrôle de la saisie.

Ces travaux donnent lieu à la production des documents suivants :

- Position de l'encaisse ;
- Etat de suspens de caisse ;
- Situation des flux de trésorerie de la caisse (encaissements, décaissements, flux nets).

#### **Achats**

- Edition du journal d'achats ;
- Contrôle de la saisie ;
- Rapprochement des documents informatiques pour cohérence ;
- Justification des soldes fournisseurs et analyse ;
- Vérification du classement des pièces justificatives.
- Contrôle des imputations ;
- Analyse des comptes fournisseurs.

Ces travaux donnent lieu à la production des documents suivants :

- Balance fournisseurs ;
- Etat des engagements.

#### **Paie**

- Préparation des bulletins de paie et contrôle de cohérence ;
- Saisie des données de la paie ;

- Préparation de la fiche mensuelle de la paie ;
- Saisie des écritures comptables de centralisation de la paie et charges sociales
- Classement des doubles de bulletins de paie ;
- Paiement et saisie de l'état trimestriel des charges sociales
- Rapprochement entre le journal de paie et la comptabilité générale

## **II.4. Plan comptable général, analytique et budgétaire**

### **II.4.1. Plan comptable général**

Pour exploiter les données financières, il est essentiel de pouvoir les classer. Un plan comptable constitue un moyen de classer les données comptables de manière à inciter à les utiliser, à permettre une meilleure gestion et à développer une comptabilité plus significative. En pratique, le plan comptable améliore les résultats qui peuvent être atteints par le système de gestion financière.

Le plan comptable général de l' est bâti à partir du Plan Comptable National issu à son tour du Plan OCAM.

- Classe 1 : Financements Reçus
- Classe 2 : Valeurs immobilisées
- Classe 3 : Stocks
- Classe 4 : Comptes de tiers et de régularisation
- Classe 5 : Comptes financiers
- Classe 6 : Charges et Pertes
- Classe 7 : Autres recettes.

Les 2 premiers chiffres du plan comptable de l'IMRO correspondent à ceux du Plan Comptable National, tandis que les 4 chiffres suivants sont composés selon l'organisation propre et le degré de précision souhaité.

Le plan comptable général de l'IMRO compte à vérifier 3 sortes de comptes :

#### **a. Comptes individuels**

Afin de produire le maximum de détails, les comptes de certains partenaires externes à l'IMRO sont individualisés et suivis à travers une comptabilité séparée encore appelée comptabilité auxiliaire.

Tel est le cas pour les fournisseurs (fournisseurs de biens, consultants et autres prestataires de service) et des bénéficiaires éventuels (ONG's).

Cette pratique de subdivision des comptes a l'avantage de permettre un suivi détaillé des comptes auxiliaires.

#### **b. Compte collectif**

Au niveau des tableaux de synthèse de la comptabilité générale (balance), les mouvements des différents comptes individuels seront synthétisés et apparaîtront dans un compte collectif qui regroupera les transactions relatives à chaque sous compte auxiliaire.

#### **c. Comptes généraux**

Tout le reste des comptes est appelé comptes généraux.

L'ensemble de tous ces comptes est présenté en annexe (Plan comptable général). D'autres comptes seront créés au fur et à mesure selon les besoins mais toujours selon la même logique.

#### **II.4.2. Plan comptable analytique**

Le plan comptable analytique est conçu dans l'esprit de fournir aux responsables de différents niveaux l'information la plus détaillée par zone géographique.

Le plan analytique est composé d'une série de codes permettant la ventilation des réalisations et des charges par zone géographique, par source de financement, par catégorie et par objectif.

#### **II.4.3. Plan comptable budgétaire**

Le plan comptable budgétaire est bâti selon la structure du budget de l'IMRO. Une fois établi, il ne doit pas être modifié à la légère.

La décision finale de modifier le plan doit toujours revenir au comptable qui doit déterminer le besoin du changement proposé.

#### **II.5. Schéma comptable**

Les principales procédures comptables sont développées suivant les grands cycles d'opérations. Les comptabilités analytique et budgétaire sont intégrées à la comptabilité générale.

#### **II.5.1. Financements Reçus**

L'IMRO reçoit les financements des différents bailleurs en conformité avec différents protocoles.

#### **II.5.2. Procédures de contrôle interne**

- Un compte comptable doit être ouvert pour chaque source de financement.
- Les Fonds sont décaissés à partir des Demandes de Retrait de Fonds dûment remplies.
- Les Demande de Réapprovisionnement de Fonds doivent être approuvées par le comptable.
- Les pièces justificatives des dépenses engagées (dépendant des seuils d'autorisation) doivent y être jointes.

### **II.5.3. IMMOBILISATIONS**

#### **Comptabilisation**

L'IMRO finance deux types d'immobilisations :

- Des immobilisations propres à l'IMRO et gérées par l'IMRO;
- Les immobilisations acquises pour les partenaires.

Conformément au Plan Comptable National, les immobilisations sont comptabilisées dans la **Classe 2.**

Immobilisations acquises par l'IMRO pour son utilisation propre au comptant (espèce/chèque)

Dt - Compte 22 (Comptabilisée suivant la nature de l'immobilisation)

Ct - Compte 56 ou 57 Caisse ou Banque

Immobilisations acquises par l'IMRO pour son utilisation propre à crédit

Dt- Compte 22 (Comptabilisée suivant la nature de l'immobilisation)

Ct- Compte 40 Fournisseurs

#### **Paiement des fournisseurs**

Dt- Compte 40 Fournisseurs

Ct- Compte 56 ou 57 Caisse ou Banque

#### **Changement du lieu d'affectation d'une Immobilisation**

Le changement du lieu d'affectation d'une immobilisation doit être autorisé par le Coordinateur National de l'IMRO. Tout changement de lieu d'affectation d'une immobilisation entraînera une mise à jour du registre des immobilisations.

#### **Assurance des Immobilisations**

Le Coordinateur de l'IMRO devra prendre des polices d'assurance pour les immobilisations. La responsabilité d'assurer les immobilisations de l'IMRO incombe au Coordinateur National de l'IMRO

#### **Amortissements**

Le calcul peut être fait de manière extra-comptable, ceci dans un souci de suivi et de bonne gestion du patrimoine de l'IMRO.

### **II.5.4. TRAVAUX, BIENS ET SERVICES REALISES OU ACQUIS**

Les services de l'IMRO sont exécutés à travers ses différents départements.

Les décaissements s'effectuent par rubriques budgétaires prévus.

Les activités de l'IMRO nécessitent une comptabilisation fiable pour faciliter le reporting.

La fiabilité de ces rapports dépendra en grande partie du système de comptabilisation des dépenses du Projet.

Procédures de contrôle interne

- La dépense doit être initiée par le service demandeur à partir d'une réquisition d'achat ;

- La demande est approuvée par le chef du service demandeur ;
- Le Comptable reçoit la demande et confirme l'allocation budgétaire ;
- La demande est envoyée au Coordinateur National pour autorisation ;
- L'autorisation du Coordinateur National déclenche le processus de passation de marchés ;
- Après le respect des procédures de passation, un fournisseur est sélectionné ;
- Le Bon de Commande doit être préparé en quatre exemplaires. L'original est envoyé au fournisseur ;
- Une copie est envoyée à la comptabilité.
- Le Bon de Commande doit être pré numéroté en séquence. Le Bon de Commande est signé par le Coordinateur National et le comptable.
- Une commission de réception de biens et service doit être constituée. La commission comprendra :
  - Un représentant du service demandeur
  - Le Coordinateur National
  - Un agent de passation de marché dans ses attributions
- La commission devra produire un procès-verbal de réception. Le procès-verbal et la facture du fournisseur seront transmis au Coordinateur National;
- La facture du fournisseur devra porter le nom de 'IMRO comme bénéficiaire ou propriétaire des biens ou des services ;
- Le Coordinateur National autorise le paiement et la facture est transmise au comptable pour paiement ;
- chaque dépense doit être comptabilisé dans la rubrique ou compte correspondant à la dépense.

### **Comptabilisation**

Les Dépenses engagées pour les partenaires sont comptabilisées dans le Compte 27. Les dépenses de fonctionnement sont comptabilisées dans les Comptes 61, 62, 63, 64, 65.

#### **A la réception de la facture du fournisseur**

Dt	Compte 27, 61, 62, 63, 64	Dépenses
Ct	Compte 40	Fournisseurs

#### **Au paiement de la facture**

Dt	Compte 40 Fournisseurs
Ct	Compte 56 Banque OU 57caisse

### **II.5.4.1. FRAIS DE PERSONNEL**

Les informations concernant le personnel de l'IMRO sont sous la responsabilité de l'Assistant Coordinateur.

Le personnel de l'IMRO est rémunéré sur la base de contrats individuels.

Les rémunérations contractuelles font l'objet d'établissement d'un bulletin de paie tandis que les heures supplémentaires font l'objet d'une déclaration de créance avant qu'elles soient incorporées dans la paie.

Les imputations comptables sont effectuées sur base de l'état récapitulatif des salaires.

Procédures de contrôle interne

- Un dossier doit être maintenu pour chaque membre du personnel de l'IMRO. Le dossier devrait contenir les informations telles que la date d'emploi, l'âge, le contrat, le salaire de base, la durée du contrat et les différentes indemnités ;
- La préparation des états de salaire doit être mensuel. Celle-ci doit commencer le 20 de chaque mois ;
- Tous les travaux effectués sur les états de salaires doivent être autorisés. Le processus sera initié par le comptable vérifié par le Chargé des finances.
- Le comptable doit confirmer les points suivants :
  - o L'exhaustivité et la fiabilité des états de salaire ;
  - o La véracité des noms se trouvant dans les états de salaire ;
  - o La fiabilité des modifications apparaissant dans les états de salaires ;
  - o La fiabilité des déductions opérées ;
  - o Le rapprochement des états financiers aux informations comptables.
- Le paiement des salaires doit être autorisé par le Coordinateur National ;
- Les bulletins de paie doivent être préparés par le Comptable
- Les bulletins doivent être préparés en deux exemplaires. La copie originale est transmise au membre du personnel. Une copie est jointe aux états de salaire ;
- Les salaires doivent être effectués par virement bancaire le 25<sup>ème</sup> jour du mois.

#### **Comptabilisation**

Les frais de salaires sont comptabilisés dans les Compte 65 – Frais de Personnel. Les écritures suivantes seront enregistrées :

Dt	Compte 651	Salaire de base
Dt	Compte 652	Indemnités
Ct	Compte 421	Rémunérations Dues

**Au paiement des salaires**

Dt Compte 421 Rémunérations Dues

Ct Compte 56 Banque

**Au versement des retenues**

Dt Compte 422 Autres Retenues

Ct Compte 56 Banque

**II.5.4.2.BANQUE**

La procédure a pour objectif de permettre une gestion fiable des comptes bancaires.

Procédures de contrôle interne

- Chaque compte bancaire doit être identifié dans la comptabilité de l'IMRO ;
- La préparation des chèques est initiée par le Comptable ;
- Le Coordinateur pour contrôle ;
- L'approbation du chèque est faite par au moins deux signataires légaux ;
- Un registre de mouvement de chèques ;
- Un chéquier pour chaque compte bancaire devrait être mis à la disposition du comptable.

**II.5.5.OPERATIONS DIVERSES**

Ces opérations concernent principalement la prise en compte de charges ou autres ressources de financement dont les justificatifs ne sont pas encore reçus à la fin de l'exercice en conformité avec le principe de séparation des exercices.

Il s'agit de :

- La régularisation des charges constatées d'avance ;
- La régularisation des charges à payer ;
- La régularisation des ressources de financement à recevoir ;
- L'enregistrement des écarts de conversion sur les dettes en monnaie étrangère ;
- L'enregistrement de la provision pour congés à payer ;
- Diverses opérations de régularisation pour séparer les exercices.

Les écritures de régularisation seront passées au cas par cas en utilisant le compte de régularisation approprié.

**Charges payées d'avance****Cas des frais d'assurance véhicule**

Dt- Compte 48 Charges comptabilisées d'avance

Ct -Compte 64 Assurance matériel de transport

**Charges à payer****Cas des fournitures d'eau et d'électricité**

Dt- Compte 610 Eau et électricité

Ct – Compte 470 Charges à payer

**Ecart de conversion****Cas de perte de change sur facture fournisseur**

Dt - Compte 640 Perte de change

Dt – Compte 40 Fournisseur

Ct Compte 56 Banque

**Cas de profit de change**

Dt – compte 40 Fournisseur

CT- Compte 74 Profit de change

Ct – Compte 56 Banque

**Cas de provision pour congés à payer**

Dt – Compte 659 Autres charges du personnel

Ct - Compte 470 Autres charges à payer

**II.5.6. TRAVAUX DE FIN D'EXERCICE****Trésorerie**

- Récupérer ou obtenir le relevé bancaire au 31/12/ ;
- Faire les rapprochements bancaires avec les livres et journaux comptables ;
- Faire l'inventaire physique de la caisse ;
- Comptabiliser les écarts ;
- Contrôler la séparation des exercices.

**Paie**

- Edition du récapitulatif annuelle des salaires par individu ;
- Rapprochement entre le journal de paie et la comptabilité générale ;

**Immobilisations**

- Inventaire physique des immobilisations ;
- Edition du tableau des immobilisations ;
- Rapprochement avec les pièces justificatives et la comptabilité générale.

**Rapports annuels**

Un rapport financier annuel sera préparé à la clôture de chaque année et sera intégré dans le Rapport Annuel d'Activité:

Il comprendra au moins les éléments suivants :

- Etat des Recettes et Dépenses au 31. 12 ;

- Etat des Ressources et Emplois de l'AIMR au 31. 12 ;
- Etat de Rapprochement des Comptes au 31. 12 ;
- Situation patrimoniale au 31 décembre.

## **II.6.RAPPORTS**

### **Rapport mensuel**

Le rapport mensuel est un rapport de travail interne. Il synthétise les activités qui ont eu lieu durant le mois. Il doit tenir compte de toutes les activités de l'IMRO.

### **Rapport trimestriel ou Rapport de Suivi Financier**

Un rapport trimestriel présentant l'état technique et financier de l'IMRO doit être rédigé, dans la forme et le fond jugés satisfaisants par les bailleurs de fonds.

Ce rapport comprendra les éléments suivants :

- Une appréciation sur l'avancement du Projet
- Les réalisations physiques en mettant l'accent sur :
  - o les grandes réalisations du trimestre écoulé ;
  - o les tâches inachevées ou ajournées ;
  - o les problèmes majeurs rencontrés ;
  - o les solutions et recommandations envisagées.
- L'état de gestion financière et budgétaire de l'IMRO.

Le rapport annuel a la même forme que le rapport trimestriel sauf que toutes les considérations sont faites par rapport à l'année entière.

Ce rapport comporte aussi les états financiers de l'IMRO dans son intégralité.

## **II.7. TRANSACTION DE COMPTE BANCAIRE**

L'IMRO tient des comptes bancaires pour ses opérations. Les comptes bancaires qui doivent être tenus par l'agence sont les suivants :

Siège	Compte courant en Francs Rwandais
	Compte en devises étrangères
Zones d'interventions	Compte courant en Francs Rwandais

Un livre bancaire séparé est tenu pour chaque compte bancaire. Tous les reçus et paiements sont enregistrés séparément et analysés selon la nature des transactions. A la fin de chaque mois, un rapprochement bancaire doit être fait pour chaque compte par la conciliation de la situation des livres tenus par l'Organisation avec la situation de la banque.

### **II.7.1. Comptes bancaires**

L'autorisation d'ouverture d'un compte bancaire est du ressort du Coordinateur, sur approbation du Représentant légal si le besoin s'impose. En concertation avec l'CA, le Représentant légal de l'IMRO désigne les personnes autorisées à signer sur chèque en rapport avec les comptes bancaires. Au moins deux personnes désignées doivent signer sur tous les chèques émis par l'agence. Le Coordinateur National et le comptable gèrent le compte bancaire de l'IMRO. Tous les chèques doivent être appuyés par un reçu de paiement bancaire et les documents dûment autorisés.

### **II.7.2. Chèques**

Personne ne doit signer un chèque en blanc. Des chèques en provenance d'autre organisation doivent être versés sur le compte bancaire. Tous les chéquiers non utilisés doivent être gardés chez le Comptable. Quant à tous les talons de chèques utilisés, ils doivent être gardés par le Caissier jusqu'à la vérification des comptes. Les chèques doivent être utilisés en ordre séquentiel et tous les chèques annulés doivent être gardés dans un endroit sûr et approprié pour référence ultérieure. Le Représentant ou le Trésorier du CA autorise toute transaction nécessitant le transfert à partir d'un compte en devises étrangères

Le comptable garde dans le coffre-fort les souches des chèques utilisés. Il classe convenablement toutes les pièces justificatives dans un dossier approprié. Toute perte, toute falsification, tout détournement d'un chèque ou d'un chéquier doit être immédiatement signalé au Représentant légal ou au Trésorier. La banque est saisie immédiatement de l'affaire et les enquêtes commencent tout de suite.

### **II.7.3. Procédures**

Les responsables hiérarchiques recommandent les demandes de paiement. Ils indiquent les centres de coût et les numéros de compte corrects. En cas de paiement déjà approuvé en avance (loyer, eau et électricité, etc.), le Comptable initie le processus. Les documents en rapport avec toute transaction bancaire doivent être préparés par le Comptable après leur vérification par le Charég du Département des Finances ou Coordinateur pour paiement. Les chèques émis sont signés suivant les hiérarchies de signature, déterminées par le Représentant légal en consultation avec le Trésorier. Par après, le Trésorier contrôle ou vérifie pour voir si les fonds ont été utilisés conformément aux règles en vigueur. Les documents signés sont remis au comptable qui analyse les dépenses par compte et centre de coût et passe les écritures dans le livre de banque. Par la suite, le Trésorier vérifie l'exactitude des transactions.

### **II.7.4.Rapprochement bancaire**

Un rapprochement bancaire est préparé pour chaque compte pour comparer le solde du relevé bancaire au solde de clôture dans le livre de banque. Les relevés bancaires pour chaque compte sont demandés une fois par mois. Le relevé bancaire doit être vérifié en comparaison avec le livre de banque pour s'assurer que toutes les transactions sur le relevé bancaire sont reportées dans le livre de banque. Le livre de banque doit être régulièrement mis à jour pour éviter d'omettre des écritures. Il faut faire la liste de tous les chèques en circulation. Tous les rapprochements bancaires sont préparés par le Comptable et approuvés par le Coordinateur. Tous les extraits bancaires en rapport avec les paiements en provenance des bailleurs de Fonds ou les notes de débit doivent être appuyés par des pièces justificatives pour expliquer de telles transactions.

Tous les extraits bancaires doivent être accompagnés de pièces justificatives et classés convenablement. Pour des transactions sans extraits bancaires, il faut demander à la banque un relevé de compte pour vérification et rapprochement.

## **II.8. OPERATION D'UN COMPTE DE PETITE CAISSE**

### **II.8.1. Petite caisse**

Une petite caisse sera tenue au Bureau de Coordination. C'est-à-dire que le caissier présentera des documents équivalents à la déférence entre l'argent disponible en caisse et les montants requis. Un chèque est préparé au nom du caissier pour réapprovisionner la petite caisse.

### **II.8.2. Procédures en rapport avec la petite caisse.**

Tous les paiements par la petite caisse doivent être appuyés par une pièce de paiement au comptant et d'autres pièces justificatives. Les pièces justificatives sont remplies convenablement par l'employé demandeur de fonds.

## **II.9.LES AUDITS**

Les missions d'Audit, qui sont les missions de vérification sont réalisées à un niveau :

### **Audit externe**

L'**audit externe** sera réalisé comme un examen ex-post des états financiers, systèmes financiers, registres, transactions et opérations effectués dans le cadre du Projet. L'audit externe est annuel. Effectuée par des comptables professionnels dans le but d'offrir de la crédibilité aux états financiers et des rapports de gestion ; la mission d'audit veillera à identifier les faiblesses du contrôle interne et

des systèmes financiers, et à faire des recommandations qui s'imposent, en vue d'une amélioration dans l'établissement de ces documents.

L'IMRO tiendra des registres et comptes adéquats, conformément aux pratiques comptables acceptables, qui reflètent les opérations des ressources et de dépenses exécutées dans le cadre de l'IMRO.

L'IMRO veillera à garder toute la documentation pertinente relative à tous les paiements effectués sur les Comptes pour qu'elle soit régulièrement examinée par les auditeurs externes.

Chaque année, l'IMRO organisera et aidera à la conduite d'un audit des Comptes par un cabinet d'audit externe acceptable.

L'étendue de cet audit devra être suffisamment détaillée pour satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds.

En plus des points cités ci-dessus, l'IMRO devra aussi:

- Conserver, au moins pour un an, à compter de la date de remise du rapport d'audit aux bailleurs de fonds pour l'année fiscale au cours de laquelle le dernier décaissement du Compte du Crédit ou du règlement du compte a été fait, tous les documents (contrats, commandes, factures, reçus et autres documents) pouvant servir de preuves à ces dépenses ;
- Permettre aux représentants des bailleurs de fonds d'examiner ces documents ;
- S'assurer que lesdits rapports et relevés des dépenses sont inclus dans l'audit annuel.

L'IMRO procédera au recrutement d'un cabinet d'audit comptable et conformément aux procédures de recrutement de l'IMRO et acceptables par les bailleurs de fonds.

Le cabinet d'audit sera sélectionné sur la base des critères suivants:

- Le cabinet d'audit doit être impartial et indépendant, c'est-à-dire qu'il doit être libre de toute relation avec l'entité à être contrôlée, et de la personne (ou des personnes) qui l'aura nommé.
- En particulier, le cabinet d'audit ne doit pas être employé ou servir comme directeur(s), ou avoir une relation financière ou une relation d'affaire étroite avec l'entité pendant la période couverte par l'audit ;
- Le cabinet d'audit doit être bien établi et avoir une réputation solide et utiliser des procédures et méthodes qui sont conformes aux pratiques d'audit international généralement admises, et utiliser un personnel adéquat ayant des qualifications et expériences professionnelles appropriées ;
- Le cabinet d'audit doit avoir une expérience dans l'audit des comptes des projets ou entités de même envergure, nature et complexité du travail à entreprendre.

**L'audit portera sur :**

- Les états financiers;
- L'état de justification des Comptes ;
- L'état des relevés de dépenses ;
- Et tous autres rapports requis par les bailleurs de fonds.

Il devra être mené conformément aux principes et normes internationales admis d'audit.

Le rapport d'audit doit contenir :

- L'opinion professionnelle unique des auditeurs notamment surs :
  - o les états financiers du Projet ;
  - o les états certifiés des dépenses relatives à l'exactitude et l'éligibilité des dépenses ayant donné lieu à des retraits au vu des relevés de dépenses, ainsi que le degré de fiabilité des relevés de dépenses comme base de décaissement des ressources du Crédit ;
  - o les comptes relatifs à l'utilisation rationnelle des fonds qui y sont déposés;
- Le rapport sur le contrôle interne ;
- Une lettre d'assertion du Coordinateur attestant qu'ils ont donné toutes les informations nécessaires demandées par les auditeurs.

## **CHAPITRE III: PROCEDURES BUDGETAIRES**

### **III. 1-Généralités**

La gestion budgétaire vise, sur base des prévisions relatives aux activités de l'IMRO, à établir des programmes d'action exprimés sous forme de budget, pour une période donnée en vue de les contrôler par la confrontation avec les réalisations.

La gestion budgétaire comprend donc trois phases à savoir la prévision, l'exécution et le contrôle.

- La prévision consiste en l'établissement d'un programme précis en vue d'atteindre de façon quantitative et dans un délai déterminé, un résultat prévu d'avance (prévision dans le temps avec des données physiques et financières).
- L'exécution consiste à réaliser le programme d'activités en veillant autant que faire se peut à rester dans les marges définies au moment de la prévision.
- Le contrôle permet de rapprocher les prévisions des réalisations afin de faire apparaître les écarts et en déterminer les causes. Les écarts peuvent se justifier par une mauvaise appréciation au moment des prévisions, un manque de rigueur dans la gestion ou par des faits survenus et de nature imprévisible.

Le contrôle budgétaire permet donc la connaissance des écarts pour réviser si nécessaire le budget en cours ; corriger la gestion et faire des prévisions ultérieures en conséquence.

Il permet enfin de dégager les responsabilités : ce qui suppose que l'organisation de la gestion budgétaire épouse la structure de l'IMRO et que les responsables des différents services soient associés à l'élaboration des prévisions budgétaires. Un bon contrôle budgétaire doit donc être efficace, rapide et fréquent.

### **III. 2. ELABORATION**

#### **III.2.1. Elaboration du Plan d'Action et du Budget Annuel (PABA)**

Le programme de travail et le budget annuels sont élaborés à partir du document d'évaluation de l'IMRO des recommandations et des orientations définies par les organes de l'IMRO.

La préparation du PABA se fait à partir du mois de Mars et s'étale jusqu'au mois de Septembre

- Recueil des informations et collecte des programmes d'activités ;
- Analyse et consolidation des programmes d'activités ;
- Collecte et centralisation des données ;
- Consolidation générale de la version provisoire du PABA ;
- Arbitrages budgétaires au niveau du Coordonation National;
- Finalisation du PABA par le Coordonation National ;

Rédaction et diffusion des instructions du coordinateur pour la préparation du PABA

Par un courrier adressé à tous les partenaires membres de l'IMRO, le Coordinateur indique les objectifs généraux à atteindre pour l'année à venir après une présentation sommaire de la projection des réalisations estimées du budget de l'année en cours.

Les instructions s'inspirent des rapports d'évaluation de l'IMRO.

Réunion préparatoire à l'élaboration du PABA

Le Coordinateur National convoque une réunion à laquelle participent tous les chefs de services de l'IMRO, ainsi que les membres de l'IMRO.

La réunion a pour buts de :

- Fixer les objectifs à atteindre pour l'année à venir ;
- Déterminer les axes prioritaires des activités compte tenu des recommandations des résultats déjà atteints ;

Faire le point des réalisations du budget en cours pour décider des mesures correctives à prendre pour l'exercice à venir

- Adopter le cadre et les nouvelles normes pour la préparation du budget ;
- Informer les participants du calendrier de préparation du PABA.

Recueil des informations et collecte des programmes des activités

Le Coordinateur en collaboration avec les membres, recueille les programmes d'activités en rapport

avec le renforcement des capacités institutionnelles pour l'exercice à venir ainsi que toutes les informations susceptibles de contribuer à l'élaboration du PABA

D'autres informations comme les coûts estimatifs, le chronogramme d'exécution, les responsabilités pourront aussi être réunies

Analyse et consolidation des programmes d'activités

Les informations recueillies seront mises en forme, analysées par rapport à la structure des coûts au niveau de la Coordination National. Elles sont consolidées par la suite par la coordination national dans un programme

Cette consolidation consistera à présenter les informations par composante, catégorie et activités suivant le schéma des bailleurs de fonds, avec une harmonisation et synthèse des coûts suivant la structure du budget annuel.

Les intervenants à cette activité sont le Secrétaire exécutif et le comptable du Forum

### **III.2.2. Consolidation des PABA**

Toutes les données relatives aux activités seront chiffrées et consolidées par le comptable dans les tableaux qui sont d'emploi aisé avant les réunions d'arbitrage.

### **III.2.3. Arbitrages budgétaires au niveau de la coordination national**

Les séances d'arbitrage des programmes et des budgets auxquelles participent le Coordinateur National et le comptable ainsi que les membres de l'IMRO permettent au Coordinateur National d'affirmer les différents budgets et les orientations contenues dans son courrier de début d'élaboration du PABA.

### **III.3. Exécution du budget**

Le budget approuvé dans sa version définitive est mis en exécution par l'IMRO

Chaque responsable de département est responsable du budget alloué aux activités de son département. A ce titre, il agit comme ordonnateur des crédits tandis que le Coordinateur National joue le rôle de régisseur des crédits.

La Coordination National assure l'exécution du budget en ce qui concerne les activités ainsi que les indicateurs de performance de leur ressort.

Il assure aussi l'exécution du budget en ce qui concerne les coûts, la tenue de la comptabilité ainsi que les indicateurs de performance relevant de son domaine.

Le Coordinateur autorise l'engagement des dépenses après que le responsable en Gestion Financière ait vérifié la disponibilité du budget et l'existence des fonds nécessaires.

Aucune dépense n'est autorisée si elle n'est pas inscrite au budget annuel approuvé dans le cadre du PABA. La dépense n'est effectivement payée qu'après accord du Coordinateur

## CHAPITRE IV. PROCEDURES DE PASSATION DE MARCHES

### IV.1 Comité de passation de marché

La transparence et le gain sur les économies d'échelle exigent que l'IMRO ait un système de passation de marché. Le marché pourra concerner les biens et/ou service.

Un comité interne de passation de marchés est formé du:

- Chargé des finances
- Directeur des programmes ;
- Chargé de logistique ;
- Comptable.

La mission du comité est principalement :

- la préparation de tous les documents nécessaires au marché (Termes de références, rapports d'évaluation, contrats, etc.)
- le lancement des offres
- l'ouverture et l'évaluation technique et financière des offres
- la notification
- le suivi du contrat

Le Coordinateur doit leur adresser une lettre spécifiant leur rôle dans le comité.

Spécifiquement, pour le marchés de biens et/ou services de petite taille (valeur de 1,000,000 FRW), la méthode d'utilisation des pro forma peut être utilisée mais il faut avoir au moins 3 pro forma. Cependant dans le cadre des achats, il faut privilégier dans la mesure du possible des achats groupés pour des économies d'échelle.

Toutes les démarches de passation de marché doivent montrer qu'elles respectent au moins les principes suivants :

- rapport qualité – coût (efficacité et efficience)
- transparence
- équité

#### **N.B :**

En plus de ce comité interne de passation de marchés, l'IMRO doit se conformer aux accords, protocoles ou dons qu'il signe avec les bailleurs en ce qui concerne le système de passation de marchés.

## **IV.2 Signature et administration des contrats**

Les contrats sont signés par le Coordinateur National ou son délégué.

Le suivi quotidien de tous les contrats est la tâche du Coordinateur National

Le présent manuel des procédures de gestion est révisé et adopté par l'IMRO lors de sa séance du 24/06/2016

**Fait à Kigali le 25/06 /2016**

**Mwananawe Aimable  
Coordinateur National**



**Flavienne NDAYISHIMIYE  
Représentante Légale/IMRO**

