



**ANCE TOGO**

**ALLIANCE NATIONALE DES  
CONSOUMATEURS & DE L'ENVIRONNEMENT**



**UNION EUROPÉENNE**

# MANUEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

[www.ancetogo.org](http://www.ancetogo.org)

«

**L**es informations et les prises de positions présentées dans ce document sont celles de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion officielle de l'Union Européenne.

Les institutions et organismes de l'Union Européenne, ou toute autre personne agissant en leur nom, ne peuvent être tenus pour responsables de l'utilisation qui peut être faite des informations contenues dans ce document. »

## Sommaire

AVANT-PROPOS .....	8
ACRONYMES .....	9
I- Présentation du Manuel de GRH .....	10
1.1. But.....	10
1.2. Enoncé de politique .....	10
Dispositions, processus et procédures particulières .....	10
1.3. But du manuel de GRH.....	10
1.4. Applicabilité .....	10
1.5. Sources du manuel de GRH.....	10
1.6. Pratiques actuelles et normes organisationnelles .....	10
1.7. Législation togolaise tirée du Code du travail et les conventions collectives .....	10
1.8. Meilleures pratiques internationales.....	10
1.9. Dispositions relatives aux contrats individuels .....	11
1.10. Approbation du manuel.....	11
1.11. Structure du manuel de GRH .....	11
1.12. Statut juridique du manuel de GRH .....	11
1.13. Restrictions et exceptions.....	11
1.14. Amendement et actualisation du manuel de GRH .....	12
1.15. Langue source .....	12
1.16. Diffusion des versions actualisées .....	12
Autorisation .....	12
II - Présentation de l'ANCE-Togo .....	13
2.1. But .....	13
2.2. Enoncé de politique.....	13
Dispositions, processus et procédures particulières .....	13
2.3. Historique .....	13
2.4. Statut juridique.....	13
2.5. Vision de l'ANCE-Togo .....	14
2.6. Mission de l'ANCE-Togo.....	14
2.7. Objectifs spécifiques de l'ANCE-Togo.....	14
2.8. Structure .....	14
2.9. L'Assemblée Générale .....	14
2.10. Le Conseil d'Administration.....	14
2.11. Les Conseillers .....	15
2.12. Le Secrétariat Exécutif (SE).....	15
2.13. L'ANCE-Togo une organisation unique .....	15
2.14. Dimension plurinationale et multiculturelle .....	15
2.15. Caractère programmatique des opérations .....	15
2.16. Respect et observance des lois et normes locales .....	16
Autorisation .....	16
III. Fonction du Manuel de GRH .....	17
3.1. But .....	17
3.2. Résumé/Déclaration de principe.....	17
Dispositions, processus et procédures particulières .....	17
3.3. Responsabilités plurielles de GRH .....	17
3.4. Fonctions RH du Conseil .....	17
3.5. Ressources Humaines et Sous-comité Affaires Administratives .....	17
3.6. Le Directeur Exécutif .....	18
3.7. Le Directeur Administratif et Financier .....	18
3.8. Le responsable en charge de la Gestion des Ressources Humaines.....	18
Autorisation .....	18
IV - Planification des RH à l'ANCE-Togo.....	19
4.1. But .....	19

4.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique .....	19
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	19
4.3. Description de la planification des RH .....	19
4.4. Le processus de planification des ressources humaines .....	19
4.5. Affectation et redéploiement du personnel.....	20
4.6. Utilisation des descriptions d'emploi .....	20
Autorisation .....	20
V - Recrutement et intégration du personnel .....	21
5.1. But .....	21
5.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique .....	21
Dispositions, processus et procédure spécifiques.....	21
5.3. Egalité d'accès à l'emploi.....	21
La procédure de recrutement .....	21
5.4. Demande de personnel .....	21
5.5. Autorisation de recrutement.....	22
5.6. Recrutement/ redéploiement interne.....	22
5.7. Recrutement externe et sélection .....	22
5.8. Lettre d'embauche .....	22
5.9. Conditions préalables à l'emploi .....	22
5.10. Octroi du Manuel de GRH.....	23
5.11. Période probatoire .....	23
5.12. Intégration du nouveau personnel.....	23
Autorisation .....	23
6.1. But .....	24
6.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique .....	24
Dispositions, processus et procédure spécifiques.....	24
6.3. Documents pertinents.....	24
6.4. Changements d'informations relatives au fichier du personnel .....	25
6.5. Consultation du fichier du personnel .....	25
Autorisation .....	25
VII - Formation et perfectionnement .....	26
7.1. But .....	26
7.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique .....	26
Dispositions, processus et procédure spécifiques.....	26
7.3. Définition de la formation et du perfectionnement.....	26
Formes de formation et de perfectionnement .....	26
7.4. Education .....	26
7.5. Perfectionnement du personnel .....	26
7.6. Formation .....	27
7.7. Evaluation des besoins de formation .....	27
7.8. Nature de l'assistance fournie.....	27
Autorisation .....	27
VIII - Rémunération du personnel .....	28
8.1. But .....	28
8.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique .....	28
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	28
8.3. Base des pratiques salariales/de rémunération .....	28
8.4. Echelles salariales .....	28
8.5. Jour de paye .....	28
8.6. Révision et progression salariale .....	28
8.7. Acomptes et paiements anticipés .....	29
Autorisation .....	29
IX - Congés .....	30
9.1. But .....	30
9.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique .....	30
Dispositions, processus et procédure spécifiques.....	30
9.3. Congé accordé à la discrétion de la Direction .....	30
9.4. Droit au congé annuel .....	30

9.5. Congés accumulés .....	30
9.6. Espèces sonnantes en lieu et place des congés.....	30
9.7. Droit au congé maladie .....	30
9.8. Congé de maternité.....	31
9.9. Hospitalisation au cours de la période de congé.....	31
9.10. Calendrier des vacances .....	31
9.11. Formulaires de demande de congé .....	31
Autorisation .....	31
X - Avantages, indemnités et autres prestations dus au personnel .....	32
10.1. But .....	32
10.2. Exposé sommaire/ Enoncé de politique .....	32
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	32
10.3. Barème des prestations.....	32
10.4. Indemnité de déménagement.....	32
10.5. Prestations de fin de service.....	32
10.6. Indemnité de logement/Indemnité de cherté de vie .....	32
10.7. Indemnité de déplacement au pays .....	32
10.8. Régime de retraite/pension .....	33
10.9. Assurance médicale et de voyage .....	33
10.10. Assurance d'invalidité et de décès accidentel .....	33
Autorisation .....	33
XI - Voyages & Missions.....	34
11.1. But .....	34
11.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique.....	34
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	34
11.3. Autorisation de voyage officiel.....	34
Gestion des missions, des séminaires et des réunions .....	34
11.4. Gestion des missions .....	34
11.5. Autorisation de mission .....	34
11.6. Ordre de mission .....	35
11.7. Indemnités et frais de mission.....	35
11.8. Déclaration et ajustement des frais de mission/voyage .....	35
11.9. Indemnité journalière de subsistance .....	35
11.10. Assurance voyage .....	35
XII - Heures de travail, jours fériés et heures supplémentaires .....	36
12.1. But .....	36
12.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique.....	36
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	36
12.3. Heures de travail .....	36
12.4. Semaine de travail.....	36
12.5. Heures de début et de fin.....	36
12.6. Heures supplémentaires.....	36
12.7. Jours fériés.....	36
12.8. Paiement .....	37
12.9. Absence du service .....	37
Autorisation .....	37
XIII - Directives générales pour le comportement.....	38
13.1. But .....	38
13.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique.....	38
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	38
13.3. Communication .....	38
13.4. Représentant du personnel .....	38
13.5. Conflits d'intérêts .....	38
13.6. Code de conduite des activités.....	38
13.7. Interdiction de fumer .....	39
13.8. Harcèlement au travail .....	39
Autorisation.....	39
XIV - Evaluation des performances.....	40

14.1. But .....	40
14.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique .....	40
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	40
14.3. Objectifs du système d'évaluation de la performance .....	40
Stades (ou composantes) de l'évaluation de la performance .....	41
14.4. Stade 1: Elaboration de plans de travail individuels.....	41
14.5. Stade 2: Evaluation formelle de la performance .....	41
14.6. Stade 3: Mise en œuvre des décisions de l'évaluation de la performance .....	41
14.7. Stade 4: Suivi de l'évaluation de la performance .....	42
Autorisation .....	42
XV - Politique genre .....	43
15.1. But .....	43
15.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique.....	43
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	43
15.3. Concept de genre .....	43
15.4. Objectifs et buts de la politique du genre .....	43
15.6. Principes directeurs et éléments clés de la politique .....	44
Autorisation .....	44
XVI - Politique relative au VIH/SIDA .....	45
16.1. But .....	45
16.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique.....	45
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	45
16.3. Base légale de la politique .....	45
16.4. Droits des employés séropositifs.....	45
16.5. Opportunités d'emploi et cessation d'emploi .....	45
16.6. Test VIH .....	45
16.7. Confidentialité .....	45
16.8. Education et sensibilisation .....	46
16.9. Promotion du bien-être des employés.....	46
16.10. Rendement au travail et aménagement raisonnable .....	46
16.11. Accès à la rémunération et aux prestations .....	46
Autorisation .....	46
XVII - Politique de sécurité en milieu de travail.....	47
17.1. But .....	47
17.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique.....	47
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	47
17.3. Rôle de l'ANCE-Togo en matière de sécurité.....	47
17.4. Rôle du personnel/employé en matière de santé et de sécurité.....	47
17.5. Responsabilités du Responsable en Charge de Gestion des Ressources Humaines (CGRH) .....	48
Autorisation .....	48
XVIII - Procédure disciplinaire et de traitement des griefs.....	49
18.1. But .....	49
18.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique.....	49
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	49
18.3. Définitions .....	49
18.4. Procédures disciplinaires .....	49
18.6. Exemples de fautes ou d'infractions mineures .....	50
18.7. Exemples de fautes ou d'infractions graves .....	50
18.8. Sanctions pour faute .....	51
18.9. Droit de recours.....	52
18.9. Procédures de traitement des griefs .....	52
18.10. Dossiers et procès-verbaux .....	53
Autorisation .....	53
XIX - Cessation d'emploi .....	54
19.1. But .....	54
19.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique.....	54
Dispositions, processus et procédures spécifiques .....	54
19.3. Types de cessation d'emploi couverts.....	54

19.4. Préavis de démission .....	54
19.5. Décès d'un employé .....	55
19.6. Résiliation motivée .....	55
19.7. Réembauchage ou réengagement .....	55
19.8. Paiements dus à l'employé.....	55
19.9. Entrevues de départ/de fin de service .....	55
Autorisation .....	55
XX – DISPOSITION TRANSITOIRE.....	56

## **AVANT-PROPOS**

En vue de relever les nombreux défis du développement durable au Togo, le Conseil d'Administration de l'Alliance Nationale des Consommateurs et de l'Environnement (ANCE-Togo), a adopté en juillet 2016 un nouveau Plan stratégique (2016-2020) assorti d'un Plan opérationnel annuel. L'élaboration des Plans stratégique et opérationnel s'accompagnait de la mise en œuvre d'un programme de réforme institutionnelle visant à renforcer les organes de gouvernance de notre noble institution et l'appropriation de la vision et des programmes par les employés et les différents acteurs.

Afin d'assurer la mise en œuvre effective de sa vision qui est une « ONG d'excellence et de référence pour le développement durable et l'éradication de la pauvreté au Togo » et sa mission qui est celle de « promouvoir le développement durable et équitable à travers l'appui à la bonne gouvernance, sociale et environnementale de manière effective, transparente et éthique », l'ANCE-Togo a besoin d'un personnel compétent, honnête, engagé et motivé. Les outils et statuts du personnel qui étaient pratiqués se révèlent être insuffisants dans l'organisation de la gestion des ressources humaines (GRH) pour s'adapter à ce nouveau contexte. En tant qu'institution qui vise l'excellence, l'ANCE-Togo opère dans un environnement de travail de plus en plus complexe et exigeant qui nécessite l'adoption et l'utilisation de pratiques modernes de GRH.

Ce manuel de gestion des ressources humaines a donc été élaboré pour intégrer l'évolution de son mandat en tant qu'acteur clé du développement durable et d'appui à la promotion de la gouvernance et la lutte contre la corruption au Togo

L'élaboration du présent Manuel a suivi un processus participatif avec les contributions aussi bien des membres du Conseil d'Administration que du personnel du Secrétariat Exécutif. Ce processus visait à permettre chacun de comprendre qu'il a un rôle à jouer pour relever le défi de l'amélioration de nos pratiques de GRH et de maintenir une approche dynamique dans la gestion des personnes. Ce manuel de GRH résume non seulement la vision et les principes de gestion des ressources humaines de l'ANCE-Togo, mais constitue également un outil pratique pour la réalisation de cette vision.

La nature de sa mission et son mandat imposent à l'ANCE-Togo d'avoir des ressources humaines de qualité. Celles-ci constituent un atout précieux pour l'atteinte de sa vision.

Nous espérons que la Direction et le personnel tireront le meilleur parti de ce manuel pour améliorer la valeur de nos «atouts» et continuer de garder la haute réputation des services que nous fournissons aux acteurs.

**Président du Conseil**  
**Rév. Père Daniel NIPAPE**

## **ACRONYMES**

AG	: Assemblé Générale
ANCE-Togo	: Alliance Nationale des Consommateurs et de l'Environnement
CA	: Conseil d'Administration
CGRH	: Chargé de la Gestion des Ressources Humaines
CST	: Conseil Scientifique et Techniques
DAF	: Direction des Affaires Financières
DE	: Directeur Exécutif
ECOSOC	: Conseil Economic et Social des Nations Unies
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
SE	: Secrétariat Exécutif
SIDA	: Syndrome Immuno-Déficitaire Acquis
VIH	: Virus de l'immunodéficience Humaine

# **I- Présentation du Manuel de GRH**

## **1.1. But**

Décrire le concept et les principes du Manuel de GRH, y compris son, historique, le contexte, le but, les objectifs et les autres questions secondaires et administratives.

## **1.2. Enoncé de politique**

Le but principal du Manuel de GRH est de fournir à l'ANCE-Togo un mécanisme de mise en œuvre de politiques et pratiques cohérentes qui guident la gestion des ressources humaines au sein de l'Institution.

## **Dispositions, processus et procédures particulières**

### **1.3. But du manuel de GRH**

Le but principal du Manuel de GRH est de fournir à l'ANCE-Togo la capacité et le mécanisme nécessaires pour développer et mettre en œuvre des politiques et pratiques cohérentes qui guident la gestion des ressources humaines au sein de l'Institution. L'application équitable d'une politique cohérente et transparente à tous les employés contribue à motiver et à régler les différends se rapportant aux droits. Le Manuel sert les intérêts de l'ANCE-Togo en tant qu'employeur (en fournissant des directives visant à faciliter une prise de décision cohérente et équitable) et ceux des membres de son personnel (en précisant leurs droits et en réduisant les pouvoirs discrétionnaires de la Direction).

### **1.4. Applicabilité**

Les dispositions du manuel s'appliquent uniquement aux personnes employées à temps plein ou sur la base d'un contrat à durée déterminée.

### **1.5. Sources du manuel de GRH**

Le contenu du Manuel de GRH est tiré de plusieurs sources qui sont brièvement décrites ci-dessous.

### **1.6. Pratiques actuelles et normes organisationnelles**

Depuis sa création, l'ANCE-Togo a développé ses propres politiques et pratiques de GRH qui constituent la base de conception et d'élaboration du présent manuel.

### **1.7. Législation togolaise tirée du Code du travail et les conventions collectives**

L'ANCE-Togo est une ONG de droit togolais et par conséquent, il est régi par les lois et règlements en vigueur dans le pays.

### **1.8. Meilleures pratiques internationales**

Le Manuel inclut également les meilleures pratiques internationales de GRH établies ou acquises grâce à la connaissance des politiques, règles et pratiques d'autres organisations tels qu'établis par des études spécifiques, et la connaissance et l'expérience du personnel et des associés de l'ANCE-Togo.

## ***1.9. Dispositions relatives aux contrats individuels***

Le Manuel de GRH s'appuie également sur les dispositions des contrats individuels des employés de l'ANCE-Togo et tout en respectant l'inviolabilité des contrats individuels, il vise à garantir que les dispositions de ces contrats sont conformes, justes et équitables.

## ***1.10. Approbation du manuel***

Le manuel de GRH est délivré sous l'autorité du Conseil d'Administration de l'ANCE-Togo. Par conséquent, toute révision ou modification du manuel devrait être approuvée par résolution du Conseil d'Administration. Le Directeur Exécutif approuvera par signature, pour et au nom du Conseil, toutes les politiques et les dispositions contenues dans le manuel de GRH et tous autres changements et amendements apportés au manuel.

## ***1.11. Structure du manuel de GRH***

Le manuel est structuré de manière à fournir des lignes directrices claires et succinctes sur les éléments ou aspects de la politique de l'ANCE-Togo en matière de GRH. Pour chaque politique un intitulé, le but et une description sont fournis et suivis de déclarations détaillées sur les processus, procédures et dispositions. Ces déclarations sont assorties de titres et numéros pour faciliter la consultation.

## ***1.12. Statut juridique du manuel de GRH***

Pour accompagner les contrats des employés, le manuel de gestion des ressources humaines jouit implicitement d'un statut juridique, en plus de sa fonction d'outil administratif. Toutefois, en cas de conflit entre les dispositions du manuel et les lois et règlements en vigueur, les dispositions de la loi togolaise d'une part et celles communautaires ou internationales d'autre part prévalent sur les dispositions du manuel de GRH.

## ***1.13. Restrictions et exceptions***

Le Manuel de gestion de GRH prévoit des lignes directrices sur le traitement des questions spécifiques et communes de GRH, mais il ne couvre pas toutes les situations et éventualités qui peuvent survenir et surviendront dans une Institution. Le Directeur Exécutif de l'ANCE-Togo en collaboration avec l'équipe de direction doit examiner toutes les situations nouvelles et exercer le pouvoir discrétionnaire de la direction dans la résolution de telles situations au cas par cas.

### ***1.14. Amendement et actualisation du manuel de GRH***

Le manuel de GRH fait l'objet d'examen, de modifications et de révision de façon régulière et tout membre de la Direction et du personnel ou membre du Conseil d'Administration de l'ANCE-Togo peut proposer des modifications au manuel. Le responsable en charge du personnel et le Directeur Exécutif sont responsables de la consultation avec le personnel et les membres du Conseil. Les changements recommandés doivent être soumis au Conseil d'Administration pour approbation.

### ***1.15. Langue source***

Le Manuel de GRH a été rédigé en français mais peut être traduite en anglais en cas d'extension et d'accueil de travailleurs internationaux dont la langue de travail est l'anglais. En cas de différences de sens et d'interprétation entre les deux versions ou en cas de conflit d'interprétation des dispositions, le sens ou l'interprétation la plus proche de la version française sera considérée comme celle traduisant l'intention originale de la disposition en question.

### ***1.16. Diffusion des versions actualisées***

Chaque employé de l'ANCE-Togo a droit à une copie du manuel de GRH pour son usage et référence personnels. Les imprimés et versions électroniques du manuel de GRH et les mises à jour du manuel seront distribués à tous les anciens et nouveaux employés et une copie sera disponible sur le site internet de l'Institution. Le responsable en charge de la Gestion des Ressources Humaines est responsable de la mise à jour de ce Manuel pour l'interprétation, l'administration et la diffusion de ses dispositions.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **II - Présentation de l'ANCE-Togo**

### ***2.1. But***

Décrire l'histoire, la vision, la mission, la structure et le statut juridique de l'ANCE-Togo et mettre en évidence la nature unique de notre organisation.

### ***2.2. Enoncé de politique***

L'ANCE-Togo est une ONG de Développement durable de droit togolais qui a pour vocation d'appuyer le développement durable au Togo.

## **Dispositions, processus et procédures particulières**

### ***2.3. Historique***

L'ANCE-Togo a été créée le 21 Août 1999 par un groupe d'étudiants en droit et d'avocats comme une association dans le but de promouvoir le développement durable au Togo. Au début de sa création, l'ANCE-Togo était composée de volontaires très engagés qui se réunissaient dans les amphis théâtres de l'Université de Lomé et dans les domiciles de ses membres. Notre structure a par la suite subit de profondes transformations tant au niveau de son mandat et son statut juridique.

### ***2.4. Statut juridique***

L'ANCE-Togo a aujourd'hui le statut d'ONG de développement durable enregistrée sous le N°651/PR/MPDAT/2012 délivré le 11 juillet 2012 par le ministère en charge de la Planification du Togo. L'ANCE-TOGO a également un « Accord-Programme » avec le gouvernement du Togo sous le numéro 548/MPDAT/2014 du 30 Septembre 2014. Elle a également un Statut Consultatif Spécial du Conseil Economic et Social des Nations Unies (ECOSOC). Elle a reçu en décembre 2015, le meilleur prix du droit à un environnement sain au Togo et depuis le 03 Juillet 2017, l'ANCE-Togo est devenu Contact National de Transparency International. L'ANCE-Togo est enregistrée sous le N°3228 du 03 septembre 1999 par le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité du Togo et reconnue Association type Loi 1901 sous le récépissé N°0290/MATDCL-SG-DLPAP-DOCA du 21 Mai 2010 par le Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales.

## ***2.5. Vision de l'ANCE-Togo***

La vision de l'ANCE-Togo est :

" ONG d'excellence et de référence pour le développement durable et l'éradication de la pauvreté au Togo".

## ***2.6. Mission de l'ANCE-Togo***

La mission de l'ANCE-Togo est de:

" Promouvoir le développement durable et équitable à travers l'appui à la bonne gouvernance, sociale et environnementale de manière effective, transparente et éthique."

## ***2.7. Objectifs spécifiques de l'ANCE-Togo***

Les objectifs spécifiques de l'ANCE-Togo sont :

- Promouvoir la participation citoyenne, la transparence dans les marchés publics et la bonne gouvernance;
- Appuyer la bonne gouvernance environnementale et l'application des lois;
- Assurer le bien-être des populations à la base à travers l'appui à la lutte contre la corruption dans le secteur de la santé publique.

## ***2.8. Structure***

L'ANCE-Togo est une organisation bien structurée et gouvernée par les organes suivants: Assemblée Générale, Conseil d'Administration et le Secrétariat Exécutif:

## ***2.9. L'Assemblée Générale***

L'AG se réunit au moins une fois par an en AG ordinaire, sous la convocation du Directeur Exécutif. Elle a plusieurs fonctions, dont approuver les rapports annuels du Secrétariat, étudier et approuver les comptes financiers audités de l'ANCE, élire les membres du Conseil d'administration, approuver les modifications des statuts, etc.

## ***2.10. Le Conseil d'Administration***

Composé de cinq membres, les membres du Conseil d'Administration sont nommés pour un mandat de trois (03) ans renouvelable une seule fois. Le CA est actuellement dirigé par un prêtre, religieux.

Le CA a entre autres pour fonction, d'approuver le budget annuel, s'assurer que les audits indépendants de l'ANCE se déroulent conformément aux lois en vigueur et présente un rapport d'audit annuel à l'AG, présente à l'AG un rapport annuel sur ses

activités, veille sur l'évaluation de ses performances de l'équipe du Secrétariat, nomme les conseillers, assure la mobilisation des ressources, etc.

### ***2.11. Les Conseillers***

Le Comité Scientifique et Technique (CST) est un organe consultatif du CA composé de douze membres choisis sur la base de leur expertise, expérience, et réputation en matière de recherche agricole pour le développement et le renforcement des capacités. Le CST est chargé d'examiner et de conseiller le CA sur la qualité et la pertinence scientifique des propositions de recherche, d'organiser et de coordonner les réunions scientifiques et l'évaluation des activités y relatives.

### ***2.12. Le Secrétariat Exécutif (SE)***

Le SE l'est l'organe de mise en œuvre opérationnelle des décisions de l'AG et du CA. Le SE est actuellement composé de 26 staffs hautement qualifiés pour la mise en œuvre des projets de développement, dont un directeur exécutif, un directeur des programmes, 8 chefs départements et les autres staffs .

### ***2.13. L'ANCE-Togo une organisation unique***

A bien des égards, l'ANCE-Togo possède de multiples caractéristiques qui en font une organisation de travail unique dans son genre. Trois de ces caractéristiques sont mises en exergue et brièvement décrites ci-dessous :

### ***2.14. Dimension plurinationale et multiculturelle***

Bien qu'étant une ONG togolaise basée au Togo et soumise aux lois et règlements du pays, l'ANCE-Togo a déjà par le passé accueilli des travailleurs internationaux et cela contribue véritablement aussi bien à la dimension et à la perspective plurinationale et multiculturelle des opérations et environnement de travail de l'Organisation.

### ***2.15. Caractère programmatique des opérations***

Les activités de l'ANCE-Togo sont financées par partenaires techniques et financiers au développement sur la base d'appels à projet et de plans opérationnels spécifiques temporaires. Par conséquent, le financement futur de l'Organisation n'est pas garanti et cela amène l'organisation à ne pas prendre des engagements et positions à long terme y compris l'emploi de personnel à contrats permanents et, par conséquent, à n'offrir que des contrats à durée déterminée. Bien que cela constitue une instabilité de l'emploi du personnel, cela représente plus qu'une compensation au regard de la rémunération compétitive, des avantages sociaux et le cadre de travail stimulant et passionnant offerts aux employés.

## ***2.16. Respect et observance des lois et normes locales***

L'ANCE-Togo respecte scrupuleusement les lois et normes du Togo dans le traitement de son personnel local. Au titre des dispositions prévues par ces lois, le personnel local employé doit s'acquitter de ses obligations relatives au paiement des impôts et autres déductions prévues par les statuts.

### **Autorisation**

**Date d'Approbation du Conseil / Autorisation:** .....

**Date d'émission:** .....

**Signature:** .....

**DIRECTEUR EXECUTIF**

## **III. Fonction du Manuel de GRH**

### ***3.1. But***

Expliquer les fonctions et responsabilités du Manuel de GRH de l'ANCE-Togo, y compris la spécification des responsabilités en matière de formulation, d'autorisation, d'exécution et d'administration des politiques et procédures se rapportant à la GRH.

### ***3.2. Résumé/Déclaration de principe***

La fonction de GRH est une responsabilité partagée entre le Conseil d'Administration de l'ANCE-Togo et le Directeur Exécutif.

Le Conseil est responsable de l'élaboration des politiques d'énonciation et d'approbation tandis que le Directeur Exécutif est responsable des politiques de formulation et de développement. Le responsable en charge des Ressources Humaines est responsable de l'administration quotidienne de GRH sous la supervision du Directeur Administratif et Financier.

## **Dispositions, processus et procédures particulières**

### ***3.3. Responsabilités plurielles de GRH***

L'Administration des Ressources Humaines de l'ANCE-Togo est une responsabilité partagée entre le Conseil d'Administration, le Directeur Exécutif, le Directeur Administratif et Financier, et responsable en charge des Ressources Humaines.

### ***3.4. Fonctions RH du Conseil***

Le CA reconnaît que pour réaliser la mission et la vision de l'ANCE-Togo, l'adoption et la mise en œuvre des meilleures pratiques de GRH sont indispensables. L'organisation compte sur un personnel engagé et bienveillant qui doit continuer d'attirer et préserver les individus de grande qualité par le truchement de politiques appropriées et efficaces en RH. Le rôle du CA est de penser et d'approuver les politiques de GRH de l'Organisation et de veiller à leur mise en œuvre effective par l'équipe de gestion du DE et du SE.

### ***3.5. Ressources Humaines et Sous-comité Affaires Administratives***

Le CA comprend un sous-comité chargé des Ressources Humaines qui supervise les fonctions de GRH de l'ANCE-Togo. Ce sous-comité est également chargé de veiller et

de mettre en exécution les meilleures pratiques de GRH et donner des conseils professionnels au Conseil d'Administration dans l'organisation de la GRH et des systèmes administratifs.

### ***3.6. Le Directeur Exécutif***

Le Directeur Exécutif (DE) exerce la fonction de délégué dans le CA pour mettre en œuvre les politiques et procédures de GRH. En tant que Directeur de l'Organisation, le DE est aussi responsable de l'élaboration et de la formulation des politiques de GRH sur la base des expériences acquises et des événements sur le terrain, et il émet des recommandations au CA en vue de leur adoption ou approbation.

### ***3.7. Le Directeur Administratif et Financier***

Le Directeur Administratif et Financier (DAF) est responsable de la supervision quotidienne et du contrôle dans la mise en œuvre des politiques et procédures de GRH. Le DAF supervise le responsable en charge des Ressources Humaines dans l'exécution quotidienne des activités de GRH.

### ***3.8. Le responsable en charge de la Gestion des Ressources Humaines***

Le poste de responsable en charge des Ressources Humaines (CRH) est temporairement rattaché au poste de Secrétaire Administrative pour permettre la mise en œuvre et l'administration quotidienne de la politique de GRH. Le poste de responsable des Ressources Humaines est le maillon essentiel et de référence de l'ANCE-Togo dans tous les domaines relatifs à la GRH. Celui qui en a la charge est responsable de l'exécution quotidienne de tous les aspects contenus dans le présent manuel et doit s'assurer que ses dispositions sont largement communiquées et expliquées au personnel et que cela est maintenu à jour.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **IV - Planification des RH à l'ANCE-Togo**

### ***4.1. But***

Définir dans ses grandes lignes les politiques et procédures pour que l'ANCE-Togo puisse disposer, à tout moment, du personnel nécessaire en vue de s'acquitter de son mandat.

### ***4.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

L'ANCE-Togo aura systématiquement recours à la planification des ressources humaines afin de s'assurer qu'il dispose de personnes qualifiées en nombre suffisant, aux postes indiqués et au bon moment ; et veiller à l'adéquation et le déploiement effectif des ressources disponibles conformément aux plans stratégiques et opérationnels de l'Organisation.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***4.3. Description de la planification des RH***

La planification des RH est le processus par lequel l'ANCE-Togo s'assure qu'il dispose, en bon nombre, de personnel qualifié aux postes indiqués au bon moment. La planification des RH est un moyen systématique de mise en adéquation de l'identification du nombre et des compétences requises pour la mise en œuvre effective des plans stratégiques et opérationnels de l'Organisation et le déploiement effectif des ressources humaines disponibles pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'Organisation.

### ***4.4. Le processus de planification des ressources humaines***

La planification des ressources humaines comprend six étapes de base:

- i. Examiner les objectifs et stratégies organisationnels définis dans les plans stratégiques et opérationnels.
- ii. Déterminer l'impact des objectifs de l'Organisation sur les unités organisationnelles spécifiques. A cet effet, l'approche en cascade peut être utilisée, selon laquelle les stratégies à long terme de l'Organisation sont traduites en objectifs à court terme de performance et les calendriers par division et par département.
- iii. Définir les compétences, l'expertise et le nombre total d'employés (la demande en ressources humaines) nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels et de service en utilisant des outils objectifs, tels que les méthodes statistiques et les estimations de gestion/direction, etc.

- iv. Mener une analyse des ressources humaines actuelles de l'Organisation par la réalisation d'un inventaire ou un répertoire des compétences pour déterminer le nombre d'employés actuels au regard de leurs différentes compétences, les niveaux de formation, qualifications, expériences professionnelles, etc.
- v. Déterminer les besoins supplémentaires (net) en ressources humaines à la lumière des ressources humaines actuelles de l'Organisation.
- vi. Elaborer des plans d'action pour répondre aux besoins des ressources humaines prévus: il peut s'agir de redéploiement interne du personnel, de recrutement externe, de perfectionnement du personnel et autres programmes de formation et la conception de systèmes de rémunération pour attirer et fidéliser un personnel de qualité, etc.

#### ***4.5. Affectation et redéploiement du personnel***

Les niveaux de dotation en personnel à l'ANCE-Togo sont déterminés par l'approche structurée décrite ci-dessus et sont constamment revus et révisés au besoin. Cependant, en raison de la nature cyclique des activités du programme, il y a des périodes de pression extrême de travail pour toutes ou partie des catégories de personnel, et des ressources supplémentaires peuvent être recrutées sur contrats à court terme pour fournir un appui supplémentaire et soulager cette pression. Le personnel peut aussi être temporairement affecté afin d'alléger la pression de travail dans d'autres secteurs.

#### ***4.6. Utilisation des descriptions d'emploi***

Chaque poste à l'ANCE-Togo aura une description de poste qui est élaborée par le directeur exécutif et régulièrement mise à jour en collaboration avec le titulaire du poste et son supérieur hiérarchique ou son superviseur. Les descriptions de poste donnent une image du poste/emploi à un moment donné mais ce n'est pas un document exhaustif encore moins reflétant toutes les activités que le titulaire du poste est tenu d'exercer. Les titulaires de postes sont donc tenus d'exécuter toutes les tâches légales, à eux, attribuées par les personnes compétentes.

### **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **V - Recrutement et intégration du personnel**

### ***5.1. But***

Décrire les politiques et les procédures de recrutement du personnel afin de permettre à l'organisation de réaliser ses objectifs et de s'acquitter de son mandat.

### ***5.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

L'ANCE-Togo est un employeur qui pratique l'égalité de chances et d'accès, s'étant engagé à suivre les normes et les pratiques de travail internationalement reconnues à tous égards et de fournir un environnement de travail équitable. Le recrutement et l'intégration sont entrepris à la suite des politiques et des procédures professionnelles et clairement établies.

## **Dispositions, processus et procédure spécifiques**

### ***5.3. Egalité d'accès à l'emploi***

L'ANCE-Togo offre des chances égales d'emploi et d'avancement à tous, sans distinction de sexe, de race, d'appartenance ethnique, religieuse, d'orientation sexuelle, d'âge, d'opinions politiques, de situation matrimoniale, ou autre statut protégé. L'organisation s'engage à suivre les normes et les pratiques de travail internationalement reconnues à tous égards et de fournir un environnement de travail équitable. Le recrutement doit également prendre en considération d'autres aspects politiques pertinents, tels que la politique du genre (voir p 53) et la politique VIH/SIDA (voir p 56).

## **La procédure de recrutement**

### ***5.4. Demande de personnel***

Le recrutement se fait uniquement sur la base d'une demande écrite de recrutement de personnel qui est soumise au responsable en charge du personnel (HRO) en vue d'engager le processus de recrutement. La demande inclut normalement tous les renseignements pertinents sur le poste y compris la description de poste/profil de poste du personnel proposé, le nom du projet/poste/département où le personnel doit être déployé, le traitement estimatif et s'il existe une disposition dans le projet et toute autre information pertinente justifiant le recrutement.

### ***5.5. Autorisation de recrutement***

Pour tous les postes, le DE autorise le recrutement du personnel amis en informe le CA à travers le sous-comité des ressources humaines, conformément aux clauses de à nos statuts.

### ***5.6. Recrutement/ redéploiement interne***

Sans être une règle obligatoire, et lorsque les conditions le permettent, le pourvoi des postes en interne par les membres du personnel existants et intéressés de l'ANCE-Togo sera privilégié. En cas de recrutement interne, la sélection se fera sur la base du mérite, de l'aptitude pour le poste et les possibilités du candidat à des avancements ultérieurs. Le personnel est autorisé à postuler aux vacances de poste dans le respect des procédures en vigueur.

### ***5.7. Recrutement externe et sélection***

A l'exception du poste du Directeur Exécutif dont le processus de recrutement incombe au Conseil d'Administration, celui des autres postes du Secrétariat Exécutif relève de la responsabilité du Directeur Exécutif pour pourvoir des postes vacants, il est procédé à une annonce sur le site de l'ANCE-Togo et dans les autres médias nationaux. Le processus de sélection sera parachevé par un entretien avec un panel approprié suivi de la décision finale du Directeur Exécutif.

Le Secrétariat Exécutif peut faire appel à un cabinet spécialisé ou à des personnes ressources pour conduire une partie ou l'ensemble du processus de recrutement.

### ***5.8. Lettre d'embauche***

Les candidats retenus reçoivent une lettre d'embauche ou le contrat précisant les modalités et les conditions de leur emploi avec l'ANCE-Togo. Les candidats sont tenus de signer et de retourner à l'Organisation une copie de la lettre d'embauche ou du contrat, qui sera conservé ou versé au dossier de l'employé.

### ***5.9. Conditions préalables à l'emploi***

Les offres d'emploi peuvent être sujettes à des conditions préalables spécifiques telles que la vérification des références, le casier judiciaire, l'examen médical, etc. Les candidats retenus seront informés de telles pré-conditions applicables à eux et ils sont chargés de remplir ces conditions aussi rapidement que possible ou dans les délais prescrits.

### **5.10. Octroi du Manuel de GRH**

Tous les nouveaux employés reçoivent un exemplaire à jour du Manuel de RH, pour information, et sont tenus de reconnaître par écrit avoir reçu, lu, compris et accepté les dispositions du Manuel. Toutefois, le MRH doit être traité de manière confidentielle et ne doit pas être partagé ou discuté avec des personnes étrangères aux affaires de l'Organisation.

### **5.11. Période probatoire**

Les employés nouvellement recrutés ont une période probatoire dont la durée sera conforme au Droit du travail. Au cours de cette période d'essai ils bénéficient de tous les droits et avantages acquis liés à leur poste.

A la fin de cette période, l'employé fera l'objet d'une évaluation de rendement par son supérieur hiérarchique, si l'évaluation s'avère concluante, le recrutement devient définitif, à défaut, l'employeur peut mettre fin au contrat d'essai.

### **5.12. Intégration du nouveau personnel**

Tous nouveaux employés rejoignant l'ANCE-Togo ont droit à un programme d'intégration pour leur permettre de s'adapter et de s'assimiler à l'Organisation. Le programme d'intégration comprend la présentation aux autres membres du personnel et des départements et de passer du temps dans les autres unités de travail pour apprécier leur activité. En plus les nouveaux membres du personnel doivent être pleinement informés sur les buts, objectifs, mission, vision, les pratiques, politiques et stratégies de l'Organisation ainsi que les outils de travail, à travail des réunions d'orientation.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **VI - Fichier du personnel**

### **6.1. But**

Décrire les documents qui doivent être conservés pour chaque employé, la confidentialité et les droits d'accès.

### **6.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique**

L'ANCE-Togo doit tenir un fichier confidentiel du personnel pour chaque employé. Le fichier pour chaque employé doit être établi à la date de son emploi, tenu en permanence, pendant toute la durée de l'emploi et retenu de manière permanente par l'Organisme sept ans après la résiliation ou la cessation d'activités. Les employés ont le droit d'accès et de consulter leur dossier personnel.

## **Dispositions, processus et procédure spécifiques**

### **6.3. Documents pertinents**

Chaque fichier individuel de personnel pour chaque employé doit contenir tous les documents pertinents relatifs au statut de l'employé et le rendement au travail. Le fichier de l'employé doit inclure les documents pertinents suivants lorsqu'il y a lieu :

- i. La demande de l'employé
- ii. Les lettres de référence d'anciens employeurs
- iii. Correspondance en rapport avec le postulant
- iv. Lettre de nomination
- v. Evaluation des performances/rendement
- vi. Des copies des communications relatives à la performance/rendement
- vii. Des copies des communications relatives à la démission ou la cessation d'activités
- viii. Profil salarial
- ix. Rapport d'examen médical
- x. Casier judiciaire
- xi. Registre des présences
- xii. Voyage
- xiii. Structure et utilisation des congés
- xiv. Copies certifiées des diplômes et copies des certificats de travail
- xv. Références en cas d'accident
- xvi. Photo d'identité
- xvii. Autres documents relatifs à l'employé.

#### ***6.4. Changements d'informations relatives au fichier du personnel***

Tous les employés doivent informer rapidement le responsable en charge de la Gestion des Ressources Humaines (CGRH) de tout changement à leur situation personnelle et de toute évolution qui ont un effet significatif sur leur dossier personnel. Cela inclut les changements d'adresse résidentielle et numéro de téléphone, adresses e-mail et autres coordonnées, les personnes à contacter en cas d'urgence et comment les atteindre, le nombre d'enfants, etc.

#### ***6.5. Consultation du fichier du personnel***

Tous les employés peuvent consulter leur dossier personnel sur demande auprès du DAF. Les employés doivent avoir accès au dossier dans les 24 heures suivant cette demande, et consulter leur dossier en présence du DAF et du CGRH.

### **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **VII - Formation et perfectionnement**

### ***7.1. But***

Décrire les politiques et procédures concernant la formation et le perfectionnement à l'ANCE-Togo et mettre en exergue les différentes formations disponibles et comment les employés sollicitent une telle formation et perfectionnement.

### ***7.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

L'ANCE-Togo reconnaît l'importance de fournir à ses employés des opportunités et des programmes de formation afin d'améliorer leurs connaissances professionnelles, les compétences et les performances futures. Une formation adéquate entraîne une productivité accrue, l'amélioration du moral des employés, la réduction de la supervision des employés, des possibilités de croissance personnelle et la contribution à la stabilité de l'Organisation.

## **Dispositions, processus et procédure spécifiques**

### ***7.3. Définition de la formation et du perfectionnement***

La formation et le perfectionnement englobent toutes les activités liées au développement des ressources humaines à l'ANCE-Togo aux niveaux individuel et collectif. La formation et le perfectionnement peuvent aussi être définis comme l'utilisation intégrée de l'éducation, la formation et le perfectionnement, le développement organisationnel et le développement des carrières en vue d'améliorer l'efficacité individuelle, de groupe et organisationnelle.

## **Formes de formation et de perfectionnement**

### ***7.4. Education***

L'éducation renvoie à une intervention planifiée d'apprentissage destinée à aider les personnes à s'inscrire pour l'avancement et son accent est mis sur la préparation des carrières individuelles. L'ANCE-Togo soutient dans la mesure du possible, tous les membres du personnel qui souhaite améliorer leurs références éducatives leur permettant d'exercer à des niveaux avancés de responsabilité dans leur carrière.

### ***7.5. Perfectionnement du personnel***

L'ANCE-Togo appuie les activités et initiatives qui visent à stimuler de nouvelles idées et des connaissances par l'apprentissage planifié qui ne soit pas nécessairement en rapport avec le poste. Cela offre des possibilités individuelles de développement afin que l'organisation dispose d'employés à même de travailler plus

intelligemment plutôt que difficilement en raison de l'expérience et des connaissances accrues à partir desquelles ils peuvent élaborer de façon créative. Des exemples d'activités de perfectionnement comprennent la participation à des projets non directement liés à son emploi et assister à des conférences, localement et ou à l'étranger, etc.

## **7.6. Formation**

La formation renvoie à une intervention planifiée d'apprentissage à court terme, qui vise à établir ou à améliorer l'adéquation entre les exigences de l'emploi actuel et les connaissances, les habiletés et l'attitude de l'individu. L'ANCE-Togo s'emploie dans la mesure du possible, à fournir au personnel une formation pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour répondre aux exigences minimales d'emploi et d'améliorer leur rendement au travail.

## **7.7. Evaluation des besoins de formation**

La nature de la formation et les interventions de développement/perfectionnement seront dictées par une évaluation des besoins de formation qui est menée au cours de la planification stratégique et opérationnelle périodique dans le cadre de l'évaluation annuelle du rendement des employés. L'évaluation des besoins de formation permet de recueillir des informations sur les connaissances et les compétences qui sont nécessaires à l'amélioration de la performance des individus et, en définitive, de l'organisation dans son ensemble.

## **7.8. Nature de l'assistance fournie**

L'ANCE-Togo accorde au personnel des congés payés et, le cas échéant ou dans le cadre des dotations budgétaires, les frais pour assister à des conférences, des instituts et des cours qui sont considérés comme mutuellement bénéfiques pour l'Organisation et le personnel concerné, et ce sur autorisation écrite du Directeur exécutif.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **VIII - Rémunération du personnel**

### ***8.1. But***

Décrire la politique de rémunération et l'administration des récompenses.

### ***8.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

La performance de l'ANCE-Togo dépend de la qualité et l'engagement de son personnel et la politique de rémunération de l'organisation vise à aider l'ANCE-Togo à attirer et à fidéliser du personnel capable de répondre aux besoins en ressources humaines de l'Institution. Le principe essentiel est de s'assurer que le personnel est rémunéré équitablement et est traité de manière cohérente.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***8.3. Base des pratiques salariales/de rémunération***

L'ANCE-Togo se veut une Organisation qui fournit une considération, rémunération, une récompense équitable et la motivation à tout le personnel qui contribue à la réalisation des objectifs et des mandats de l'Organisation. Cela se fera grâce à l'élaboration et à l'adoption de mécanismes et de cadres appropriés de rémunération, de récompenses et d'incitation qui sont guidées par l'impartialité interne et externe, et l'équité ; l'environnement compétitif dans lequel évolue l'Organisation ; et l'alignement avec les objectifs d'ensemble de l'ANCE-Togo.

### ***8.4. Echelles salariales***

Les postes d'emploi à l'ANCE-Togo sont bien insérés dans la structure salariale et le salaire de départ pour chaque employé est négocié individuellement en fonction de la qualification et de l'expérience qu'il apporte dans l'Organisation. Le personnel doit prendre attache avec le responsable en charge de la Gestion des Ressources Humaines (CGRH) pour consulter les échelles salariales en cours ou pour discuter de toute question relative à leur traitement.

### ***8.5. Jour de paye***

Les salaires seront normalement payés dans la dernière semaine du mois (du 25 au 31 de chaque mois). Lorsque le paiement des salaires est susceptible d'être retardé au-delà de cette période pour des raisons de trésorerie ou d'autres contraintes opérationnelles, le DAF informe le personnel en temps utile afin qu'il ne soit pas laissé dans l'incertitude.

### ***8.6. Révision et progression salariale***

La fréquence de révision du traitement est généralement fixée dans le contrat de chaque employé, mais l'augmentation d'échelon de solde doit normalement être examinée à la fin de chaque année ou d'un contrat et, dans certains cas, être fondée sur l'examen du rendement de l'employé lors de l'évaluation des performances annuelles. L'augmentation de salaire à l'étape suivante sera effective à la date anniversaire de l'emploi du membre du personnel. Toutes les augmentations de salaire, cependant, dépendent des capacités financières de l'ANCE-Togo.

### ***8.7. Acomptes et paiements anticipés***

Les avances sur salaire ne sont normalement pas payées par l'ANCE-Togo sinon dans des circonstances exceptionnelles et en consultation avec le Directeur exécutif. Dans un tel cas, ce montant sera remboursé à l'Organisation en des termes énoncés par le Directeur exécutif, et convenu par écrit entre l'Organisation et le salarié concerné.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **IX - Congés**

### **9.1. But**

Spécifier les droits, les conditions et modalités de congés payés et autres formes de congé accordés par l'ANCE-Togo.

### **9.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique**

L'ANCE-Togo reconnaît que des congés appropriés sont nécessaires pour la santé et le bien-être des employés ainsi que des circonstances particulières qui peuvent surgir de temps à autre. Les congés doivent être pris par accord mutuel en conformité avec les dispositions pertinentes de la politique interne.

## **Dispositions, processus et procédure spécifiques**

### **9.3. Congé accordé à la discrétion de la Direction**

Le salarié a droit à des congés annuels payés. L'ordre et les dates de prise des congés sont fixés par l'employeur. Il ne peut de manière injustifiée faire obstacle à la prise de congés. Si un employé ne peut pas bénéficier d'un congé pour la période demandée, il lui sera notifié et proposé une autre date.

### **9.4. Droit au congé annuel**

Le nombre de jours de congés acquis se fonde sur la catégorie de l'employé. Le personnel international a droit à 30 jours ouvrables chaque année de service accompli. Le personnel aligné sur les conditions locales de service a droit à 24 jours ouvrables pour chaque année de service accompli.

### **9.5. Congés accumulés**

Tous les congés accumulés doivent être pris avant la fin de l'année suivante vu que le personnel ne sera pas autorisé à accumuler les congés de soldes en sus de l'indemnité d'un an (soit 30 jours pour le personnel recruté au plan international et 24 jours pour les agents recrutés localement). Les jours de congé accumulés au-delà de ces jours seront perdus, sauf dans les cas où l'incapacité de prendre un congé se fonde sur des exigences de l'ANCE-Togo et a été approuvée par le Directeur exécutif.

### **9.6. Espèces sonnantes en lieu et place des congés**

Le personnel de l'ANCE-Togo a droit au paiement en espèces en lieu et place du congé acquis, jusqu'à un maximum de dix (10) jours par an. Les espèces en lieu ne peuvent être prises en liaison avec le congé annuel payé et le nombre de jours à encaisser ne sera pas plus que les jours de congés pris.

### **9.7. Droit au congé maladie**

Le personnel de l'ANCE-Togo a droit à un total de 30 jours ouvrables de congés maladie payés dans une année. 30 jours ouvrables supplémentaires sont accordés sur la base de demi-solde. De nouvelles périodes d'absences pour congé maladie peuvent être accordées sans solde à la discrétion du Directeur exécutif. Toutes les périodes d'absence pour congé maladie doivent être justifiées par un certificat médical délivré par un médecin. Le congé maladie ne peut faire l'objet d'accumulation.

### **9.8. Congé de maternité**

Le personnel de l'ANCE-Togo a droit à 90 jours (12 semaines) de congé de maternité payé. Le personnel doit remplir un an de service effectif avant de pouvoir bénéficier des prestations de maternité. Pour le personnel recruté localement, les indemnités de maternité sont payées par la sécurité sociale nationale du Togo, tandis que celles du personnel internationalement recruté sont payées par l'ANCE-Togo. Le congé de maternité sans solde en plus de celui indiquée ci-dessus peut être approuvé par le Directeur exécutif. .

### **9.9. Hospitalisation au cours de la période de congé**

Si un employé produit un certificat médical attestant qu'il / elle a été admis(e) en hospitalisation ou interné(e) au cours des congés annuels, le salarié doit être considéré comme étant en "congé maladie" pour la période du séjour à l'hôpital. En conséquence, le temps de vacances, pas pris en raison d'un tel séjour à l'hôpital doit être pris à une date ultérieure mutuellement acceptable.

### **9.10. Calendrier des vacances**

Pour réduire au minimum les perturbations aux opérations normales de l'ANCE-Togo, les employés doivent consulter leurs gestionnaires ou le superviseur afin de déterminer leur calendrier de vacances.

### **9.11. Formulaires de demande de congé**

Toutes les absences pour congé doivent faire l'objet de demande en utilisant les formulaires de demande de congé prescrits à obtenir auprès du responsable en charge de GRH. Les demandes de congé doivent être approuvées par le DAF et le DE.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **X - Avantages, indemnités et autres prestations dus au personnel**

### ***10.1. But***

Spécifier la gamme et la nature des prestations qui sont dus au personnel de l'ANCE-Togo ainsi qu'à leur famille immédiate.

### ***10.2. Exposé sommaire/ Enoncé de politique***

L'ANCE-Togo se réserve le droit absolu de modifier ou de changer, et d'abolir ou de consolider l'un des avantages sur une offre ou une partie des avantages qu'il juge approprié et dans les meilleurs intérêts économiques et autres de l'Organisation et de la généralité de son personnel. L'ANCE-Togo essaiera de fournir des prestations qui offrent une meilleure valeur pour son personnel à un coût raisonnable pour l'Organisation et ses employés.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***10.3. Barème des prestations***

Les prestations qui sont offertes par l'ANCE-Togo sont énumérées ci-dessous avec une brève description de ces prestations. La valeur monétaire de ces prestations est sujette à des modifications de temps à autre et elle n'est donc pas incluse dans ce manuel de GRH. Les employés doivent consulter le CGRH et le DAF en ce qui concerne la valeur monétaire et d'autres détails relatifs à chaque prestation.

### ***10.4. Indemnité de déménagement***

Cette indemnité est versée au personnel recruté au plan international lors de son entrée à l'ANCE-Togo. Le montant payé est basé sur le niveau de l'agent. En plus de l'allocation, le personnel a droit à un billet en classe économique pour lui et pour la famille et au logement payé au Togo pendant un mois.

### ***10.5. Prestations de fin de service***

A leur départ, les membres du personnel professionnels recrutés internationalement ont droit à un billet en classe économique pour eux et leurs familles. Le personnel recruté localement est payé conformément à la législation du travail togolais.

### ***10.6. Indemnité de logement/Indemnité de cherté de vie***

Une indemnité de logement est versée à toutes les catégories de personnel. Le CGRH avisera sur le montant auquel chaque catégorie de fonctionnaires a droit.

### ***10.7. Indemnité de déplacement au pays***

Le personnel international a droit à un billet en classe économique pour lui et sa famille une fois tous les deux ans.

### ***10.8. Régime de retraite/pension***

Au terme du contrat et en quittant l'ANCE-Togo, le personnel expatrié international ne bénéficiant pas du régime de sécurité sociale au Togo a droit une gratification qui est calculée à 7% du salaire annuel pour chaque année complète. Le personnel recruté localement sera payé conformément à la législation togolaise du travail.

### ***10.9. Assurance médicale et de voyage***

L'ANCE-Togo souscrit à un régime d'assurance médicale régionale souscrit à Lomé au Togo pour lequel l'Organisation contribue à 80% des frais de souscription, tandis que les 20% sont payés par le personnel. Le régime comprend une assurance voyage pour le personnel.

### ***10.10. Assurance d'invalidité et de décès accidentel***

Tout le personnel est couvert par une police d'assurance collective. L'ANCE-Togo paie la totalité de la prime pour la police d'assurance. Diverses prestations sont payables au décès d'un employé ou en cas d'invalidité. Le CGRH fournira des détails sur ces prestations.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **XI - Voyages & Missions**

### ***11.1. But***

Décrire la politique en matière de voyages et de frais du personnel de l'ANCE-Togo afin de sauvegarder l'organisation des ressources.

### ***11.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

L'ANCE-Togo s'est engagé à instaurer des politiques qui aident les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes au bureau et en déplacement pour les activités et d'atténuer les impacts du voyage sur les employés et les aider à intégrer et gérer leur travail et leurs vies personnelles. L'ANCE-Togo suppose que les employés font recours à leur jugement lors des voyages ou dépensent de l'argent en soutien des opérations de l'Organisation.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***11.3. Autorisation de voyage officiel***

Tout voyage officiel est soumis à l'approbation préalable du DE et aucun remboursement ne peut être fait pour les voyages non autorisés ou le prolongement non autorisé des périodes de voyage.

## **Gestion des missions, des séminaires et des réunions**

### ***11.4. Gestion des missions***

L'employé appelé à voyager doit soumettre une demande complétée et signée au DE. Le formulaire de mission doit porter les renseignements suivants:

- i. l'identité de l'employé en mission
- ii. Gestion du département
- iii. Objet de la mission
- iv. source de financement
- v. Lieu
- vi. Durée
- vii. Moyens de transport
- viii. Code budgétaire

### ***11.5. Autorisation de mission***

Après l'autorisation de la mission par le DE, l'employé devra obtenir la délivrance du mandat de mission et entamer alors la procédure d'organisation de voyage (plan de vol, réservation et achat de billet d'avion, frais de voyage). Un itinéraire de voyage doit être produit et présenté au DE pour approbation et signature. L'itinéraire de voyage comprend:

- i. La date de départ et de fin de la mission
- ii. L'objet de la mission
- iii. La région visitée
- iv. Le numéro d'immatriculation de la voiture officielle utilisée et les nom et prénoms du conducteur pour les missions à l'intérieur du pays ou des pays.
- v. Pour les voyages à l'étranger, le plan de vol doit compléter l'ordre de mission.

### **11.6. Ordre de mission**

Toute personne qui va en mission doit faire signer l'ordre de mission à l'entrée et à la sortie du territoire pour les missions à l'étranger.

### **11.7. Indemnités et frais de mission**

Des indemnités et frais concernant les voyages/missions sont dus à tout employé qui a visité les régions ou à l'étranger, sur la base d'un ordre de mission dûment signé par le DE.

Ces indemnités et frais de mission/voyage (y compris les indemnités de déplacement et perdiems) pour la durée de la mission doivent être basés sur le taux journalier fixé par une note de service du DE, qui fixe le mode de voyage et indemnités.

Au moins une avance égale à 80 % (quatre-vingts pour cent) du montant des indemnités et frais de mission/voyage ainsi déterminés sera versée à la personne concernée.

### **11.8. Déclaration et ajustement des frais de mission/voyage**

De retour au bureau, l'employé doit préparer une déclaration des dépenses qui doivent être appuyées par:

- i. toutes les pièces justificatives pour les frais encourus au cours de la mission,
- ii. la feuille de perdiem émis en fonction du nombre de jours consacré à la mission,
- iii. l'ordre de mission et les documents de voyage.

Dans cette déclaration des dépenses, l'avance des fonds reçus doit être justifiée pour d'éventuels ajustements (paiement ou le remboursement du solde restant dû par l'ANCE-Togo). L'ajustement doit être effectué au plus tard huit jours après le retour de mission.

### **11.9. Indemnité journalière de subsistance**

Une indemnité journalière de subsistance (DSA) doit être payée au taux applicable au sein de l'institution. Le responsable en charge de GRH fournira les informations sur les taux actuellement applicables.

### **11.10. Assurance voyage**

Les déplacements du personnel pour les activités de l'ANCE-Togo seront couverts par l'assurance voyage de l'Organisation.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **XII - Heures de travail, jours fériés et heures supplémentaires**

### ***12.1. But***

Spécifier la durée du travail à l'ANCE-Togo, les jours fériés observés et établir des règles régissant les heures de travail

### ***12.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

L'ANCE-Togo s'efforce de favoriser un environnement où les efforts du personnel en vue de la réalisation des objectifs de l'Organisation sont reconnus et appréciés par des formules souples de travail qui éliminent ou réduisent le paiement des frais supplémentaires pour le travail effectué au-delà des heures de travail régulières. Il s'efforce également d'appliquer les règlements et les politiques qui assurent la gestion saine et efficace de ses ressources humaines.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***12.3. Heures de travail***

Les heures normales de travail observées vont de 08:00-à-18 heures du lundi au vendredi avec une pause déjeuner d'une heure par jour normalement entre 13:00 et 15:00.

### ***12.4. Semaine de travail***

La semaine de travail pour les employés à temps plein à l'exclusion des périodes d'une heure du déjeuner repas sera de 40 heures.

### ***12.5. Heures de début et de fin***

Les heures de début et de fin sont fixées par l'employeur et peuvent être prolongées au-delà des heures officielles de bureau.

### ***12.6. Heures supplémentaires***

L'ANCE-Togo ne paie en aucun cas les heures supplémentaires, mais reconnaît le temps de travail en sus des heures normales de bureau grâce à un congé compensatoire ou jour(s) de récupération. Certaines catégories de personnel dont les heures supplémentaires de travail constitue un élément régulier (chauffeurs, par exemple) peuvent percevoir une indemnité à fixer par le DE de temps à autre.

### ***12.7. Jours fériés***

A l'ANCE-Togo, les jours suivants sont considérés comme jours fériés payés:

- Jour de l'An (1<sup>er</sup> Janvier)
- Férié décidé par le gouvernement
- La fête nationale du 27 avril (fête de l'indépendance)
- Le Lundi de Pâques
- La fête du travail
- La fête de Tabaski
- Le Ramadan
- L'Ascension
- Le Lundi de Pentecôte
- Le 21 Juin ou fête des martyrs
- L'Assomption

- La Toussaint
- Le jour de Noël (25 Décembre)

### **12.8. Paiement**

Les employés percevront leur salaire régulier quand un jour férié tombe sur leur jour normal de travail. Lorsque le jour férié tombe hors du jour normal de travail de l'employé, l'employé se verra accorder un autre jour de congé payé.

### **12.9. Absence du service**

Chaque employé doit informer son supérieur ou le responsable en charge de GRH, dès que possible, de son incapacité à se présenter au travail pour cause de maladie, de blessure ou d'autres motifs légitimes. L'employé doit informer l'employeur de la date de retour au travail avant cette date et des dispositions spéciales et/ou des équipements nécessaires. L'employé doit tenir l'employeur informé de son état de santé et de la date prévue de retour au travail. Un membre de la famille doit apporter à l'ANCE-Togo la preuve de tout état de maladie, de blessure ou d'autres motifs légitimes.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **XIII - Directives générales pour le comportement**

### ***13.1. But***

Préciser les directives pour un comportement approprié en milieu de travail qui contribue à un environnement de travail propice pour la réalisation des objectifs de l'ANCE-Togo.

### ***13.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

Tous les employés de l'ANCE-Togo sont tenus de se conduire de manière professionnelle, respectueuse et responsable et l'Organisation cherche à créer un environnement qui permet aux individus de se sentir respectés, désirés et bien accueillis.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***13.3. Communication***

L'ANCE-Togo s'est engagé à asseoir une communication efficace dans l'Organisation. Il est de notoriété qu'il existe des liens étroits entre de bonnes communications et la réussite et c'est l'objectif permanent de l'Organisation d'améliorer constamment les communications, aidant ainsi le personnel à comprendre les objectifs de l'organisation et les raisons qui les sous-tendent. L'Organisation a une politique d'ouverture et le DE et les autres membres du personnel rencontrent régulièrement les employés de manière informelle et formelle pour transmettre des informations sur les questions d'actualité, répondre aux questions et recevoir des commentaires.

### ***13.4. Représentant du personnel***

L'ANCE-Togo reconnaît le droit des employés s'ils le désirent d'être représentés par des représentants élus afin de s'engager dans des interactions avec et /ou de faciliter les communications avec la Direction. De même, l'Organisation reconnaît également le droit des employés de choisir de n'appartenir à aucune association du personnel.

### ***13.5. Conflits d'intérêts***

Toutes les règles applicables aux conflits d'intérêts à l'ANCE-Togo sont contenues dans le Code de conduite professionnelle et d'éthique.

### ***13.6. Code de conduite des activités***

Les employés ne doivent personnellement pas accepter de cadeaux, de l'argent ou gratifications de toute nature ou sous quelque forme que ce soit de la part des personnes directement ou indirectement bénéficiant des avantages ou des services, ou des personnes par ailleurs en passe de bénéficier de l'action d'un employé. De tels "cadeaux, argent, pourboires et services en nature et produits" seront rapportés sans délai au supérieur hiérarchique de l'employé et au Directeur exécutif. Pour plus de détails sur cette rubrique et les exceptions prévues, prière se référer au Code de conduite professionnelle et d'éthique.

### ***13.7. Interdiction de fumer***

Il est formellement interdit de fumer dans les locaux et les bureaux de l'ANCE-Togo et aussi en mission. Pour plus de détails, se référer au Code de conduite professionnelle et d'éthique.

### ***13.8. Harcèlement au travail***

L'ANCE-Togo vise à créer un environnement de travail collégial dans lequel tous les individus sont traités avec respect et dignité. L'Organisation ne tolérera donc pas le harcèlement, l'intimidation ou l'ingérence d'aucune sorte, qu'elle soit sexuelle ou fondée sur la religion, l'appartenance politique ou de préférence, l'origine ethnique, la race, l'orientation sexuelle, l'origine nationale, l'âge, le handicap, ou autres. Pour plus de détails, prière se référer au Code de conduite professionnelle et d'éthique.

### ***Autorisation***

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **XIV - Evaluation des performances**

### ***14.1. But***

Décrire les politiques et procédures d'évaluation du rendement/de la performance à l'ANCE-Togo.

### ***14.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

Le système de gestion de la performance du personnel de l'ANCE-Togo vise à aider les individus et l'Organisation à améliorer les performances en fournissant une base claire pour le développement des responsabilités individuelles, l'évaluation du rendement et la détermination des besoins de formation et de développement des compétences ainsi que la promotion de l'excellence. Un système efficace de gestion des performances/rendement du personnel est essentiel pour s'assurer que l'organisation respecte ses obligations et les défis futurs.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***14.3. Objectifs du système d'évaluation de la performance***

L'ANCE-Togo exploite un système d'évaluation annuelle de la performance/rendement avec des évaluations intermédiaires une ou deux fois par an. Les buts et objectifs du système comprennent:

- i. maximiser le rendement et l'apport du personnel afin d'améliorer l'efficacité de l'Organisation;
- ii. favoriser une culture qui encourage l'excellence de la performance;
- iii. s'assurer que le personnel est conscient des tâches essentielles et comment elles se rapportent aux objectifs de l'Organisation, aux attentes des superviseurs et la façon dont la performance rendement sera mesurée;
- iv. promouvoir une communication ouverte et constructive afin d'identifier les forces et les faiblesses liés au travail;
- v. reconnaître les réalisations et améliorer le rendement au travail;
- vi. promouvoir des perspectives de travail axées sur les résultats qui permettront d'identifier les performances faible, satisfaisante et exceptionnelle et prendre les mesures appropriées, y compris les récompenses et les sanctions;
- vii. l'identification des besoins de perfectionnement du personnel et mettre en œuvre les mesures appropriées;
- viii. veiller à ce que les descriptions de postes soient réalistes, appropriées, pertinentes et clairement définies, et
- ix. développer des moyens par lesquels le personnel pourrait améliorer sa performance et développer davantage les compétences/aptitudes.

## **Stades (ou composantes) de l'évaluation de la performance**

### ***14.4. Stade 1: Elaboration de plans de travail individuels***

Chaque département ou programme a son propre cycle annuel de gestion de la performance et tout le personnel de l'équipe subira chaque étape du cycle

A peu près au même moment. L'évaluation se fera sur la base des plans de travail individuels et des objectifs de performance qui ont été établis en concertation entre le gestionnaire et le personnel. Avant la première réunion pour discuter et élaborer les objectifs de rendement avec le superviseur, le membre du personnel remplit les détails pertinents sur le formulaire de gestion de la performance et élabore un plan de travail provisoire pour la discussion.

### ***14.5. Stade 2: Evaluation formelle de la performance***

Ceci a lieu une fois par an. Le superviseur et le membre du personnel s'accordent sur une date appropriée et le lieu de l'évaluation de la performance en s'assurant que suffisamment de temps a été consacré à la fois pour la préparation et les discussions ultérieures. Le membre du personnel doit préparer en dressant une liste des réalisations contre chacun des principaux objectifs et tâches. Toute information pertinente que le superviseur et le membre du personnel souhaitent discuter à la réunion ou inclure dans l'évaluation annuelle de performance, tels que les commentaires des membres du personnel concernés ou les contacts externes, ou d'autres informations écrites telles que des statistiques, doit être recueillie par le superviseur et le membre du personnel avant la réunion. Lors de l'évaluation, les résultats des principaux objectifs et tâches sont convenus et indiqués sur le formulaire d'évaluation annuelle de la performance et des commentaires sur les facteurs externes qui affectent les résultats ou les performances sont également notés. Par la suite, le formulaire de gestion de la performance est signé par l'employé et le gestionnaire.

### ***14.6. Stade 3: Mise en œuvre des décisions de l'évaluation de la performance***

Les implications et les résultats de l'examen annuel de la performance doivent être soigneusement analysés. Si la performance est satisfaisante ou au-dessus des attentes, le gestionnaire peut recommander des récompenses pour la performance, telle qu'une augmentation de salaire selon les barèmes de rémunération ou l'approbation de la confirmation de la nomination ou de prolongation de contrat le cas échéant. Si le rendement est insatisfaisant ou inférieur à la norme, le gestionnaire et le membre du personnel doivent discuter des options d'amélioration. Une formation et perfectionnement appropriée peut être considérée et le plan de formation et perfectionnement est élaboré ou révisé, tout comme la décision de fin de contrat. Le formulaire de gestion de la performance est ensuite approuvé et les décisions et stratégies pertinentes découlant de l'examen de la performance sont transférées au plan de travail de l'année suivante.

### ***14.7. Stade 4: Suivi de l'évaluation de la performance***

Cela devrait normalement avoir lieu environ six mois après l'évaluation de la performance formelle. Un délai suffisant doit être accordé pour la préparation et permettre un débat approfondi. Le but de la réunion d'examen est de discuter des progrès accomplis au regard des objectifs fixés à l'évaluation annuelle de la performance formelle. L'examen de l'état d'avancement peut être programmé pour coïncider avec une réunion informelle de supervision.

Les informations détaillées, les outils et le guide d'entretien sont contenus dans le manuel d'évaluation de la performance des employés de l'ANCE-Togo.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **XV - Politique genre**

### **15.1. But**

Décrire la politique genre de l'ANCE-Togo

### **15.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique**

L'ANCE-Togo est déterminée à améliorer l'égalité du genre par l'amélioration de la réactivité et la sensibilité aux questions de genre (genro-réactivité et genro-sensibilité) au sein de l'organisation et en coordonnant la coopération active des femmes et des hommes et en offrant des opportunités pour eux de contribuer et bénéficier de façon équitable, des évolutions et opportunités offertes par l'Organisation.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### **15.3. Concept de genre**

Le terme 'genre' renvoie à des attentes fondées sur la culture des rôles et comportement des gents masculine et féminine. Le terme distingue le socialement construit des aspects du biologiquement déterminés relatifs au fait d'être masculin et féminin. Contrairement à la biologie du sexe, les rôles et comportement genrés peuvent changer historiquement, parfois assez rapidement, même si certains aspects de ces rôles *tirent leur origine* dans les différences biologiques entre les sexes. Les traditions religieuses ou culturelles qui définissent et justifient des rôles distincts et le comportement attendus des hommes et des femmes sont fortement chéries et socialement appliquées, cela signifie que le changement aux systèmes de genre est difficile et souvent contesté.

### **15.4. Objectifs et buts de la politique du genre**

La politique est élaborée dans le but d'inclure l'égalité du genre dans toutes les stratégies, programmes et activités pour soutenir la pleine réalisation des objectifs de développement de l'ANCE-Togo. Cette politique genre se fixe comme tâches de:

- i. Intégrer la réflexion actuelle sur le genre et les questions de développement
- ii. Augmenter le nombre des volets/composantes du projet profitant directement à la gent féminine,
- iii. Mettre en place des mécanismes institutionnels visant à améliorer la condition féminine

En outre, la politique de genre assure également les fonctions suivantes:

- i. Fournir le cadre politique approprié pour des méthodes et des pratiques réussies
- ii. Mettre directement l'accent sur l'intégration de l'approche genrée
- iii. Formuler des procédures/stratégies pour engendrer les programmes de coordination de l'ANCE-Togo
- iv. Fournir la possibilité d'adresser certaines des questions nouvelles et émergentes relatives aux femmes
- v. introduire de nouveaux mécanismes institutionnels pour améliorer et accroître les performances et les activités visant à améliorer la condition des femmes.

### ***15.6. Principes directeurs et éléments clés de la politique***

La politique du genre constitue une base pour l'intégration du genre.

Les principes suivants de l'ANCE-Togo sous-tendent le processus d'élimination des contraintes rencontrées dans l'intégration du genre:

- i. La politique du genre doit être fondée sur des bases solides conformes aux exigences nationales, régionales et internationales.
- ii. L'intégration du genre comme un processus vers la réalisation de l'égalité du genre doit être un mandat, et tous se doivent de s'y conformer.
- iii. Le processus de réalisation de l'égalité du genre cible à la fois les hommes et les femmes, avec un accent particulier sur les femmes en vue de rétablir l'équilibre concernant le développement humain et socio-économique équitable.
- iv. L'égalité du genre est gage d'émancipation des femmes et veille à ce que les hommes et les femmes soient des partenaires égaux dans le développement et influencent ainsi tous ensemble l'orientation des changements sociaux et économiques qui affectent leurs vies.
- v. La corrélation entre égalité du genre et développement socio-économique est forte. L'un sans l'autre n'atteindra pas la norme prévue dans les objectifs nationaux d'amélioration de la qualité de vie pour tous, hommes, femmes et enfants.
- vi. Puisque le changement des mentalités et des pratiques est un long processus, l'intégration du genre est une plate-forme d'apprentissage où les théories et pratiques fondent en synergie pour améliorer davantage la mise en œuvre

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **XVI - Politique relative au VIH/SIDA**

### ***16.1. But***

Décrire la politique et les autres dispositions relatives au VIH/SIDA à l'ANCE-Togo.

### ***16.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

L'ANCE-Togo s'engage à assurer une approche cohérente et équitable de la prévention du VIH / SIDA parmi les employés et leurs familles, et à la gestion des conséquences du VIH/SIDA et le soutien aux employés vivant avec le VIH/SIDA.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***16.3. Base légale de la politique***

La politique a été élaborée et sera mise en œuvre en concertation avec les employés à tous les niveaux. Il est en conformité avec les lois existantes en matière de VIH / SIDA au Togo et est compatible avec le code des pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail.

### ***16.4. Droits des employés séropositifs***

Les employés séropositifs sont protégés contre la discrimination, la victimisation ou le harcèlement. Les procédures disciplinaires et de règlement des griefs s'appliquent également à tous les employés, de même que la fourniture d'information et d'éducation sur le VIH et le SIDA.

### ***16.5. Opportunités d'emploi et cessation d'emploi***

Aucun employé ne doit subir des conséquences négatives, soit par le licenciement ou le refus d'autres possibilités d'emploi appropriés, sur la seule base de l'infection au VIH.

### ***16.6. Test VIH***

L'ANCE-Togo n'exige pas le test VIH comme condition préalable pour le recrutement, l'accès à la formation ou la promotion. Cependant, l'Organisation encourage et facilite l'accès au dépistage et conseils volontaires et confidentiels (CDV) pour tous les employés.

### ***16.7. Confidentialité***

L'ANCE-Togo reconnaît la sensibilité des questions qui entourent le VIH/ SIDA et s'engage à traiter les questions de manière discrète et privée. Si un employé vivant avec le VIH a révélé son statut à la Direction, l'Organisation se doit de garder confidentielle l'identité de cette personne. Cependant, en ligne avec la philosophie de l'Organisation sur le virus, l'employé est encouragé à parler ouvertement de sa séropositivité afin de sensibiliser les autres.

### **16.8. Education et sensibilisation**

Des programmes appropriés de sensibilisation et d'éducation seront menés pour informer les employés de l'ANCE-Togo sur le SIDA et le VIH qui leur permettront de se protéger et protéger autrui contre l'infection par le VIH. Certains de ces programmes incluront les familles des employés et la communauté locale. La formation sur le VIH/SIDA doit être arrangée et si nécessaire du temps raisonnable sera accordé pour la participation à un tel programme d'éducation et de formation.

### **16.9. Promotion du bien-être des employés**

L'ANCE-Togo traitera les employés infectés ou affectés par le VIH/SIDA avec empathie et soins. L'Organisation fournira toute l'aide raisonnable qui peut inclure les conseils, congés, congés maladie, congé pour obligations familiales, et des informations concernant le virus et ses effets.

### **16.10. Rendement au travail et aménagement raisonnable**

Il est de la politique de l'ANCE-Togo de répondre à l'état évolutif de santé des employés en procédant des aménagements raisonnables en milieu de travail pour les personnes infectées par le VIH. Les employés peuvent continuer à travailler aussi longtemps qu'ils sont en mesure d'exercer leurs fonctions en toute sécurité et en conformité avec les normes de performance acceptables. Si un employé atteint de SIDA est incapable de s'acquitter de ses tâches de façon adéquate, le gestionnaire ou le superviseur doit résoudre le problème conformément à la procédure normale de l'Organisation sur le déficit de rendement ou mauvaise santé.

### **16.11. Accès à la rémunération et aux prestations**

Les employés vivant avec le VIH/SIDA ne seront pas traités moins favorablement que le personnel atteint de toute autre maladie ou situation grave en ce qui concerne les prestations/avantages légaux et organisationnels, le cas échéant, et d'autres services disponibles.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **XVII - Politique de sécurité en milieu de travail**

### ***17.1. But***

Décrire la politique de l'ANCE-Togo en matière de santé, de sécurité et de bien-être au travail de tout son personnel.

### ***17.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

La sécurité est la responsabilité de tous à l'ANCE-Togo et tous les membres du personnel doivent raisonnablement prendre soin d'eux-mêmes et des autres personnes qui pourraient être affectées par leurs actes ou leurs omissions. Il est du devoir de la Direction de l'ANCE-Togo de profiter de chaque occasion pour renforcer le message de sécurité, faire respecter les règles et procédures de sécurité, et encourager les pratiques de travail saines et de veiller à ce que les droits et les responsabilités soient bien définis et adoptés.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***17.3. Rôle de l'ANCE-Togo en matière de sécurité***

Le rôle de l'ANCE-Togo en matière de santé et de sécurité est le suivant:

- i. fournir et entretenir un établissement et des systèmes de travail qui sont, autant que raisonnablement praticables, sûrs et sans risques pour la santé;
- ii. prendre des dispositions pour assurer, autant que raisonnablement possible, la sécurité et l'absence de risques pour la santé liés à l'utilisation, la manipulation, le stockage et le transport des objets et des substances;
- iii. fournir des informations, instruction, formation et supervision nécessaires pour assurer, autant que raisonnablement possible, la santé et la sécurité au travail de ses employés;
- iv. autant que raisonnablement possible en ce qui concerne tout lieu de travail sous contrôle de l'Organisation, le maintenir dans un état sain et sans risque pour la santé et fournir et maintenir des moyens d'accès et de sortie sûrs et sans risques; et
- v. fournir et de maintenir un environnement de travail à ses employés qui est, autant que raisonnablement possible, en toute sécurité, sans risques pour la santé, et adéquat en ce qui concerne les installations et les modalités de leur bien-être au travail.

### ***17.4. Rôle du personnel/employé en matière de santé et de sécurité***

Chaque membre du personnel a le devoir d'apporter une contribution positive à sa santé et sa sécurité et aux autres personnes affectées par ses actions. Pour ce faire, les membres du personnel doivent:

- i. être constamment vigilants pour assurer le maintien d'un environnement de travail sain et sécuritaire, applicable à eux ou à des questions relevant de leur contrôle.
- ii. Respecter les procédures convenues en leur nom pour obtenir un travail sûr, par exemple en utilisant des vêtements et de l'équipement de protection fournis si nécessaire.

- iii. Prendre les mesures urgentes nécessaires pour éviter un accident ou la création de conditions dangereuses, susceptibles de conduire à un accident ou à une menace pour la santé.
- iv. Rapporter selon le cas, les accidents et les incidents qui ont conduit à, ou peuvent entraîner des blessures, et de coopérer dans les enquêtes sur les accidents dans le but d'initier des mesures pour prévenir une récurrence.
- v. Rapporter toutes les pratiques, des procédures ou des conditions dangereuses ou malsaines.
- vi. Eviter, ou refuser d'entreprendre toute action qui pourrait causer un accident ou créer une situation dangereuse.

### ***17.5. Responsabilités du Responsable en Charge de Gestion des Ressources Humaines (CGRH)***

Le Chargé de GRH sera chargé de la mise en œuvre de la politique de santé et de sécurité et, à cet égard, assurera le suivi du personnel et des actions de ses membres afin de s'assurer que le programme de sécurité est mis en œuvre correctement et de mesurer son efficacité. Des contrôles réguliers de la zone de travaux permettront d'atteindre et de maintenir un bon niveau d'activités internes et de tenue des lieux. Ces contrôles seront effectués de façon aléatoire afin d'obtenir une image précise des dangers/risques potentiels du lieu de travail et à prendre rapidement des mesures à l'égard des dangers/risques identifiés.

### **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRETEUR EXECUTIF**

## **XVIII - Procédure disciplinaire et de traitement des griefs**

### ***18.1. But***

Définir les exigences minimales pour le traitement des questions disciplinaires et des griefs à l'ANCE-Togo et de répondre aux attentes que les mesures disciplinaires et les griefs du personnel sont rapportés, enregistrés et donnés suite conformément aux procédures définies.

### ***18.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

L'ANCE-Togo entend promouvoir les relations de travail régulières, ainsi que l'équité et la cohérence dans le traitement des personnes sur les questions de discipline et de griefs au travail. L'ANCE-Togo agira de façon responsable et respectera les lois et règlements, traditions et cultures du pays dans lequel il opère.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***18.3. Définitions***

Les questions disciplinaires se posent lorsque des problèmes de conduite ou de capacité sont identifiés et que la Direction cherche à y remédier par des procédures bien connues. En revanche, les griefs sont soulevés par des individus qui portent à l'attention de la Direction des préoccupations ou des plaintes au sujet de leur milieu de travail, conditions et relations de lieu de travail et que la Direction cherche à les résoudre par des procédures bien connues.

### ***18.4. Procédures disciplinaires***

Les procédures disciplinaires ne seront pas considérées principalement comme un moyen d'imposer des sanctions. Au contraire, elles seront vues comme un moyen d'aider et d'encourager de l'amélioration chez les employés dont la conduite ou norme de travail n'est pas satisfaisante. Lorsqu'ils appliquent des procédures disciplinaires de l'Organisation, les Gestionnaires de l'ANCE-Togo auront regard sur les exigences de la justice naturelle. Cela signifie que les employés doivent être informés à l'avance de toute audience/audition disciplinaire des allégations qui sont portées contre eux avec les preuves à l'appui et la possibilité de contester les allégations et les preuves avant que les décisions ne soient prises.

Les employés ont également le droit de recours contre les décisions prises. Les procédures disciplinaires de l'ANCE-Togo se caractérisent par les éléments suivants:

- i. être faites par écrit
- ii. préciser à qui elles s'appliquent
- iii. être non discriminatoires
- iv. prévoir les questions à traiter sans retard injustifié
- v. permettre des procédures, déclarations de témoins et la conservation des documents confidentiels
- vi. indiquer les mesures disciplinaires qui peuvent être prises
- vii. préciser les niveaux/échelons de direction qui ont pouvoir de prendre diverses formes de mesures disciplinaires

- viii. Permettre aux employés d'être informés des plaintes contre eux et, si possible tous les éléments de preuve pertinents avant toute audience
- ix. accorder aux employés le droit d'être assistés
- x. veiller à ce que, sauf pour faute grave, aucun employé ne soit congédié pour une première infraction à la discipline
- xi. veiller à ce que des mesures disciplinaires ne soient pas prises avant que l'affaire ait été soigneusement étudiée
- xii. s'assurer que les employés reçoivent une explication de toute peine imposée
- xiii. accorder un droit d'appel - normalement auprès d'un gestionnaire de rang supérieur - et de préciser la procédure à suivre.

### ***18.6. Exemples de fautes ou d'infractions mineures***

La liste suivante fournit des exemples d'infractions qui, normalement, justifient une action disciplinaire:

- i. Défaut ou négligence d'exercer les fonctions assignées,
- ii. Performance inappropriée ou inadaptée,
- iii. Incapacité d'exercer les fonctions,
- iv. Ne pas agir de façon courtoise ou appropriée envers les publics ou autres employés,
- v. absentéisme et retards excessifs ou non autorisés

### ***18.7. Exemples de fautes ou d'infractions graves***

La liste suivante fournit des exemples d'infractions qui sont normalement considérées comme faute grave et peuvent entraîner des mesures disciplinaires qui vont au-delà des avertissements verbaux.

- i. Insubordination, qui comprend la réticence à accomplir les tâches assignées;
- ii. Falsification de la demande d'emploi, des périodes ou autres documents de l'Organisation;
- iii. Diffamation ou calomnie portant atteinte à la réputation de l'Organisation;
- iv. Malhonnêteté sur le tas;
- v. Mise en péril de la sécurité des autres employés ou du public, ou possession d'une arme mortelle sur la propriété de l'Organisation;
- vi. Destruction de biens de l'Organisation par négligence;
- vii. L'utilisation des drogues ;
- viii. L'abus d'alcool, ou de l'influence de celle-ci, ou à la consommation non autorisée de tout sur le tas ou sur les biens de l'Organisation;
- ix. L'incarcération en prison après une condamnation par un tribunal de droit qui résulte en manque au moins cinq jours ouvrables consécutifs;
- x. L'abandon d'emploi;
- xi. L'agression physique, violence physique ou la menace de violence physique en cours d'emploi; ou
- xii. faute d'autres en cours d'emploi ou sur les biens de l'Organisation.

## ***18.8. Sanctions pour faute***

Alors que dans le cas d'une faute mineure les mesures disciplinaires seront normalement progressives débutant par des avertissements verbaux pour finalement arriver à un licenciement ; pour une faute grave des mesures plus sévères, y compris le licenciement peuvent être prises, même pour une première faute. Il y a principalement quatre étapes de l'action disciplinaire qui sont décrites ci-dessous.

### ***Etape 1- Avertissement verbal***

Si le comportement ou les performances ne répondent pas aux normes acceptables, le membre du personnel se verra normalement adresser un avertissement verbal officiel. Il/Elle sera informé(e) du motif de l'avertissement et ceci constitue la première étape de la procédure disciplinaire. L'avertissement sera confirmé par écrit à l'employé et enregistré dans le dossier de l'employé comme un avertissement verbal.

### ***Etape 2- Avertissement écrit***

Si la faute est grave, et si une nouvelle faute se produit ou si l'amélioration requise n'a pas lieu, un avertissement écrit sera émis. Il/Elle sera averti(e) que l'action sous l'étape 3 sera envisagée si aucune amélioration satisfaisante n'est observée.

### ***Etape 3 – Avertissement écrit définitif***

S'il y a encore un manque d'amélioration, et la conduite ou le rendement est encore insuffisant, ou si la conduite est suffisamment grave pour le justifier, un dernier avertissement écrit sera normalement signifié à l'employé. Celui-ci donnera les détails de la plainte, et avertira de l'application du licenciement s'il n'y a pas d'amélioration satisfaisante, ou s'il y a une récidive ou d'autres fautes graves. Un ajournement d'une augmentation et/ou la rétrogradation peut aussi accompagner cette étape.

Tous les avertissements compris dans les étapes 1-3 ci-dessus seront retirés du fichier du personnel à la date d'expiration

### ***Etape 4 - Licenciement***

Si le comportement ou la performance n'est toujours pas satisfaisante et le membre du personnel ne parvient pas à atteindre les normes prescrites ou si d'autres fautes graves se produisent, alors le licenciement prend effet. Le membre du personnel se verra signifier, dès que raisonnablement possible, les motifs écrits du licenciement et la date à laquelle l'emploi est résilié.

### ***18.9. Droit de recours***

Le personnel a un droit de recours contre toute mesure disciplinaire prise à son encontre, sauf pour les avertissements verbaux. Un appel doit être déposé auprès du responsable du département approprié dans les 5 jours ouvrables suivant notification des conclusions de l'audience disciplinaire. Les mesures disciplinaires ne seront pas mises en œuvre avant la finalisation du processus d'appel. Les requêtes en appel se font par écrit à l'échelon supérieur de l'agent/fonctionnaire qui a traité le dossier disciplinaire initial.

### ***18.9. Procédures de traitement des griefs***

Il est dans l'intérêt de tous de s'assurer que les griefs des employés sont traités rapidement et de façon équitable et à l'échelon le plus bas possible de l'Organisation au sein de laquelle la question peut être résolue. Les procédures de règlement des griefs de l'ANCE-Togo doivent être simples, écrites et pratiques. Elles doivent également prévoir une procédure de grief et l'issue consignée et tenue confidentielle.

Les Gestionnaires de l'ANCE-Togo reconnaissent qu'il est de bonne pratique pour les individus d'être accompagnés, lors des audiences de grief si la personne qui invoque un grief en décide ainsi. La plupart des plaintes et des griefs de routine sont les mieux réglés de façon informelle dans les discussions avec supérieur hiérarchique immédiat des employés. Si un grief ne peut être réglé à l'amiable, il sera traité selon la procédure de grief officielle. Le nombre d'étapes figurant dans la procédure dépendra de la taille de l'Organisation, sa structure de gestion et les ressources disponibles. Les procédures de règlement des griefs de l'ANCE-Togo se présentent ainsi:

- i. être faites par écrit
- ii. préciser à qui elles s'appliquent
- iii. être non discriminatoires
- iv. prévoir les questions à traiter sans retard injustifié
- v. dans les cas où le grief est contre le supérieur hiérarchique immédiat prévoir que la question soit soulevée avec un gestionnaire de niveau supérieur
- vi. prévoir des procédures, déclarations de témoins et la conservation des documents confidentiels
- vii. prévoir le droit pour un employé soulevant un grief d'être accompagné
- viii. prévoir la notification de l'issue d'un grief officiel à l'employé soulevant le grief
  
- ix. dans le cas où un grief peut s'appliquer à plus d'une personne et là où un syndicat est reconnu, il est peut-être approprié que le problème soit résolu par le biais des conventions collectives entre le(s) syndicat (s) et la direction locale
  
- x. Prévoir un droit d'appel - normalement auprès d'un gestionnaire de rang supérieur - et de préciser la procédure à suivre.

Pour la discipline et les procédures de règlement des griefs pour être efficace, il est essentiel que tous les employés en soient conscients et les comprennent. Tous les superviseurs, gestionnaires et représentants des salariés de l'ANCE-Togo seront formés à leur utilisation.

### ***18.10. Dossiers et procès-verbaux***

Les dossiers et procès-verbaux seront conservés en précisant la nature de la procédure disciplinaire et de règlement des griefs, la réponse de la direction, et les mesures prises et les motivations. Ces documents seront gardés confidentiels conformément aux exigences légales en vigueur. Les copies des procès-verbaux de réunion doivent être remises à la personne concernée même si dans certaines circonstances, certaines informations peuvent être retenues, par exemple pour protéger un témoin.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **XIX - Cessation d'emploi**

### ***19.1. But***

Assurer une cohérence de la gestion des cas de cessation d'emploi autres que les cas de mesures disciplinaires et offrir la possibilité aux membres du personnel quittant l'ANCE-Togo de faire des commentaires sur leurs expériences avec l'Organisation.

### ***19.2. Exposé sommaire/Enoncé de politique***

Conformément aux besoins de ses opérations et autres obligations législatives et juridiques, l'ANCE-Togo cherche à se doter de mécanismes consultatifs et de soutien internes adaptés pour s'assurer que les processus de cessation d'emploi sont clairement définis et accessibles et pour permettre aux membres du personnel d'être au fait de leurs droits et obligations en matière de cessation d'emploi et de faire en sorte que toute action soit juste et cohérente.

## **Dispositions, processus et procédures spécifiques**

### ***19.3. Types de cessation d'emploi couverts***

Cette politique énonce la politique de l'ANCE-Togo concernant la cessation d'emploi autre que par le licenciement des suites de mesures disciplinaires. Les cessations d'emploi suivantes sont prévues:

- i. Démission
- ii. Décès
- iii. Fin d'un d'une mission de travail spécifique ou cessation d'un financement extérieur
- iv. Fin d'un engagement sur durée
- v. Résiliation du contrat de stage
- vi. Licenciement.

### ***19.4. Préavis de démission***

Tous les employés désireux de quitter l'Organisation sont tenus de fournir un avis écrit suffisant de l'intention de quitter l'emploi à l'ANCE-Togo. Sauf dispositions différentes prévues dans les contrats individuels spécifiques, la période de préavis générale pour le personnel cadre sera de trois (03) mois alors que pour les autres membres du personnel il sera d'un (01) mois. Le préavis écrit doit être adressé au Directeur Exécutif.

### ***19.5. Décès d'un employé***

Le CGRH doit être immédiatement saisi en cas de décès d'un employé de l'ANCE-Togo. Après avoir été avisé du décès d'un employé, le CGRH doit contacter le/la conjoint(e) ou le/la partenaire vivant(e), le cas échéant, ou le membre de la famille de droit. Des dispositions seront alors arrêtées avec la personne de droit pour s'assurer que les prestations applicables sont correctement traitées.

### ***19.6. Résiliation motivée***

La résiliation motivée à l'ANCE-Togo est généralement le résultat de l'incapacité d'un individu à atteindre le niveau requis de performance dans le travail, le défaut de se conformer aux politiques et procédures nécessaires ou aux normes de comportement professionnel applicables à l'emploi, ou les échecs répétés à s'acquitter des devoirs requis. Toute résiliation doit être approuvée par le Directeur exécutif et doit être conforme aux politiques et procédures établies.

### ***19.7. Réembauchage ou réengagement***

Les employés qui quittent l'ANCE-Togo régulièrement ou dans les règles et qui, plus tard, souhaitent revenir sont éligibles pour examen de cas de réembauchage à condition qu'un poste approprié soit disponible. Un ancien employé qui est réengagé se verra octroyer un crédit pour le service antérieur aux fins d'éligibilité à des prestations de vacances et autres avantages utiles, si une période de plus de deux ans ne s'est pas écoulée entre la cessation et le réembauchage ou réengagement.

### ***19.8. Paiements dus à l'employé***

En cas de résiliation, l'ANCE-Togo doit verser à l'employé tout impayé de salaire acquis, congé acquis mais pas pris et toute autre somme due. De même, le congé pris mais non acquis, sera déduit de la dernière paie.

### ***19.9. Entrevues de départ/de fin de service***

L'Organisation reconnaît que les entrevues de départ sont un élément important du développement organisationnel et conduira donc des entrevues avec tous les employés avant leur départ. Le but de cette entrevue est de recueillir des informations sur la manière dont l'Organisation peut s'améliorer en fonction de la rétroaction/commentaires de l'employé partant. Toutes les informations échangées lors de l'entrevue resteront confidentielles.

## **Autorisation**

**Date d'approbation/autorisation du Conseil:** .....

**Date de délivrance:** .....

**Signature:** .....

**LE DIRECTEUR EXECUTIF**

## **XX – DISPOSITION TRANSITOIRE**

Les mesures nouvelles contenues dans le présent manuel ne sont pas rétroactives et donc ne disposent que pour l'avenir.