



394

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
**Un Peuple - Un But - Une Foi**  
MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES  
DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT



Sénégal

**Agences Coopérantes : PNUD et UNFPA**

**CELLULE D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE  
DES PROJETS/PROGRAMMES  
(CAP)**

**MANUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES,  
FINANCIERES ET COMPTABLES**



---

**Bureau d'Etude d'Expertise et de Réalisation en Gestion**

**ABS-MCS ENGINEERING AUDITORS**

Point E avenue Birago DIOP x G BP 5344 Dakar-Fann tél/fax

Adresse internet : [berges@oranges.sn](mailto:berges@oranges.sn)

## SOMMAIRE

<b>1. CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL</b>	<b>4</b>
1.1 POLITIQUE ET STRATEGIE D'INTERVENTION	4
1.2 ORGANISATION DE LA CAP	10
<b>2. PLANIFICATION DES ACTIVITES</b>	<b>20</b>
2.1 CADRE DE SUIVI ET D'EVALUATION DE LA CAP	20
2.2 PROCESSUS DE FORMULATION DES ACTIVITES	23
2.3. ELABORATION ET MISE EN PLACE DES BUDGETS	25
<b>3. GESTION DES ACTIVITES D'APPUI-CONSEIL</b>	<b>28</b>
3.1 APPUI AUX PROJETS ET PROGRAMMES SOUS EXECUTION NATIONALE	28
3.2 APPUI AUX PROJETS ET PROGRAMMES	31
<b>4. MOBILISATION DES RESSOURCES</b>	<b>37</b>
4.1 PRINCIPES GENERAUX	37
4.2 DEMANDE DE RENOUVELLEMENT DU COMPTE D'AVANCE	38
4.3 DEMANDE DE PAIEMENT DIRECT	39
4.4 EXECUTION PAR UN PARTENAIRE ASSOCIE	40
<b>5. PASSATION DES MARCHES DE BIENS, TRAVAUX ET CONSULTANTS</b>	<b>42</b>
5.1. PRINCIPES ET REGLES	42
5.2. TRAVAUX ET FOURNITURES DE BIENS D'EQUIPEMENT	47
5.3. SELECTION DES CONSULTANTS	53
5.4 RECEPTION DES BIENS ET SERVICES	65
5.5 TRAITEMENT DES FACTURES D'ACHATS OU DE DECOMPTE	66
5.6 LIQUIDATION DES DEPENSES	67
<b>6. GESTION DES FONDS</b>	<b>68</b>
6.1 ENCAISSEMENT DE FONDS	69
6.2 REGLEMENT DE DEPENSES	69
6.3 GESTION DE LA TRESORERIE	70
<b>7. GESTION DU PERSONNEL</b>	<b>74</b>
7.1 RECRUTEMENT DU PERSONNEL	74
7.2 SUIVI DES EFFECTIFS ET GESTION DES CARRIERES	76
7.3 EVALUATION DU PERSONNEL ET FIN DE CONTRAT	80
7.4 AUTRES DISPOSITIONS ET REGLEMENTS INTERIEURS	81
<b>8. GESTION DE LA COMPTABILITE DES MATIERES</b>	<b>84</b>
8.1 PRINCIPES DE GESTION	84
8.2 GESTION DES IMMOBILISATIONS	86
8.3 GESTION DES STOCKS	89
8.4 INVENTAIRE PHYSIQUE PERIODIQUE	89
8.5 MAINTENANCE ET ASSURANCE	90
8.6 JUSTIFICATION DES CONSOMMATIONS DE CARBURANT	90
<b>9. SYSTEME COMPTABLE</b>	<b>93</b>
9.1 OBJECTIFS	93
9.2 ETATS FINANCIERS	104
9.3 PROCEDURES DE TRAITEMENT DES OPERATIONS	106
9.4 PREPARATION DES ETATS FINANCIERS	106
<b>ANNEXES</b>	<b>108</b>

## I. CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL

### I.1 POLITIQUE ET STRATEGIE D'INTERVENTION

#### I.1.1 CONTEXTE GENERAL

Au Sénégal, les Projets et Programmes de développement constituent des entités administratives ou activités spéciales de l'Etat dotés de missions spécifiques en vue de réaliser un ou plusieurs objectifs économiques et sociaux définis dans le cadre de la politique de développement du pays.

Ces Projets et Programmes de développement couvrent tous les secteurs de l'économie et impliquent tous les départements ministériels, qu'il s'agisse de projets d'infrastructures (barrages, routes, écoles, ponts, hôpitaux), ou de projets d'appui institutionnel ou de réforme (vulgarisation, formation, renforcement des capacités).

Conformément aux règles des finances publiques, les budgets de ces projets sont programmés dans le Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP) et inscrits dans la loi des finances.

Ces plans d'investissement public sont réalisés avec un important concours des partenaires au développement à travers l'aide bilatérale et multilatérale. Considérée aux premières années de l'indépendance comme un phénomène marginal, la problématique de la mobilisation des financements extérieurs à travers les projets et Programmes connaît ces dernières années une ampleur considérable.

Selon le mode d'exécution, on distingue la typologie de projets suivante :

- les projets exécutés sous la responsabilité du bailleur de fonds lui-même ;
- les projets exécutés par une agence d'exécution publique ou privée ;
- les projets pour lesquels l'exécution est assurée par des structures nationales ;
- les projets exécutés par des « structures par projets » ou structures ad.hoc.

Cette multiplicité dans la nature et les formes de projets de développement est généralement liée :

- à la diversité des partenaires au développement et leurs différents cadres de coopération et
- au souci de mettre en place des modes d'exécution de nature à favoriser l'atteinte des résultats escomptés.

Malgré la diversité des modalités d'exécution expérimentées depuis de nombreuses années avec le concours des bailleurs de fonds, le niveau d'absorption des ressources issues de la coopération internationale est faible.

Dans la mesure où l'Aide Publique au Développement (APD) enregistre les résultats significatifs dans d'autres pays en voie de développement et avec les mêmes approches d'intervention, il semble pertinent de rechercher les entraves à l'absorption des ressources dans les conditions d'exécution des programmes et projets de développement.

La CAP appuie le Gouvernement dans ses efforts de recherche de rupture dans la démarche pour améliorer la qualité et le taux d'exécution des programmes.

- Conciliation/intégration des systèmes /logiciels d'administration budgétaire ;
- Création d'une base de données conciliée et intégrée des engagements et décaissements ;
- Production/systématisation des statistiques sur les niveaux d'exécution financière et
- Suivi des projets / programmes sur le terrain

b- Suivi de l'Exécution financière des projets/programmes sous Exécution Nationale financés par le PNUD et l'UNFPA :

- Contrôle et vérification des pièces justificatives des dépenses encourues par les projets/programmes ;
- Vérification des rapports financiers et des rapports d'activités produits par les projets/programmes ;
- Structuration des demandes d'avance de fonds et de paiement direct ;
- Elaboration de manuel de procédures administratives comptables et financières des projets/programmes sous Exécution Nationale ;
- Organisation d'ateliers d'échanges et de mise à niveau sur le NEX ;
- Application des procédures consignées dans le manuel des procédures ;
- Coordination du recrutement du personnel des projets/programmes sous Exécution Nationale en particulier des assistants administratifs et financiers ;

c – Audit des Projets/ Programmes

- Planification des audits annuels ;
- Préparation des Termes de Référence y relatifs ;
- Coordination de la sélection de cabinet d'audit ;
- Lancement et suivi des audits ;
- Analyse des rapports d'audits (ateliers de partage) ;
- Suivi des recommandations ;

d- Formation et Renforcement des capacités (Capacity Building)

- Identification des besoins tant au niveau des projets qu'à celui des partenaires institutionnels et des ministères techniques ;
- Elaboration de plans de formation (cours, séminaires, ateliers)
- Mise à jour des plans élaborés

Les tâches de renforcement de capacités ainsi identifiées, feront l'objet d'une mission qui sera confiée à un consultant dont l'expertise est avérée en la matière tandis que la mise en œuvre et le suivi de l'activité relèveront de la responsabilité de la CAP en particulier de ses trois (3) experts sectoriels et, au besoin, des chargés de Programme de l'Unité d'Appui à l'Exécution Nationale.

### 1.1.5. STRATEGIE D'INTERVENTION DE LA CAP

#### 1. Le Partenariat

Pour ces missions d'appui et de conseil, la CAP établit un partenariat dynamique avec les structures partenaires. Cette approche suppose la demande des bénéficiaires et permet de formaliser leur engagement. Il s'agit d'un principe clé pour garantir le succès de la CAP.

C'est ainsi que la CAP développe des relations de partenariat avec :

- a) *Les autres structures du Ministère de l'Economie et des Finances impliquées dans la mise en œuvre des projets et programmes.* L'objectif premier de ce partenariat est d'être en cohérence avec les activités des services de l'Etat et de partager les informations et la base de connaissance de la gestion publique. Il s'agit de la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI), de la

Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) qui gère le Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP), de la Direction du Budget (DB) pour les Cadres de Dépenses Sectoriels à Moyen Terme (CDSMT) et le Projet de Réformes Budgétaires et Financières.

- b) **La Direction de la Planification Nationale du Ministère du Plan, du Développement Durable et de la Coopération Internationale.** La Direction de la Planification Nationale joue un rôle important dans le système de préparation, de programmation et de budgétisation des projets et programmes à inscrire au PTIP. Elle a la responsabilité de l'évaluation ex-ante et ex-post des politiques publiques et des projets et programmes.
- c) **Les Ministères Techniques.** A ce niveau, il convient d'en choisir un certain nombre selon des critères tels que l'importance des projets et programmes sous Exécution Nationale, la conduite de cadre de dépenses sectoriel à moyen terme, l'existence de projets et programmes à bailleurs de fonds multiples, l'existence ou non de cellule de planification, etc.
- d) **Les Unités de gestion de projets/programmes.** C'est à ce niveau que se pose l'essentiel des problèmes de mise en œuvre des projets et programmes. Elles constituent les principales cibles de la CAP qui établira des rapports de proximité.
- e) **Les partenaires au développement.** Ce sont des acteurs stratégiques au niveau technique et financier. Il s'agit d'une part de partager des outils de gestion développés et des méthodes de résolution de problèmes qui se posent au niveau de l'exécution des projets et programmes. Les principaux partenaires financiers de l'Etat devront être sollicité ( Banque Mondiale (BM), l'Union Européenne (UE), Banque Africaine de Développement (BAD), AFD, etc.)
- f) **Les Bureaux d'études.** De par leur implication soit dans la conception, l'élaboration de manuels de procédures, l'évaluation ou l'audit des projets et programmes, les bureaux d'études sont des partenaires privilégiés pour l'expertise et l'expérience qu'ils développent.

## **2. L'approche par la demande**

La CAP adopte l'approche par la demande dans ses relations avec les différents partenaires en dehors des projets et programmes sous Exécution Nationale. La réussite de cette démarche est assujettie à une bonne politique de communication mettant en avant l'apport supplémentaire et la valeur ajoutée que peut procurer le recours à ses services. Le volume des missions spécifiques confiées à la CAP par ses partenaires constituera un indicateur pertinent du degré d'appropriation de cet outil.

## **3. La stratégie d'impartition**

La politique de partenariat de la CAP s'exprimera, entre autres, par la stratégie d'impartition. Elle consiste à faire faire par d'autres partenaires certaines activités pour lesquelles la compétence de la CAP ou sa disponibilité n'est pas assurée.

## **4. La capitalisation et la vulgarisation des bonnes pratiques**

En dépit des insuffisances constatées dans le processus de mise en œuvre des projets et programmes, il existe quelques exemples de réussite dans la conduite des actions de développement à divers niveaux parmi les acteurs (Ministères de tutelle, partenaires au développement, unités de gestion de projets et ONG). Ces expériences doivent être capitalisées et vulgarisées. La CAP fera sienne cette mission dans le cadre du processus de capitalisation pour la pérennisation des acquis.

## 1.2 ORGANISATION DE LA CAP

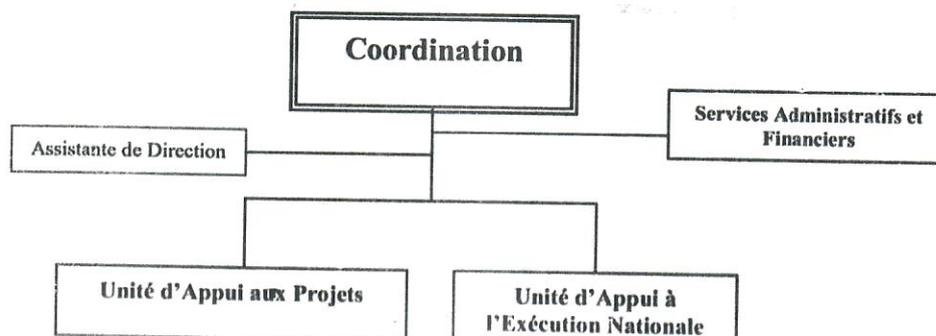
### 1.2.1 ORGANIGRAMME

Le dispositif d'organisation de la CAP s'articule autour des deux principales missions, à savoir le suivi de l'exécution des Projets et le renforcement des capacités de gestion des finances publiques.

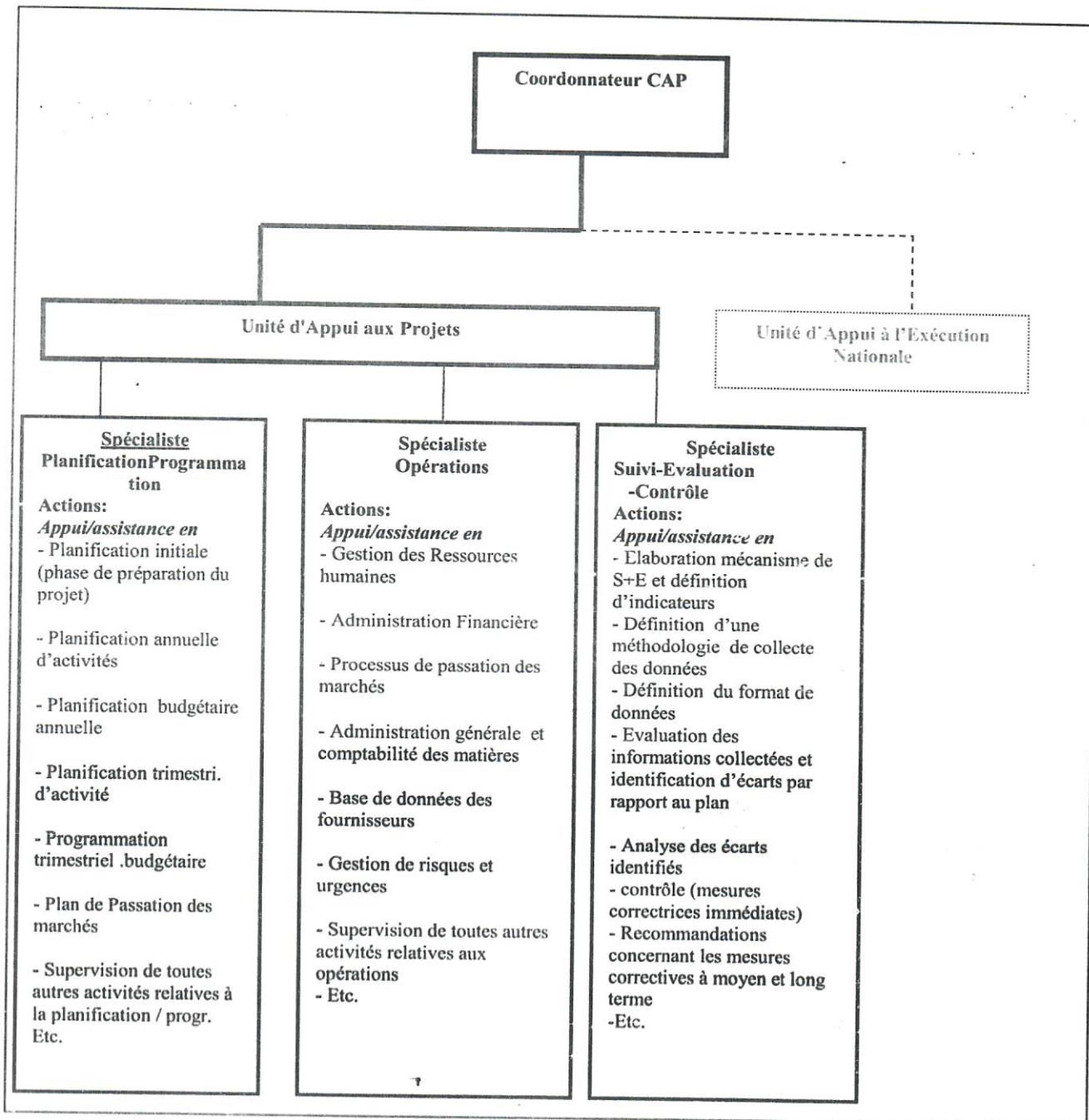
L'organigramme s'articule comme suit :

- (i) La **Coordination de la CAP**, est composée :
- Du Coordonnateur
  - D'un Responsable administratif et financier
  - D'une assistante de Direction
  - D'une secrétaire de Direction
  - D'un service de support administratif regroupant un pool d'agents de services et de chauffeurs.
- (ii) L'**Unité d'Appui aux Projets** composée des 3 experts suivants :
- Expert en Planification/Programmation
  - Expert en Suivi- Evaluation -Contrôle
  - Expert en Opérations
- (iii) L'**Unité d'Appui à l'Exécution Nationale** composée des 3 chargés de programmes qui se répartissent le portefeuille des Projets ( PNUD, FNUAP, autres bailleurs)
- Chargé de Programme NEX 1
  - Chargé de Programme NEX 2
  - Chargé de Programme NEX 3
  - Chargé de Programme NEX 4

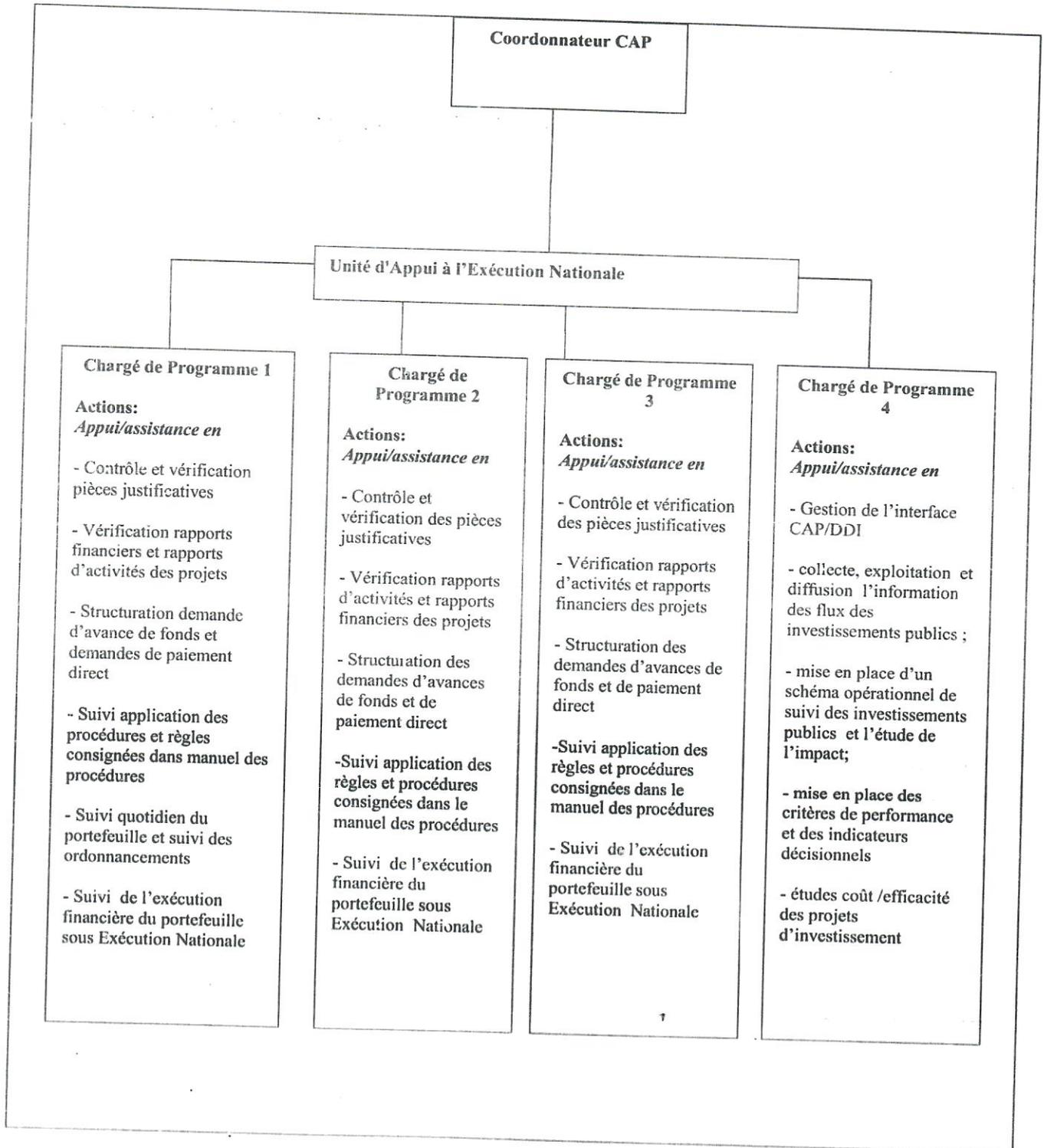
L'organigramme de la CAP est présenté comme suit :



### Unité d'Appui aux Projets de la CAP



## Unité d'Appui à l'Exécution Nationale de la CAP



## 1.2.2 ATTRIBUTIONS DES PRINCIPAUX PERSONNELS D'EXECUTION

### ○ Le Coordonnateur de la CAP

Sous la responsabilité du Directeur de la Dette et de l'Investissement (MEF), il a la responsabilité d'assurer la gestion quotidienne du projet (planification, organisation, coordination et mise en œuvre, suivi et capitalisation des activités) et de faciliter l'interaction entre les différents partenaires.

Il est chargé de l'exécution des tâches suivantes :

#### ❖ *Organisation et planification des activités*

- coordonner la planification des activités devant être mises en œuvre dans le cadre du projet en collaboration avec les partenaires nationaux ;
- faciliter la mobilisation, l'interaction et le dialogue entre les partenaires impliqués dans la mise en œuvre des projets ;
- coordonner l'identification des besoins en formation et la préparation des stratégies de renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le processus ;
- promouvoir l'établissement de liens stratégiques et substantifs entre les Ministères techniques, les unités d'exécution des projets et la CAP

#### ❖ *Mise en Œuvre des activités*

- élaborer les plans de travail et s'assurer que les activités du projet s'exécutent dans les règles et les délais prévus ;
- spécifier sur la base des ressources disponibles, l'achat de matériel consommable nécessaire au fonctionnement de la CAP ;
- valider les autorisations de décaissement en vue du paiement des fournisseurs et certifier les comptes de la CAP devant être présentés trimestriellement aux bailleurs de fonds.
- préparer les projets de termes de références des consultants qui seront chargés de mener les différentes études ;
- contribuer à l'identification et au recrutement des consultants et personnels des projets ;
- superviser le travail des consultants et s'assurer de la qualité des documents produits ;
- analyser les documents : rapports produits par les consultants
- promouvoir les offres de services ;
- assurer l'établissement de relations entre les acteurs et faciliter la mise en réseau des partenaires impliqués dans la mise en œuvre des activités ;
- préparer le projet de rapport annuel
- participer à l'élaboration du Protocole d'Accord entre le PNUD et les projets retenus.

### ○ Expert en Planification/Programmation

Sous la supervision du Coordonnateur, l'Expert en Planification/Programmation est mis à la disposition de la coordination de la Cellule au niveau de l'Unité d'Appui aux Projets.

Il est responsable de l'assistance à apporter dans toutes les activités de Planification/Programmation liées à la vie des Projets/Programmes en particulier, il est chargé de :

- appuyer la planification initiale dans la phase de préparation- négociation des projets ;
- appuyer la planification annuelle des activités (Plan de travail annuel) requise par la DDI au titre des demandes d'avance de fonds ;

- appuyer dans la planification budgétaire annuelle requise par la DDI au titre des demandes de fonds ;
- appuyer la planification trimestrielle des activités requises par la DDI au titre des demandes d'avance de fonds ;
- appuyer dans la programmation budgétaire trimestrielle requise par la DDI dans le cadre des demandes d'avance de fonds ;
- appuyer l'élaboration des plans de passation de marchés ;
- appuyer la définition et l'élaboration de charte de responsabilités ;
- appuyer la définition et l'élaboration de l'échéancier général.
- appuyer dans toutes autres tâches que le coordonnateur juge nécessaire à l'accomplissement de sa mission

○ **Expert en Suivi-Evaluation-Contrôle**

Sous la supervision du Coordonnateur, l'Expert en Suivi-Evaluation-Contrôle est mis à la disposition de la coordination de la Cellule au niveau de l'Unité d'Appui aux Projets.

Il est responsable de l'assistance à apporter dans toutes les activités de Suivi-Evaluation-Contrôle liées à la vie des Projets/Programmes en particulier, il est chargé de :

- l'élaboration d'outils et de mécanismes de suivi-évaluation-contrôle et la définition d'indicateurs ;
- la définition de méthodologie de collecte d'information
- la définition du format des données ;
- l'appui dans l'élaboration de plan de suivi-évaluation-contrôle ;
- la supervision de l'exécution du plan de suivi-évaluation-contrôle ;
- l'aide dans l'évaluation des informations collectées et l'identification des écarts par rapport aux plans ;
- l'appui dans l'analyse des écarts identifiés
- la définition de mesures correctives immédiates (contrôle) ;
- la formulation de recommandations et
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

○ **Expert en Opérations**

Sous la supervision du Coordonnateur, l'Expert en Opération est responsable de l'assistance à apporter dans toutes les activités liées aux opérations d'exécution de projets/programmes ; en particulier, il est chargé de :

- appuyer dans l'administration financière et budgétaire (analyse, mise à jour des systèmes logiciels de budget (comptabilité, formulation de manuels de procédures de gestion financière) ;
- appuyer dans l'administration des ressources humaines ;
- appuyer dans les processus de passation de marchés, assistance technique dans toutes les étapes de définition de spécifications (caractéristiques) de biens et de services à acquérir, préparation des documents de passation de marchés, TDR, modèles de contrat, lettres d'invitation, conditions générales et particulières, publications, pré qualifications, systèmes et documentation de dépouillement et d'évaluation, préparation des rapports d'évaluation, signature et gestion des contrats, suivi de l'exécution pré/administration des produits acquis ;
- appuyer dans l'administration, gestion et comptabilité des matières ;
- appuyer dans la confection de données, de fournisseurs ;
- appuyer dans l'administration, la gestion et la mise en œuvre des archives et
- appuyer dans toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

○ **Responsable Administratif et Financier**

Sous la supervision du Coordonnateur, le Responsable Administratif et Financier est mis à la disposition de la Coordination de la CAP.

Il est responsable de l'administration, des Finances, de l'approvisionnement et du transport ; en particulier, il est chargé de :

- superviser le travail du personnel administratif recruté dans le programme (secrétaires, chauffeurs et agent administratif) avec le suivi de la situation de tout le personnel de la CAP ;
- fournir le support administratif dans les domaines généraux spécialisés et conformément aux procédures en vigueur ;
- évaluer le personnel sous sa responsabilité directement ;
- superviser directement ou indirectement les activités liées à la maintenance du matériel ;
- assurer la sécurité du transport, la prise en charge médicale et services similaires ;
- assurer la gestion des cas sociaux ;
- renseigner le personnel sur les procédures administratives, donner des conseils et apporter l'appui administratif requis ;
- participer aux réunions sur toutes les questions administratives quotidiennes ;
- tenir les livres, confectionner les états/rapports financiers, rassembler et préparer les justificatifs des dépenses encourues pour constitution de la demande de fonds, élaborer et suivre le budget et gérer les équipements et stocks ;
- s'assurer de l'organisation des activités relevant de la CAP sur le plan administratif et financier ;
- garantir le respect des procédures administratives, comptables et financières ;
- assurer la préparation, la consolidation et la mise à jour des budgets de la CAP conformément aux Plans de travail (annuel et trimestriel) validé et des révisions et/ou réaménagements y relatifs ;
- coordonner la mise à disposition des fonds nécessaires pour la conduite des interventions planifiées et assurer la gestion de la trésorerie de la CAP et
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

○ **Chargé de Programme NEX 1**

Sous la supervision du Coordonnateur, le Chargé de Programme NEX 1 est mis à la disposition de la Coordination de la CAP au niveau de l'Unité d'Appui à l'Exécution Nationale. Il est responsable des systèmes de management financier et du système de support ; en particulier, il est chargé de :

- contrôler et vérifier les pièces justificatives ;
- vérifier les rapports financiers et rapports d'activités des projets ;
- structurer les demandes d'avance de fonds et les demandes de paiement direct ;
- suivre l'application des procédures et règles consignées dans les manuels de procédures ;
- suivre quotidiennement le portefeuille Sous Exécution Nationale
- gérer et suivre les ordonnancements ;
- participer au comité de suivi de l'élaboration de manuels de procédures internes pour la mobilisation des investissements publics et
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission

○ **Chargé de Programme NEX 2**

Sous la supervision du Coordonnateur, le Chargé de Programme NEX 2 est mis à la disposition de la Coordination de la CAP au niveau de l'Unité d'Appui à l'Exécution Nationale. Il est responsable des systèmes de management financier et de système de support ; en particulier, il est chargé de :

- contrôler et vérifier les pièces justificatives ;
- vérifier les rapports financiers et rapports d'activités des projets ;

- structurer les demandes d'avance de fonds et les demandes de paiement direct ;
- suivre l'application des procédures et règles consignées dans les manuels de procédures ;
- suivre quotidiennement le portefeuille Sous Exécution Nationale ;
- mettre en place un système de gestion et de suivi comptables de l'exécution des projets financés par les Organismes du Système des Nations Unies notamment le PNUD et l'UNFPA afin de déterminer la situation périodique des tirages extérieurs. Ce système devrait permettre une exploitation des flux financiers et comptables pouvant déterminer par décomposition, les tendances de l'investissement public ;
- collecter, exploiter et diffuser l'information dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'information du flux des investissements publics ;
- mettre en place un schéma opérationnel de suivi des investissements publics et l'étude de l'impact des programmes financés par le PNUD et l'UNFPA sur les grands indicateurs macroéconomiques ;
- coordonner le comité de suivi de l'élaboration de manuel de procédures internes pour la mobilisation des investissements publics ;
- mettre en place des critères de performance et des indicateurs décisionnels dans la gestion des investissements
- étudier le rapport coût /efficacité des projets d'investissement dans l'optique de pouvoir déterminer, à tout moment, la contribution du PNUD ou de l'UNFPA à la formation brute de capital fixe et
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission

○ **Chargé de Programme NEX 3**

Sous la supervision du Coordonnateur, le Chargé de Programme NEX 3 est mis à la disposition de la Coordination de la CAP au niveau de l'Unité d'Appui à l'Exécution Nationale. Il est responsable des systèmes de management financier et de système de support ; en particulier, il est chargé de :

- contrôler et vérifier les pièces justificatives ;
- vérifier les rapports financiers et rapports d'activités des projets ;
- structurer les demandes d'avance de fonds et les demandes de paiement direct ;
- suivre l'application des procédures et règles consignées dans les manuels de procédures ;
- suivre quotidiennement le portefeuille Sous Exécution Nationale ;
- mettre en place un système de gestion et de suivi comptables de l'exécution des projets financés par les Organismes du Système des Nations Unies notamment le PNUD et l'UNFPA afin de déterminer la situation périodique des tirages extérieurs. Ce système devrait permettre une exploitation des flux financiers et comptables pouvant déterminer par décomposition, les tendances de l'investissement public ;

○ **Chargé de Programme NEX 4**

Sous la supervision du Coordonnateur, le Chargé de Programme NEX 4 est mis à la disposition de la CAP, placé au sein de la DDI. Il est responsable des systèmes de management financier et de système de support ; en particulier, il est chargé de :

- collecter, exploiter et diffuser l'information dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'information du flux des investissements publics ;
- mettre en place un schéma opérationnel de suivi des investissements publics et l'étude de l'impact des programmes financés par le PNUD et l'UNFPA sur les grands indicateurs macroéconomiques ;
- assister à la coordination du comité de suivi pour l'élaboration du manuel de procédures internes pour la mobilisation des investissements publics ;
- mettre en place des critères de performance et des indicateurs décisionnels dans la gestion des investissements;

- Suivre l'élaboration du rapport coût /efficacité des projets d'investissement dans l'optique de pouvoir déterminer, à tout moment, la contribution du PNUD ou de l'UNFPA à la formation brute de capital fixe et
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission

○ **Assistante de Direction**

Sous la supervision directe du RAF et sous l'autorité du Coordonnateur, l'Assistante de Direction est mise à la disposition de la Coordination de la CAP.

Elle est chargée d'assister le coordonnateur, en particulier pour les tâches suivantes :

- travaux de saisie informatique et de mise en forme de documents ;
- reprographie de documents divers ;
- protection du matériel informatique mis à disposition ;
- enregistrement, le classement, l'archivage du courrier (arrivé et départ, confidentiel, notes de service, rapport ou tous autres documents en rapport avec les activités de la CAP ;
- les accusés de réception de courrier devant être imputé à plusieurs centres (traitement et information) ;
- organisation et la gestion de l'agenda des différentes réunions convoquées, des audiences, invitations et appels téléphoniques ;
- surveillance du bon usage des matières consommables et du matériel informatique mis à disposition ;
- assistance au Responsable Administratif et Financier en particulier dans la tenue de la comptabilité des matières (gestion des stocks, gestion des immobilisations, inventaire physique périodique, maintenance et assistance) et
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

○ **Secrétaire de Direction**

Sous la supervision directe du RAF et sous l'autorité du Coordonnateur, l'<sup>secrétaire</sup>~~Assistante~~ de Direction est mise à la disposition de la Coordination de la CAP ; elle aura en charge les attributions suivantes :

- les travaux de saisie informatique et de mise en forme de documents ;
- la reprographie de documents divers ;
- la protection du matériel informatique mis à disposition ;
- l'assistance à l'Assistante de Direction dans la reprographie, l'enregistrement, le classement, l'archivage du courrier arrivé et départ ;
- toutes autres tâches que le RAF ou le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

○ **Chauffeur**

Sous l'autorité du coordonnateur, et la supervision du RAF, le chauffeur est chargé de:

- conduire le personnel et les missions pour les besoins du travail ;
- Effectuer des courses du projet
- Vérifier quotidiennement les indicateurs du véhicule (huile, air...);
- Tenir le carnet de bord ;
- Surveiller les périodes d'entretien des véhicules ;
- Assurer la propreté du véhicule ;
- accomplir occasionnellement les tâches d'un messenger ou d'un commis de bureau.
- Et toutes autres tâches pour les besoins du service

○ **Agent de service**

Sous l'autorité du coordonnateur, et la supervision du RAF, l'agent de services est chargé de:

- Assurer la photocopie des documents à la demande du staff du projet ;
- Accueillir, identifier, enregistrer, orienter les visiteurs
- Effectuer des courses du projet
- Acheminer le courrier départ et les colis du projet ;
- Surveiller les sorties des visiteurs
- Vérifier les mouvements de matières sortant des locaux
- Assister le personnel
- Toute autre tâche pour les besoins du service.

## 2. PLANIFICATION DES ACTIVITES

## 2. PLANIFICATION DES ACTIVITES

### 2.1 CADRE DE SUIVI ET D'EVALUATION DE LA CAP

Le suivi – évaluation de la CAP se rapporte, d'une part, au suivi et à l'évaluation physique des activités, et d'autre part, à l'évaluation administrative et financière de l'exécution du budget.

- Le suivi - évaluation physique s'applique sur la base d'une analyse critique du plan stratégique, du plan de travail et des résultats atteints au fur et à mesure de l'exécution technique des activités. Il est mis en œuvre par tous les organes de supervision et d'exécution selon des formes et des niveaux d'analyse en rapport avec leur rôle respectif ;
- L'évaluation administrative et comptable s'applique sur la base d'un examen critique du fonctionnement institutionnel de la CAP, d'une revue des opérations financières et des états financiers. Elle est mise en œuvre par des audits financiers et comptables menés par des consultants indépendants.

Indépendamment des besoins éventuels de procéder à une revue spéciale de certains aspects du projet, le suivi – évaluation est assuré en permanence, à travers le calendrier et les instances ci-après :

Chaque année, à travers :

- Le rapport annuel d'activités du projet, préparé par la Coordination assistée par les experts et chargés de Programme,
- Les rapports annuels d'activités par thèmes, bailleur de fonds, secteur ou dossier,
- Les visites de terrain périodiques, organisées conjointement par les bailleurs de fonds, le gouvernement et les partenaires au projet.

Chaque trimestre, à travers,

- Les rapports trimestriels d'avancement des activités (bilan physique et financier, mise à jour des plans de travail) ;

Chaque mois, à travers,

- Les rapports mensuels de suivi des experts et chargés de Programmes (bilan physique et financier, mis à jour des plans de travail) ;

Chaque semaine, à travers

- Les réunions de Coordination de la CAP,

### **Plan de travail annuel**

La mise en œuvre du suivi-évaluation physique s'articule autour du cadre de résultats du Projet sur la base duquel doivent s'exécuter des activités déterminées. L'ensemble de ces activités constitue le plan de travail, celles-ci se déterminant en rapport avec les objectifs fixés et les résultats attendus par composante.

Ainsi, à chaque objectif peuvent correspondre plusieurs activités. A ce niveau, il s'agit d'une planification détaillée, où toutes les activités sont déterminées, y compris celles qui ne font pas l'objet de coût. La finalité est de constituer un véritable plan de travail en lui conférant un caractère exhaustif pour servir de tableau de bord.

L'élaboration des plans de travail consiste précisément à fixer les activités à mener pour atteindre ses objectifs, en précisant également:

- Les moyens à mettre en œuvre (approche) ;
- Les personnels responsables de la mise en œuvre et les partenaires impliqués;
- Les indicateurs et les moyens de contrôle ;
- Le coût estimé pour l'activité donnée.

Ce document est mis à jour chaque année, et constitue le principal outil de contrôle des organes de supervision du projet.

Le processus de construction et de suivi est le suivant :

### **Budgétisation**

Le processus de planification et de programmation aboutit à la mise en place des plans de travail annuel (P.T.A). Pour la Coordination chargée de mobiliser les ressources et d'assurer la gestion comptable et financière, ils servent de base pour la mise en place des budgets et l'instruction des demandes de financement introduites par les responsables ou les bénéficiaires.

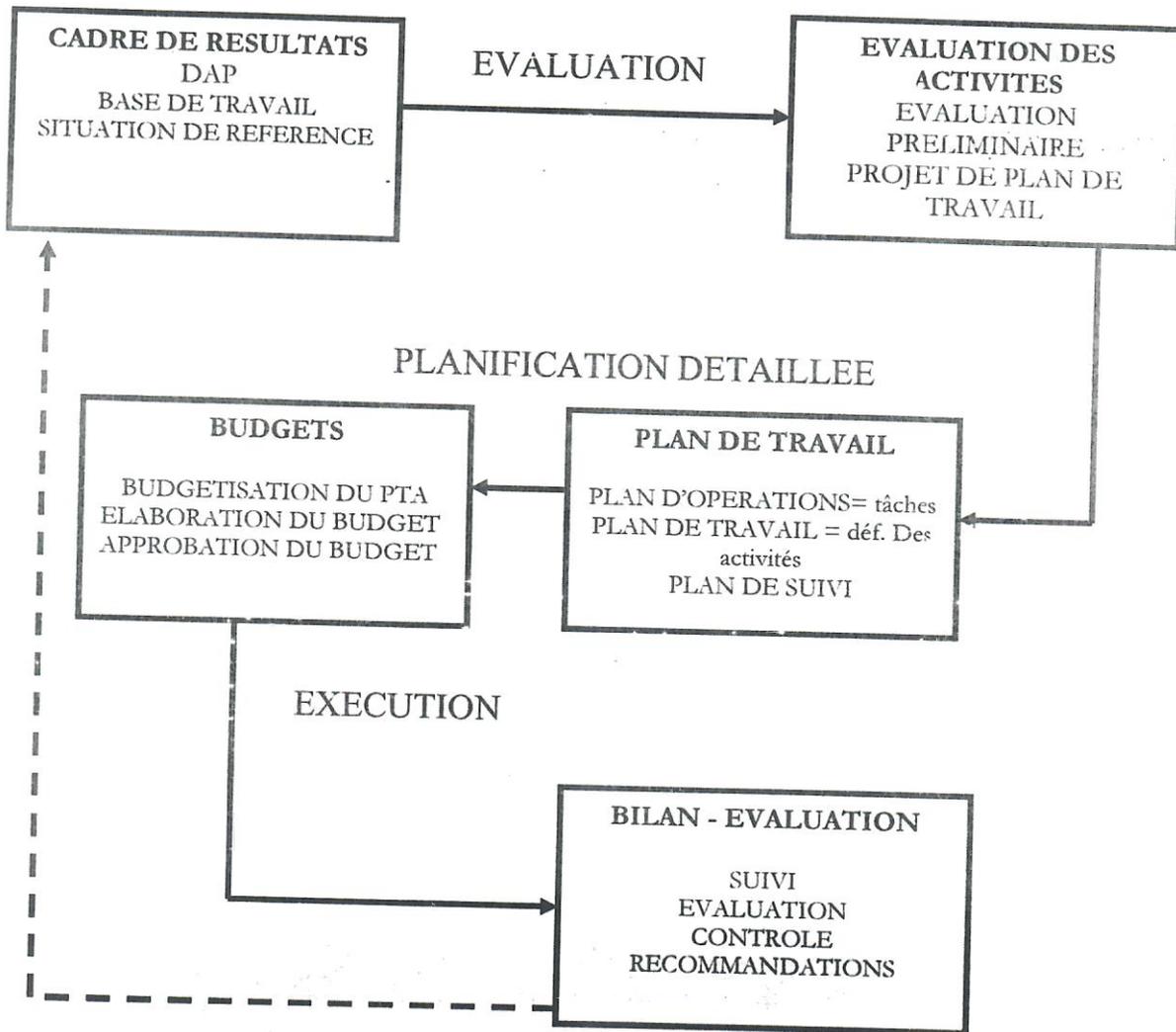
Une des étapes préalables à toute exécution financière de ces lignes, consiste à déterminer de façon explicite, la nature, la quantité, et le coût unitaire de chaque prestation à mettre en œuvre (dossier d'exécution). Cette évaluation permet d'obtenir un véritable budget comptable qui est repris et suivi à travers les nomenclatures analytique et budgétaire du projet. Il s'agit de mettre en place le budget proprement dit en indiquant pour chaque activité, les postes comptables à doter, notamment :

- la nature des dépenses ;
- les structures bénéficiaires ;
- les lignes de crédits qui financent l'activité ( par rapport au bailleur);
- le calendrier des dépenses par mois.

Ce travail de « budgétisation » permet, dans des conditions d'analyses satisfaisantes:

- d'établir de façon détaillée le rapprochement entre les prévisions, les budgétisations et les réalisations annuelles, et partant, le niveau d'exécution du programme, etc.) ;
- assurer la répartition des allocations des crédits selon les différents axes d'analyse du Programme;
- traiter les glissements des activités entre les années et la validation des reports de crédits, etc.

## PROCESSUS ITERATIF DE PLANIFICATION DES ACTIVITES



## 2.2 PROCESSUS DE FORMULATION DES ACTIVITES

### 2.2.1 DOSSIER D'EVALUATION PRELIMINAIRE

Sur la base des activités définies dans les plans de travail, les responsables d'exécution identifient en partenariat avec les principaux bénéficiaires et les partenaires, le contenu et les modalités des activités à mettre en œuvre. Certaines activités peuvent être regroupées dans un ensemble cohérent désigné sous le terme de sous-projet.

#### La proposition de programme

La proposition de programme représente la formulation des activités à réaliser et à financer. A l'origine, elle peut avoir été conçue par le bénéficiaire, ou développée conjointement avec la Coordination. Dans tous les cas, le bénéficiaire doit soutenir le contenu de la proposition.

A ce stade, il s'agit de formaliser toutes les informations obtenues au cours de la phase précédente, de préciser, confirmer ou d'invalider les hypothèses émises. Tous les problèmes jugés prioritaires pour le bénéficiaire seront évalués. Il s'agira également de spécifier les conditions qui permettront un bon déroulement de l'activité et de finaliser le budget estimatif en fonction des objectifs.

Les éléments suivants de la proposition feront l'objet d'une attention toute particulière :

#### *a) l'identification du ou des problèmes du bénéficiaire :*

Des réponses précises seront données aux questions telles que : de quel(s) problème(s) s'agit-il ? Comment ont-ils été identifiés ? Comment se posent-ils ? Pour qui ces problèmes se posent-ils ? Comment ceux-ci les perçoivent ? Qui est affecté par ces problèmes ? Quelle est l'ampleur de ces problèmes ? Où et depuis quand existent-ils ? Comment en est-on arrivé là ? Quelles sont les conséquences de ces problèmes ? Quelles sont les tentatives, les pistes de recherche/d'action, les hypothèses et les opportunités qui contribueraient à la solution de ces problèmes ?

#### *b) l'objectif global ou la finalité de l'activité :*

Il s'agit de formuler précisément le pourquoi de cette activité, la contribution qu'elle doit apporter à la résolution d'un problème global ou les situations qu'elle permettra de transformer.

#### *c) les objectifs spécifiques de chaque activité :*

ils décrivent ce à quoi chaque activité principale ou orientation va conduire en termes de résultats et son lien avec l'objectif global.

#### *d) la (les) méthodologie(s) ou la stratégie de l'ensemble :*

il s'agit de préciser pour chaque activité principale la façon dont elle sera organisée et qui sera chargé de quoi et comment.

### 2.2.2 FIXATION DU PLAN DE TRAVAIL

Le principe d'intervention du Projet implique les engagements financiers et institutionnels. La finalisation du plan de travail résulte d'une collaboration étroite entre le bénéficiaire et la coordination.

Le plan de travail est le document qui reprend ( en annexe) ces différents engagements par activité, précise les conditions de réalisation et énonce les procédures et dispositions qui seront respectées en vue de la mise en œuvre de l'activité, notamment :

- l'objet de l'activité (objectif, durée, montant);
- le contexte d'application;
- les conditions d'utilisation du budget, de changement de budget et d'objectifs;
- les circonstances et les modalités de modification du plan
- les types de conflit pouvant intervenir et leurs modalités de règlement.
- les annexes (le budget, le calendrier, etc...)

Le budget et ses notes explicatives :

Le budget quantifie les ressources financières nécessaires à la réalisation d'un programme ou d'une activité donnée. Le budget est préparé en fonction des objectifs, de l'approche et des activités définies.

### 2.2.3 SUIVI DU PLAN DE TRAVAIL

Le suivi est une composante essentielle dans la mesure où il conditionne la réussite du programme prévu.

Le suivi permet à tout moment de "faire le point", de déterminer les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé et de réajuster en conséquence la programmation des activités. Le suivi intéresse tous les acteurs concernés et se fait en se rendant sur le terrain ou à partir des rapports d'activités.

Il y a 3 types de suivi :

- les rapports rédigés par le responsable bénéficiaire de l'activité. Ce rapport doit contenir les aspects méthodologiques, les blocages constatés dans le partenariat, les nouvelles idées, etc...
- la situation d'exécution financière de l'activité;
- les rapports ponctuels d'évaluation sur le Projet.

## 2.3. ELABORATION ET MISE EN PLACE DES BUDGETS

La présente section a pour but de présenter les procédures générales relatives à la préparation des plans de travail et à la mise en place du budget annuel du projet.

Toutes les activités devront faire l'objet de plans de travail annuels et d'un budget détaillé préparé au niveau de chaque responsable (expert et chargé de Programme) et consolidé au niveau de la Coordination (par le chargé de Planification).

Pour chaque composante, il sera clairement déterminé :

- les objectifs spécifiques fixés pour l'année ;
- les activités à mener ;
- les moyens requis ;
- les coûts par activité ;
- les indicateurs de performance ;
- les partenaires pour la réalisation de ces activités.

Les prévisions seront estimées conformément au cadre de résultat présenté dans le Document d'Appui du Projet (DAP), à la planification stratégique des activités et aux enveloppes prévues.

Le chargé de la Planification joue le rôle d'organe centralisateur des plans de travail et se charge d'en faire la synthèse sous la forme d'un programme de travail annuel

Les principales étapes de ce cycle sont les suivantes :

- établissement des bilans de la période précédente ;
- élaboration des plans de travail et budgets par les composantes ;
- centralisation des programmes de travail annuels et du budget;
- soumission des programmes de plans de travail et des budgets au Comité de pilotage pour adoption ;

### 2.3.1 PREPARATION DES PREVISIONS

*Opération 1 : Préparation du bilan physique et financier de l'année précédente et situation budgétaire de l'année en cours*

Le bilan physique et financier de l'année précédente et la situation budgétaire de l'année en cours sont établis pour permettre de tenir compte de l'évaluation de l'exécution financière du Plan de travail de l'exercice écoulé, pour mieux programmer les dépenses de l'exercice ou la période à venir.

Le bilan est établi compte tenu des rapports d'activités techniques et financières, des missions de supervisions sur le terrain et des revues annuelles. L'évaluation est notamment basée sur le plan de travail et les indicateurs définis pour suivre les performances des actions menées, conformément au cadre de résultats.

*Opération 2 : Evaluation de la période précédente et instruction pour le budget à venir*

Sur la base des évaluations de la période précédente et de l'année en cours, la Coordination prépare les instructions pour la préparation du budget de l'année à venir. Le Coordonnateur indique les instructions

précises notamment sur les plafonds à respecter pour chaque ligne de crédits et les rythmes de décaissements prévisionnels.

*Opération 3 : Préparation des prévisions budgétaires*

Chaque responsable de composante fournit les prévisions de dépenses en rapport avec les activités techniques de sa composante.

Il est chargé :

- de recenser les besoins auprès de tous les bénéficiaires ;
- d'apprécier le bien-fondé et la valorisation de ces besoins;
- de préparer les arbitrages budgétaires.

### 2.3.2 ELABORATION ET APPROBATION DU BUDGET

*Opération 4 : Centralisation des plans d'action et des budgets par la Coordination*

Sur la base des informations recueillies, la Coordination prépare :

- le programme de travail global, en coordination avec les experts et chargés de programme,
- Le budget prévisionnel avec les plans de décaissement.

*Opération 5 : Approbation des plans et des budgets par le comité de pilotage*

Le 15 novembre au plus tard de l'année civile précédant l'ouverture de l'année financière, le CP se réunit en session pour approuver le programme de travail, les prévisions budgétaires, ainsi que le plan d'opérations financières.

Les prévisions budgétaires, une fois approuvées par le CP, sont soumises à l'examen des instances de supervision du projet selon le calendrier suivant :

- adoption des plans d'opérations et des budgets par le CP, au plus tard le 30 novembre;
- approbation des budgets par le Ministère de l'Economie et des Finances (à travers le circuit traditionnel du MEFP), au plus tard le 15 décembre.

*Opération 6 : Inscription des prévisions budgétaires*

A l'approbation du budget par le Ministre chargé des Finances, la Coordination met à jour le tableau de bord de la CAP.

**3. GESTION DES ACTIVITES D'APPUI-CONSEIL**

### 3. GESTION DES ACTIVITES D'APPUI-CONSEIL

#### 3.1 APPUI AUX PROJETS ET PROGRAMMES SOUS EXECUTION NATIONALE

La présente section a pour but de définir les principes et modalités de l'exécution des missions confiées aux Chargés de programme au titre de la modalité « Exécution Nationale » qui confère au Gouvernement la responsabilité de la mise en œuvre des projets.

En effet, suivant cette modalité, le Gouvernement qui exécute les projets et programmes est responsable de la gestion de toutes les ressources que le Système des Nations Unies (PNUD, UNFPA) alloue aux projets ; à ce titre, il doit rendre compte de la manière dont celles-ci ont été utilisées.

Les fonds ainsi obtenus sont gérés par le Gouvernement conformément à ses règles de gestion financière ; règlements, pratiques et procédures dans la mesure où elles permettent d'assurer un contrôle adéquat. Lorsque les procédures du Gouvernement sont muettes sur une question, celles du PNUD s'appliquent.

Le Gouvernement doit tenir la comptabilité et les états financiers nécessaires pour lui permettre de rendre compte de l'utilisation des fonds obtenus du PNUD ~~ou par son entremise.~~  
*signif. de X1 U*

C'est à ce titre que les Chargés de Programme de la CAP, regroupés au sein de l'Unité d'Appui à l'Exécution Nationale, veilleront à assurer un contrôle de la gestion administrative, financière et comptable des projets et programmes sous Exécution Nationale.

Ce contrôle s'effectuera à trois niveaux :

- un contrôle de proximité
- un contrôle des rapports financiers trimestriels et des demandes d'avance de fonds.
- Un contrôle des travaux de clôture de fin d'exercice budgétaire

##### 3.1.1 REVUE SUR LE TERRAIN

###### Principe de Gestion

L'objectif premier de toute vérification du fonctionnement d'un projet exécuté par un Gouvernement est d'obtenir une assurance raisonnable que les ressources sont gérées par le gouvernement conformément à ses procédures (règles de gestion, règlements, pratiques), au descriptif du projet, aux règles applicables à l'exécution, au suivi et à l'évaluation du projet et à l'établissement des rapports ainsi qu'aux procédures concernant la comptabilité et les rapports financiers touchant les projets exécutés par des gouvernements.

Le contrôle effectué par les chargés de programme a donc pour but de s'assurer, au plus tard le 10<sup>ème</sup> jour après la fin du mois, que les opérations transactions financières, les enregistrements comptables, la gestion de la trésorerie et des moyens matériels et logistiques répondent aux règles et procédures définies.

###### Opération 1

Le 1<sup>er</sup> de chaque mois, le Chargé de Programme (CP) dresse un programme de revue de Projet (PRP) pour chaque projet dont il assure le suivi et le soumet au Coordonnateur.

Le Coordonnateur approuve le PRP et établit un ordre de mission au nom du CP.

###### Opération 2

Le Chargé de Programme se rend auprès de l'Unité de Coordination du Projet et réalise les travaux de vérification suivants :

- Mise en œuvre des recommandations des audits

- Bonne tenue du plan de passation de marché et des archives des dossiers d'appel d'offres
- conformité des dépenses avec le Plan de travail et la demande d'avance de fonds ;
- exactitude de la situation de la trésorerie (solde net et rapprochement bancaire)
- Bonne tenue des livres comptables
- Existence et probité de pièces justificatives
- Conformité des certifications légales;
- Bonne tenue de la comptabilité des matières (stocks, fiches d'inventaires, registre de consommation, carnets des entrées et sorties) ;

### Opération 3

A l'issue de sa mission, le Chargé de Programme :

- Dresse un rapport mensuel de suivi ;
- Met à jour sa situation de suivi financier et budgétaire du projet ;
- Transmet le rapport à l'expert en opérations pour exploitation.

### Opération 4

L'expert en Opérations,

- exploite de les rapports des Chargés de programme et extrait les besoins en renforcement des capacités du projet, en matière administrative, financière et comptable ;
- dresse un tableau des problèmes et en discute avec ses collègues experts (Planification/Programme et Suivi-Evaluation-Contrôle)
- élabore un plan d'action et le soumet au Coordonnateur

### Opération 5

Le Coordonnateur, En fonction des problèmes identifiés et de leur degré d'urgence,

- Apprécie le rapport de suivi,
- Fait des recommandations
- Ordonne les mesures de redressement et actions spécifiques

## 3.1. 2. CONTROLE DES RAPPORTS ET DEMANDES DE FONDS.

### 2.1 Principes de gestion

Les activités de contrôle à posteriori des dépenses effectuées par les projets, l'approbation des rapports financiers et l'instruction des demandes d'avance de fonds ont été confiées à la CAP, à travers l'Unité d'Appui à l'Exécution Nationale.

La présente section a pour but de fixer les règles et modalités de vérification et de visa des documents transmis par les projets aux fins de justification et de renouvellement des avances de fonds qui leur sont allouées.

### 2.2 Mise en Place des fonds

#### Opération 1

Dès la signature de l'Accord de financement, le Chargé de Programme :

- prépare une lettre de demande d'ouverture d'un compte bancaire auprès d'une banque de la place ;
- recueille les spécimens de signature des responsables désignés pour mouvementer ledit compte ;
- prépare une lettre d'information adressée au Coordonnateur du projet intéressé en lui communiquant le numéro de compte et la banque de domiciliation.

## Opération 2

A la réception de la première demande d'avance de fonds, le Chargé de Programme :

- vérifie la demande par rapport au DAP, Cadre logique, Plan de travail annuel et Plan de travail trimestriel ;
- vérifie les signatures sur la demande ;
- prépare la lettre de demande d'avance et la transmet au Coordonnateur ;

## Opération 3

Le Coordonnateur,

- vise le projet de lettre et le transmet au DDI (Ordonnateur National Délégué) pour signature.

Après signature de la demande, le Chargé de Programme ouvre un dossier «Avances trimestrielles » et y classe copie du dossier et renseigne son système de suivi budgétaire.

### 2.3 Contrôle des rapports financiers et demandes d'avance de fonds

Dès réception de la demande d'avance de fonds, le Chargé de Programme :

- vérifie les pièces justificatives des dépenses effectuées ;
- vérifie le rapport financier (solde des comptes et solde du compte bancaire)
- vérifie le plan de travail trimestriel ;
- vise le rapport et le Plan de travail trimestriel ;
- prépare une lettre d'avance de fonds
- transmet au Coordonnateur pour visa et soumission à la signature du DDI

Après réception d'une copie de la demande d'avance et du rapport financier signés, le Chargé de Programme :

- met à jour son suivi financier et budgétaire ;
- classe copie du dossier.

### 3.1.3 CONTROLE DES TRAVAUX DE CLOTURE

#### 1. Assistance à l'inventaire des biens et équipements

Au plus tard, le 15 novembre de chaque année, le Chargé de Programme élabore, en relation avec le comptable des matières de chaque projet, un calendrier d'inventaire physique des biens non consommables des projets et le soumet au Coordonnateur pour validation. (le Bailleur peut être associé).

Après validation, par le Coordonnateur, le Chargé de programme se rend au niveau de chaque projet et de ses démembrements pour procéder au recensement physique des biens et équipements. Ce recensement est matérialisé pour l'établissement d'un PV de recensement signé des responsables du Projet.

Ce PV fera partie intégrante du rapport annuel du projet.

#### 2. Arrêté des comptes et établissement de la situation financière et comptable du Projet

Dès réception du rapport annuel du projet (rapport d'activités, rapport financier, plan annuel de travail, plan de travail trimestriel, demande d'avance de fonds, le chargé de programme,

- compare les états financiers du Projet par rapport à la situation qu'il tient et vérifie la conformité des situations (comptabilité de l'ordonnateur et comptabilité de l'administrateur des crédits).
- propose des redressements appropriés (en cas d'écart),
- Dresse le tableau final annuel d'exécution budgétaire et financière par projet.

Ces données seront transmises à l'Expert Suivi -Evaluation- Contrôle pour dresser le Tableau de bord pour le suivi de la mise en œuvre des différents projets/programmes (suivi exécution ; taux d'exécution par période).

### 3.2 APPUI AUX PROJETS ET PROGRAMMES

Cette section présente les principes et règles que la CAP met en œuvre pour l'appui aux projets

#### PRINCIPE GENERAUX

La CAP s'assure que les projets et programmes soumis à la signature du Gouvernement pour être financés par les bailleurs de fonds comprennent :

- Un cadre logique
- Un cadre des résultats
- Une Planification des activités sur une base pluriannuelle
- Un plan de passation des marchés et un échéancier général
- Un manuel des procédures administratives, financières et technique
- Un plan d'audit des comptes
- Une charte des responsabilités

#### 3.2.1 Appui à la Planification, aux opérations et au suivi-évaluation

##### a) Au moment de l'élaboration des Projets et Programmes

- **L'Expert en Planification/Programmation de la CAP** met à la disposition de l'équipe de préparation du projet les formats de documents suivants :
  - Cadre logique
  - Cadre de résultats

Après l'élaboration satisfaisante de ces deux documents, l'Expert en Planification appuie l'équipe de préparation dans la planification pluriannuelle des activités, la confection du Plan de passation des marchés (PPM),

- **L'Expert en Opérations** appuie l'équipe de préparation du projet dans l'élaboration du budget, la mise en place du Manuel des procédures et le plan d'audit des comptes.
- **L'Expert en Suivi – Evaluation – Contrôle** appuie l'équipe de préparation du projet dans la mise en œuvre du dispositif suivi –évaluation, en indiquant :
  - o les mécanismes de suivi et d'évaluation (indicateurs de progrès, risques, etc...)
  - o la méthodologie de collecte d'information et les formats de rapports périodiques.

##### b) Après la signature du document de projet

###### - Administration générale

Pour chaque projet signé, l'Expert en Opérations s'assurera que :

- un acte administratif a été pris pour créer le projet

facilitera la mise en place d'un dispositif institutionnel et technique de prise en charge du cycle de vie des projets et programmes.

L'Expert en Planification/programmation et l'Expert en Suivi – Evaluation – Contrôle, procède chaque année, en relation avec la DPN, à une revue du fonctionnement des cellules de planification des Ministères et du fonctionnement du Système national de Planification.

### 3.2.2 Renforcement des capacités de gestion des acteurs

Les activités de formation au bénéfice des cibles de la CAP sont la traduction des recommandations des activités de revue et d'appui exécutées tout au long de l'année. Il est indispensable de mettre en œuvre un véritable plan de formation pour les personnels de la CAP et des projets, pour améliorer sensiblement des capacités des acteurs en vue de favoriser les progrès souhaités.

Les plans de formation sont partie intégrante des objectifs fixés par la CAP et doivent être définis et évalués par les experts en relation avec les partenaires et les bénéficiaires.

Pour chaque formation définie avec les bénéficiaires, il doit être élaboré un dossier de projet de formation, qui indique notamment :

- La problématique et l'état des lieux des compétences;
- Les objectifs généraux et spécifiques;
- Les personnels cibles ou la définition des postes ou profils de personnels à former;
- La méthode d'identification et de sélection des candidats;
- Les procédures d'évaluation de post-formation;
- Le détail du programme de formation;
- Le lieu de formation ou la procédure de sélection des organismes de formation;
- Les conditions de prise en charge, notamment pour les indemnités de subsistance, le transport, etc...
- Les coûts prévisionnels de formation;
- La période de réalisation;
- Le bailleur de fonds.

### SEMINAIRES ET ATELIERS

Chaque séminaire doit faire l'objet de termes de référence, autant pour les participants que pour les animateurs.

Le budget qui l'accompagne décrit notamment :

- La liste des participants;
- Le taux de prise en charge pour les frais de subsistance;
- Le nombre de jour;
- Les modalités de déplacement;
- La prestation des animateurs extérieurs (consultants).

Le financement des séminaires est imputé sur une ligne de crédits spécifique prévue à cet effet.

Les projets de séminaires sont préparés par les responsables thématiques et proposés à la Coordination pour évaluation et proposition d'engagement.

Les fonds payables en espèces sont décaissés au profit du RAF, qui se charge d'exécuter les dépenses prévues et de justifier le décaissement, sur autorisation du Coordonnateur.

#### ◆ PRISE EN CHARGE DES PARTICIPANTS

Les modalités de la prise en charge sont indiquées aux participants dans la lettre d'invitation du séminaire. Toute contribution du participant est signifiée dans les mêmes conditions.

##### **Logement**

Le choix du lieu d'hébergement des séminaristes incombe à la coordination du Projet. Tout séminariste désirant loger ailleurs le fait à sa charge, tant pour le logement que pour le transport inhérent à ce changement de lieu.

##### **Nourriture**

Elle est prise en charge par la CAP.

##### **Le transport**

Pour les participants dont les frais de transport sont pris en charge par la CAP, le remboursement du prix du transport est établi suivant les tarifs en vigueur compte tenu de la distance entre le lieu de travail et le lieu du séminaire.

Tout participant ayant voyagé avec une voiture particulière se fera rembourser les coûts supportés selon les tarifs en vigueur.

#### ◆ PERSONNES RESSOURCES EXTERIEURES

Les personnes-ressources extérieures à la CAP peuvent participer aux séminaires et ateliers. Dans ce cas, si le budget le prévoit, elles peuvent être rémunérées pour les prestations réelles qu'elles apportent, selon des modalités contractuelles (termes de références). Leurs prestations sont évaluées à la fin du séminaire sur base du compte rendu du séminaire.

Les frais de transport et de subsistance sont pris en charge par la CAP ou inclus dans la facture de prestations de services.

#### **PLAN DE TRAVAIL POUR LA PLANIFICATION ET LA REALISATIONS DES ATELIERS ET SEMINAIRES**

Selon l'importance du séminaire, il convient de prévoir des délais suffisants pour une bonne préparation et coordination avec tous les acteurs. D'une manière générale, les étapes suivantes sont à prévoir:

- a) Elaboration du projet de séminaire, du budget, et des termes de références;
- b) Approbation du séminaire par le Coordonnateur et les partenaires
- c) Lancement des lettres d'invitation aux participants
- d) Réservations de la salle, logement, et repas
- e) Signature des contrats de consultation/animation
- f) Préparation des supports pédagogiques
- g) Décaissement de l'avance (éventuellement)
- h) Préparation de la salle
- i) Réalisation des travaux et préparation conclusions du séminaire
- j) Production des rapports du séminaire
- k) Règlement du solde des indemnités et des honoraires.

**4. MOBILISATION DES RESSOURCES**

## 4. MOBILISATION DES RESSOURCES

### 4.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Trois possibilités s'offrent à la CAP pour la mobilisation des ressources:

- les avances de fonds (procédure normale) ;
- les paiements directs (procédure d'exception);
- les exécutions par un partenaire associé

Toutes les demandes de mobilisation de ressources adressées au bailleur par la CAP doivent être approuvées par l'Ordonnateur National Délégué du budget des Investissements (DDI). Celui-ci vérifie que les fonds demandés sont conformes aux prévisions et à la justification de l'utilisation des fonds précédemment alloués au cours de l'exercice sur la base du rapport financier.

#### Avance de fonds

La CAP est normalement financée par des avances de fonds trimestrielles. Des avances ponctuelles peuvent être accordées lorsque les besoins l'exigent pour la bonne exécution des activités programmées. Pour assurer une utilisation optimale des ressources, les avances sont consenties sur la base d'une prévision des dépenses trimestrielles conformément au plan de travail.

Pour chaque convention de financement, un compte bancaire spécifique est ouvert pour domicilier les fonds à recevoir en numéraire.

Les principales étapes de ce cycle sont les suivantes :

- élaboration de la demande d'avance par la CAP
- approbation de la demande d'avance par le Directeur de la Dette et de l'Investissement (ordonnateur national délégué);
- approbation de la demande d'avance par les services compétents du PNUD ou de l'UNFPA ;
- mise à disposition des fonds (virement bancaire).

#### Renouvellement des fonds

Les demandes de renouvellement de fonds sont soumises en même temps que les rapports financiers trimestriels, dans un délai de 15 jours après la fin du trimestre et obéissent aux mêmes règles et procédures que l'avance de fonds.

Au moins chaque trimestre, la CAP élabore le rapport financier qui décrit les dépenses courantes réalisées avec l'avance précédente, le solde des avances et le montant des besoins pour le trimestre suivant, en fonction des activités programmées et réalisables.

Les avances de fonds relatives à un trimestre sont strictement assujetties à la justification par la CAP des fonds utilisés au cours du trimestre précédent.

La demande d'avance, figurant dans le rapport financier, indique le montant nécessaire pour le trimestre suivant

#### Les demandes de paiement direct

La CAP peut demander au bailleur d'effectuer directement des paiements au profit des tiers pour des biens et services fournis. Dans ce cas, elle doit soumettre à l'Ordonnateur délégué une " Demande de Paiement Direct " qui après contrôle l'instruit vers le bailleur de fonds.

## 4.2 DEMANDE DE RENOUELEMENT DU COMPTE D'AVANCE

### *Opération 1 : Évaluation des besoins en trésorerie*

Au plus tard à la fin de chaque trimestre, le RAF, arrête les besoins pour le trimestre à venir en vue d'obtenir l'avance de trésorerie nécessaire pour couvrir les activités prévues.

### *Opération 2 : préparation du rapport financier*

Le RAF arrête son grand-livre, vérifie et justifie chaque solde et arrête la balance de clôture au dernier jour du trimestre.

Il prépare un relevé détaillé des dépenses par ligne budgétaire et par composante ( selon le formulaire requis par le bailleur)

Ensuite, il effectue un contrôle systématique de la conformité entre les états de synthèse, le relevé détaillé des dépenses et les pièces comptables. Ce contrôle vise les objectifs suivants :

- s'assurer que toutes les dépenses figurant sur la liste des pièces sont justifiées ;
- s'assurer que les dépenses ont été correctement imputées sur les rubriques budgétaires.

Lorsque tous les postes sont justifiés, il <sup>doit</sup> peut remplir le rapport financier à la date de clôture du rapport.

Il remet ensuite le dossier de demande de fonds au Coordonnateur pour approbation et signature.

### *Opération 3 : Contrôle du rapport financier et signature de la demande*

Le Coordonnateur:

- vérifie l'exactitude des montants présentés dans le rapport financier, la justification des dépenses du trimestre ;
- s'assure du bon établissement de l'état de rapprochement bancaire ;
- s'assure que les éléments en suspens sont correctement justifiés
- 9 - signe le rapport financier et la demande d'avance et l'expédie à l'Ordonnateur Délégué en un original et quatre copies.

### *Opération 4 : comptabilisation et classement de la demande d'avance*

Le RAF reçoit la copie de la demande signée, la comptabilise dans son journal de subvention, et range le document dans un chrono spécial destiné à recevoir les appels de fonds.

### *Opération 5 : Traitement de la demande d'avance par l'Ordonnateur National Délégué (OND)*

L'OND reçoit la demande, et procède au contrôle suivant :

- Conformité et régularité de la demande et des pièces justificatives des dépenses ;
- conformité des procédures de dépenses (visa de liquidation, visa IOF sur les PV de réception etc.) ;
- Existence de crédits auprès du bailleur de fonds ;
- Conformité de la domiciliation des fonds (banque primaire autorisée).
- Signe la demande d'avance

Il enregistre l'ordonnement dans sa comptabilité d'ordonnateur et émet une demande de paiement et adresse le dossier au bailleur.

Opération 6 : Traitement de la demande par le bailleur

Le Bailleur reçoit la demande, et procède aux contrôles appropriés :

- Conformité et régularité de la demande ;
- Existence de crédits;
- Conformité de la domiciliation des fonds (banque primaire autorisée).

Si la demande est conforme, il ordonne le règlement de la demande, et adresse une copie du bordereau de paiement à l'OND

*Opérations 7: Encaissement de la Demande de fonds*

Les fonds une fois reçus, le RAF porte la mention « PAYE » sur la copie de la demande et classe les pièces avec l'avis de crédit émis par la banque, pour comptabilisation de l'encaissement.

#### 4.3 DEMANDE DE PAIEMENT DIRECT

*Opération 1 : Préparation de la demande de paiement direct*

Le RAF procède à la sélection des factures et décomptes reçus des fournisseurs /prestataires de services devant faire l'objet d'une demande de paiement direct.

Il prépare un formulaire de demande de paiement direct, dresse un relevé des factures ou mémoires, et s'assure notamment que :

- les dépenses ont été correctement imputées sur les catégories de dépenses prévues ;
- toutes les dépenses figurant sur la liste des pièces ont été bien prises en compte dans la demande.

*Opération 2: constitution des dossiers de paiements directs*

Une fois la sélection des factures faite, le RAF complète la demande en procédant à la justification de chaque montant demandé en paiement direct.

Un dossier de demande de paiement direct est établi en quatre (4) exemplaires et devra comprendre notamment les éléments ci-après :

- la demande de paiement direct (formulaire ),
- les pièces justificatives à sortir du dossier « dépenses en instance de demande de paiement direct». Ces pièces justificatives comprennent notamment:
  - La facture définitive ou le décompte dûment liquidé et certifié par l'administrateur de crédit et les autres membres de la commission de réception et de certification de services faits ;
  - Le bon de livraison du fournisseur et le PV de réception interne avec tous les visas requis selon l'opération ;
  - Les attachements contradictoires pour les travaux ;
  - Le bon de commande ou le contrat

*Opération 3 : Contrôle et signature du Coordonnateur*

Après contrôle, le Coordonnateur ordonne l'expédition de la demande de paiement à la DDI. (par lettre de transmission signée).

*Opération 4 : comptabilisation et classement des demandes de paiements directs*

Le RAF enregistre la demande de paiement dans son journal de subvention et classe la copie de la demande dans le dossier «demandes de paiements directs en instance», en attendant de recevoir une confirmation du paiement par le bailleur.

*Opération 5: traitement de la demande de paiement par la DDI*

L'OND reçoit la demande de paiement et procède au contrôle de :

- légalité : conformité des signataires de la demande et des signatures
- régularité : conformité par rapport au programme d'activité et aux procédures de dépenses
- conformité : par rapport aux pièces justificatives des dépenses effectuées.

Si la demande de paiement est conforme, il la signe, enregistre l'ordonnancement dans sa comptabilité d'ordonnateur et l'envoie au bailleur accompagnée des factures originales.

*Opération 6: traitement de la demande de paiement par le bailleur*

Le bailleur reçoit la demande de paiement et procède au contrôle suivant:

- Conformité et régularité de la demande et des pièces justificatives des dépenses ;
- Conformité des signataires de la demande et signatures;
- Conformité des imputations budgétaires ;
- Existence de crédits;
- Conformité de la domiciliation des fonds.

Si la demande est jugée conforme, les services financiers exécutent le règlement et remplissent le formulaire d'avis de règlement qu'elle transmet à l'ordonnateur, pour information.

*Opération 7 : comptabilisation du règlement de la demande de paiement direct*

L'OND reçoit l'avis de confirmation du paiement rempli par le bailleur et en transmet une copie à la CAP. Le RAF reçoit l'avis, porte la mention « payée » sur la facture avec les références du règlement et comptabilise le règlement de la facture.

**4.4 EXECUTION PAR UN PARTENAIRE ASSOCIE**

Cette procédure exceptionnelle est utilisée lorsqu'un organisme des Nations Unies ou autres fait office de sous-traitant. Cet organisme et l'institution désignée signent une lettre d'accord avec la CAP. En pareil cas, l'organisme est appelé agent d'exécution. Il reçoit les avances de fonds du bailleur rend compte chaque trimestre à la Coordination nationale.

La Coordination reçoit chaque trimestre les rapports financiers des agents d'exécution, vérifie et comptabilise les dépenses.

**5. Passation des marchés de biens, travaux et consultants**

- **Le Comité d'évaluation** examine alors les propositions financières. Si celles-ci contiennent des erreurs de calcul, elles seront corrigées. Aux fins de comparaison des propositions, les coûts seront convertis en FCFA, conformément à la Demande de propositions.

Aux fins d'évaluation, le terme « coût » exclut les taxes locales indirectes identifiables du marché et les impôts sur les revenus à verser sur la rémunération des services offerts au Sénégal par le personnel non résident du Consultant. Le coût inclura la totalité de la rémunération du consultant de même que les autres dépenses telles que les frais de déplacement, de traduction, d'impression des rapports ou les dépenses administratives. La proposition la moins chère se verra attribuer un score de 100 et les autres propositions des scores inversement proportionnels à leur coût

A l'issue de ses travaux, le Comité d'évaluation rédige un **Rapport d'Évaluation technique et financière combinée** (le Rapport d'Évaluation Finale). Le score total sera obtenu par l'addition des scores techniques et financiers, après introduction d'une pondération. La pondération attribuée au « coût » sera déterminée compte tenu de la complexité de la mission et du niveau de qualité technique voulu. Les pondérations proposées pour la qualité technique et le coût seront précisées dans la Demande de propositions.

- **La Commission des marchés** approuve le Rapport d'évaluation technique et financière combinée et procède à une classification finale des consultants. Un PV de classement est dressé à l'issue de la réunion d'attribution.
- **Le Coordonnateur** transmet les résultats de l'évaluation finale au bailleur (si requis) pour information ;

#### **Étape 10 : Négociations et attribution du contrat**

- **Le Coordonnateur** invite le consultant ayant obtenu le score total le plus élevé à des négociations. Les négociations porteront sur les Termes de référence, la méthodologie proposée pour exécuter la mission, le personnel, les moyens mis à la disposition du Consultant par le projet, et les conditions particulières du marché. Ces discussions ne modifieront pas de manière significative les Termes de référence initiaux ni les conditions du marché, pour éviter d'affecter la qualité technique du produit final, son coût, et la pertinence de l'évaluation initiale. Si les négociations n'aboutissent pas à un marché satisfaisant, la CAP y mettra fin et invitera le Consultant classé en seconde position à négocier. Le Consultant sera informé des motifs ayant conduit à la rupture des négociations. Ces négociations ne pourront en aucun cas être reprises dès lors que les négociations avec le Consultant classé en seconde position seront engagées.
- **Le RAF** prépare, dès la conclusion des négociations, le PV de négociations (signé par les deux parties) et le projet de contrat négocié entre le Coordonnateur et le Consultant retenu.
- **Le Coordonnateur** transmet le PV de négociations et le contrat négocié au bailleur (si requis) pour avis.
- **Le bailleur** émet un avis sur le projet de contrat paraphé.
- **Le RAF** avisera les autres consultants figurant sur la liste restreinte qu'ils n'ont pas été retenus, et ce dans les meilleurs délais.

### **Etape 11 : Enregistrement et comptabilisation**

- Le RAF procède à la numérotation du marché signé

#### **5.3.2. Sélection au moindre coût (SMC)**

##### **A) Objet de la Procédure**

Elle s'applique à la mission standard ou courante dont le cout n'est pas élevé (audits, préparation de dossiers techniques de travaux non complexes, etc.), pour lesquelles il existe des pratiques et des normes bien établies.

##### **B) Principe et modalités d'application**

La procédure de sélection consiste à fixer une note de qualification technique minimum et à inviter les consultants figurant sur une liste restreinte à remettre des propositions sous deux enveloppes séparées. Les propositions techniques sont ouvertes en premier lieu et sont évaluées. Celles qui n'atteignent pas le score de qualification technique minimum ( entre 75 et 80/100) sont éliminées et les propositions financières des consultants restants sont alors ouvertes en séance publique, et la proposition dont le prix est le plus bas est retenue pour négociation du contrat. Lorsqu'on suit cette méthode, il s'agit de déterminer la note de qualification technique minimum en gardant à l'esprit que les propositions obtenant une note technique supérieure à ce minimum concourent selon le seul critère « coût ». La note de qualification technique minimum doit être spécifiée dans la Demande de propositions.

##### **C) Documents**

- Termes de référence de la mission
- Demande de proposition
- Liste restreinte des consultants
- PV d'ouverture des offres
- Rapport d'évaluation des propositions
- Contrat
- Avis du bailleur (si requis) sur les modalités de la procédure, le résultat de l'évaluation et le projet de contrat
- Rapport de mission du consultant
- Les commentaires du projet et des bénéficiaires sur le rapport de mission

##### **D) Description de la Procédure**

La procédure comprend les opérations suivantes :

**Etape 1 à 7** : Elles sont identiques à celles de la procédure de sélection des consultants fondée sur la qualité et le coût telle que décrite ci-dessus, à savoir :

1. Rédaction des TDR et Estimation des coûts et établissement du budget
2. Approbation des TDR et du budget par le Coordonnateur
3. Etablissement de la liste restreinte
4. Elaboration du dossier de demande de propositions (DP)
5. Examen du bailleur (si requis) sur la DP
6. Diffusion de la DP et Réception des propositions
7. Ouverture des plis

**Etape 1 :** l'Expert élabore les TDR et établit le budget, en relation avec le RAF

**Etape 2 :** le **Coordonnateur** approuve les TDR et le budget.

**Etape 3 :** le **RAF**, en relation avec l'Expert, identifie les consultants, sur la base du fichier des consultants. Les consultants peuvent également être consultés directement.

**Etape 4 :** Le **Coordonnateur** approuve le dossier de consultation et demande l'avis au bailleur (si requis).

**Etape 5 :** Choix du consultant ; Une **commission d'évaluation**, nommée à cet effet, évalue les qualifications d'au moins trois (3) experts identifiés. Le rapport d'évaluation des qualifications des consultants individuels est transmis au **Coordonnateur** pour approbation.

**Etape 6 :** une fois le rapport d'évaluation approuvé, le Consultant individuel est invité à présenter une proposition financière (par une lettre d'invitation comprenant notamment des TDR, le projet de contrat, etc.), en vue de la négociation du contrat.

**Etape 7 :** Le contrat est négocié et signé entre **la CAP et le consultant**. Si aucun accord n'est trouvé, le consultant placé deuxième dans le rapport d'évaluation est à son tour invité à présenter une proposition financière.

**Etape 9 :** le contrat est numéroté et classé par le **RAF**, qui veillera à sa mise en place.

## **5.4 RECEPTION DES BIENS ET SERVICES**

### **5.4.1 PRINCIPES DE GESTION**

Les procédures de réception des biens et services permettent de liquider toute livraison de fournitures ou d'équipements.

Les livraisons doivent être effectuées physiquement par les fournisseurs à la CAP, ou directement au niveau du lieu de destination finale. Les délais et conditions de livraison sont fixés dans le DAO et le contrat liant la CAP et le Fournisseur.

La procédure est initiée dès que les fournitures de biens ou services sont livrées par le fournisseur et prestataires.

La procédure comprend 2 opérations :

1. contrôle et approbation de la livraison,
2. enregistrement de la livraison

### **5.4.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES**

#### ***Opération 1 : Contrôle et approbation de la livraison***

La réception de la livraison est effectuée par une Commission de Réception sur la base du Bon de Commande (ou du contrat)

La Commission de Réception est composée :

- du Coordonnateur ou son délégué,
- du RAF,
- du service utilisateur
- d'un représentant du MEFP s'il s'agit de réception de matériels roulants (DMTA),
- et tout autre membre désigné recommandé par l'administrateur des crédits, notamment pour des raisons d'expertise.

La Commission vérifie que les articles ou services livrés sont ceux mentionnés sur le BC (ou le contrat) et établit un P.V. de réception.

La réception de la livraison est effectuée par une Commission de Réception sur la base du bon de commande, du bordereau de livraison et de la facture du fournisseur (ou du contrat) si la valeur des matières est égale ou supérieure à 300 000 Cfa.

En-dessous de ce seuil, le BL, la facture du fournisseur et le BC suffisent au comptable des matières pour prendre en compte la livraison dans sa comptabilité. Dans le cadre de la CAP, un membre de la coordination doit assister le comptable des matières pour la réception.

#### ***Opération 2 : Enregistrement de la livraison***

Le RAF, obtient l'original du PV qu'il classe avec la liasse B/C, D/F et B/L en attendant la facture et reçoit un bon d'entrée de la comptabilité matières.

Le comptable matières de la CAP, après la réception de la livraison, obtient l'original du PV qu'il classe avec la liasse BC, DF, BL et la facture du fournisseur. Il procède ensuite aux opérations de comptabilisation suivantes :

1. émettre un bon de prise en charge ;
2. enregistrer l'opération dans ses livres comptables (LJ, GLC) ;
3. stocker le bien ;
4. établir ou renseigner la fiche d'inventaire individuel contradictoire si le bien durable fait l'objet d'une livraison interne ;
5. émettre un bon de sortie définitive s'il s'agit de matière fongible livrée au sein du service ou sil s'agit de toute autre matière livrée en dehors du service ;
6. comptabiliser la sortie.

## 5.5 TRAITEMENT DES FACTURES D'ACHATS OU DE DECOMPTES

### 5.5.1 PRINCIPES DE GESTION

La procédure a pour objet de traiter les factures fournisseurs transmises à la CAP en contrepartie des livraisons de biens, travaux réceptionnés et prestations effectuées.

La facture ou le décompte doit être adressé à la Coordination par le fournisseur en trois (3) exemplaires (un original et deux duplicata) accompagné obligatoirement d'un exemplaire du B/C remis au fournisseur.

Cette procédure comprend trois étapes :

- réception de la facture à la Coordination ;
- contrôle de la liasse facture ;
- enregistrement de la facture ;

### 5.5.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES

#### *Opération 1 : Réception de la facture*

Dès réception, la Secrétaire de Direction:

- enregistre la facture dans le registre des factures en mentionnant :
  - . la date d'arrivée
  - . le numéro interne de la facture (numérotation chronologique annuelle)
    - . la date et le numéro de la facture fournisseur
  - . le nom du fournisseur
  - . l'objet et le montant de la facture
  - . Les références des pièces jointes ;
- appose le cachet "COURRIER ARRIVEE" sur la facture avec :
  - . la date d'arrivée
  - . le numéro interne

Après exploitation du courrier par le Coordonnateur, la facture est transmise au RAF.

#### *Opération 2 : Contrôle des factures*

Le RAF :



- sort du dossier « factures à recevoir », les B/C, D/F et B/L et Bon d'entrée correspondant aux factures,
- vérifie l'exactitude arithmétique de la facture,
- vérifie la conformité entre factures, B/L, B/C et D/A ;
- s'assure que tous les justificatifs sont joints.

S'il y a non conformité, il

- classe la liasse dans le dossier "factures litigieuses" ;
- saisit la hiérarchie pour renseignement auprès du fournisseur.

S'il y a conformité, il appose sur la facture le cachet "facture conforme" et transmet le dossier au Coordonnateur pour certification.

### **Opération 3 : Comptabilisation de la facture**

Le RAF,

- appose sur la facture le cachet "imputation budgétaire" et reprend les données d'imputation sur le B/C fourni au préalable :
  - le numéro d'engagement ;
  - le type d'engagement ;
  - la date, le délai et l'objet ;
  - le fournisseur ;
  - la monnaie ;
  - la ventilation comptable, analytique et financière.
- enregistre la facture en comptabilité, appose le tampon "comptabilisé" et classe la liasse dans le dossier "factures en instance de règlement".

## **5.6 LIQUIDATION DES DEPENSES**

### **5.6.1 PRINCIPES DE GESTION**

Elle a pour objet de définir la procédure qui consiste à arrêter le montant des sommes à régler compte tenu de l'exigibilité de la dépense. La procédure concerne les dépenses en règle générale, c'est à dire celles relatives à des prestations, ou des fournitures, ainsi que les diverses charges dans le cadre de l'activité de la CAP.

Les différentes opérations sont les suivantes :

- 1°) réception et contrôle de la demande de règlement ;
- 2°) ordonnancement des droits liquidés.

### **5.6.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES**

#### **Opération 1: Réception et contrôle de la demande de règlement**

La demande de règlement peut intervenir :

- de plein droit, à l'arrivée de l'échéance d'une facture dont la fourniture ou les services ont déjà été réceptionnés ;
- au moment opportun, lorsqu'une dépense prévue dans le budget doit être faite pour financer les activités de la CAP;

- compte tenu des engagements pris par la Coordination, conformément au plan de travail.

A l'échéance, le RAF extrait de son classement les factures ou décomptes en instance de règlement et procède aux contrôles suivants :

- vérification de l'exhaustivité des pièces justificatives pour les factures et marchés relatifs à des livraisons de biens ou services : Facture-BC- marché -contrat-proforma-PV de réception- bon d'entrée de la comptabilité matière, BL, attestation de réception des services techniques responsables;
- vérification de la conformité et de l'exhaustivité des visas ;
- vérification des modalités de règlements et de l'exigibilité par rapport aux termes du contrat ;
- vérification des imputations budgétaires et de la disponibilité des fonds ;
- vérification de l'engagement préalable.

### **Opération 2 : Liquidation des droits**

Si la dépense est bonne à être payée, le RAF prépare pour le Coordonnateur, les inscriptions suivantes sur le mémoire et sa copie, destinées à compléter la liquidation :

- son visa en portant la mention "BON A PAYER" en date du ....., pour un montant de Fcfa .....
- la déclaration de certification de service fait, pour ce qui concerne les livraisons de biens et services;
- la déclaration de conformité de la dépense par rapport au budget en mentionnant les imputations budgétaires et le solde disponible avant et après l'ordonnancement ;

Le Coordonnateur reçoit le dossier de liquidation, le vérifie et signe les mentions de certification et de déclaration de conformité et ordonne le paiement

## **6. GESTION DES FONDS**

La CAP dispose, pour chaque financement, un compte pour recevoir les fonds versés par le bailleur au titre des avances. Le coordonnateur, administrateur des crédits de la CAP, est co-régisseur du compte d'avance avec le RAF.

Le cycle de trésorerie regroupe l'ensemble des opérations relatives aux mouvements de fonds. Il comprend :

- les encaissements des avances de fonds ;
- les règlements de dépenses effectuées à partir du compte de banque ;
- le suivi et le contrôle des opérations d'encaissement et de décaissement ;
- la gestion du fonds de roulement du programme.

Les procédures mises en place ont pour objectif, la maîtrise des flux de trésorerie.

L'organisation administrative et comptable relative au suivi des opérations de trésorerie a pour objectif :

- un système approprié de contrôle et d'enregistrement des opérations de banques ;
- une procédure de contrôle pour garantir la réalité et la justesse des soldes résultant des journaux de banque ;
- la mise en place d'un budget prévisionnel de trésorerie pour contrôler la planification des recettes et des dépenses afin de gérer le fonds de roulement de la CAP.

L'essentiel des opérations doit être effectué par banque, les mouvements de fonds en espèces étant limités aux strictes menues dépenses ou billetege (pour le paiement des salaires et les séminaires).

Enfin, par compte d'avance spécial, il faut entendre un compte de banque qui reçoit des avances de fonds du bailleur.

## 6.1 ENCAISSEMENT DE FONDS

### 6.1.1 PRINCIPES DE GESTION

La procédure a pour objet d'enregistrer dans la comptabilité de la CAP, l'approvisionnement du compte d'avance par le bailleur de fonds.

La procédure est déclenchée par la réception de l'avis de crédit bancaire. Rappelons que l'encaissement fait suite à une demande de renouvellement de fonds effectuée dans le cadre de la mobilisation des ressources dont la procédure a été décrite au chapitre 3.

La procédure comprend 2 opérations : le contrôle de l'encaissement et la comptabilisation de l'encaissement.

### 6.1.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES

#### *Opération 1 : Contrôle de l'encaissement*

A la réception de l'avis de crédit, le Coordonnateur <sup>RAF</sup> procède aux opérations suivantes :

- vérification de la conformité de l'encaissement demandé ;
- enregistrement de l'encaissement dans son registre des opérations qu'il tient, et qui est différent du suivi comptable opéré par le RAF du Projet ;
- Inscription des références de règlements sur la demande de paiements ;
- classement d'une copie, vise sur le document, et le transmet au RAF.

#### *Opération 2 : Contrôle et comptabilisation*

Le RAF,

- procède aux mêmes vérifications de conformité de l'encaissement ;
- comptabilise le montant et appose le cachet « comptabilisé » sur l'avis avec la date après saisie ;
- classe l'avis de crédit dans le classeur individuel des pièces de banque (un classeur par banque).

## 6.2 REGLEMENT DE DEPENSES

### 6.2.1 PRINCIPES DE GESTION

La procédure a pour objet le règlement des factures en contrepartie des fournitures livrées ou des prestations effectuées par les fournisseurs, ou toute autre dépense dans le cadre de l'exécution du Projet.

Le règlement des factures ou mémoire est effectué à leur échéance.

La procédure comprend 7 opérations :

- édition des factures et mémoires en instance ;
- contrôle de la situation prévisionnelle de trésorerie ;
- sélection des dépenses à payer ;
- préparation et constitution des dossiers de demande des règlements ;
- contrôle et signature du Coordonnateur ;
- transmission des règlements au bénéficiaire ;
- saisie des règlements.

### 6.2.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES

**Opération 1 : Édition des factures et mémoires en instance**

Chaque jour, le RAF consulte son échéancier et établit l'état des factures ou dépenses à payer.

**Opération 2 : Contrôle de la situation prévisionnelle <sup>de</sup> trésorerie**

Le RAF vérifie la trésorerie de la CAP, notamment si les fonds sont disponibles pour payer les factures et dépenses en instance.

**Opération 3 : Sélection des dépenses à payer**

Sur la base des disponibilités, le RAF propose au Coordonnateur, les opérations à exécuter, en lui indiquant les soldes avant et après l'opération, et les engagements subséquents.

**Opération 4 : Préparation et constitution des dossiers de paiements**

Le RAF réunit pour chaque dépense à régler le dossier des pièces justificatives, (voir cycle dépense) à savoir :

- la facture, le mémoire ou état individuel ou collectif, certifié et liquidé par tous les responsables appropriés ;
- les pièces justificatives annexes telles que B/C, B/L, D/F, PVR, attestation de services faits, prise en charge comptabilité matière, contrat ou marché.

**Opération 5 : Contrôle et signature des chèques par le Coordonnateur, co-régisseur**

A la réception du dossier de paiement, le Coordonnateur :

- vérifie à son tour la régularité et la conformité des paiements ;
- Signe le chèque et le transmet au RAF pour expédition au bénéficiaire.

**Opération 6 : Remise des règlements au bénéficiaire**

A la réception du dossier de paiement signé, le RAF photocopie le chèque, fait acquitter le bénéficiaire sur un bordereau de règlement.

**Opération 7 : Saisie des règlements**

Le RAF,

- comptabilise les règlements dans son journal de banque ;
- classe les documents dans le chrono des pièces de banques.

## 6.3 GESTION DE LA TRÉSORERIE

### 6.3.1 ENREGISTREMENT ET SUIVI DES OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE

#### 6.3.1.1 PRINCIPES DE GESTION

La procédure a pour objet de définir les conditions de suivi des opérations de trésorerie.

Elle s'applique aux opérations de banque et de caisse.

La procédure comprend les opérations suivantes :

- tenue des journaux de trésorerie
- documentation des pièces justificatives

#### 6.3.1.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES

##### Opération 1 : Tenue des journaux de trésorerie

### 6.3.2.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES

#### *Opération 1 : Etablissement du rapprochement bancaire*

Dès réception du relevé, le RAF

- effectue le rapprochement bancaire et le signe,
- joint les justificatifs de tous les éléments en suspens au rapprochement bancaire,
- prépare, le cas échéant, une demande de renseignement à la banque,
- transmet la liasse (état de rapprochement bancaire, relevé bancaire, pièces justificatives des éléments en suspens) au Coordonnateur pour visa.

#### *Opération 2 : Contrôle et visa du rapprochement bancaire*

A la réception du rapprochement bancaire, le Coordonnateur :

- vérifie le bon établissement de l'état de rapprochement et le signe ;
- signe la demande de renseignement adressée à la banque ;
- s'assure que les éléments en suspens sont correctement supportés et s'enquiert des raisons du non-apurement des éventuels anciens éléments en suspens,
- vise l'état de rapprochement et le retransmet au RAF.

### 6.3.3 BUDGET DE TRESORERIE

L'objet de cette procédure est de mettre en place un système de suivi pour informer le Coordonnateur des besoins en trésorerie du Projet, et appliquer les procédures de mobilisations des ressources.

Ainsi, en procédant à la planification financière des opérations de dépenses du Projet, on détermine le volume des besoins en fonds tout au long de l'année. Cette procédure permet de mieux déterminer le montant des demandes de financement.

Cette procédure comprend 2 opérations :

1. planification financière des dépenses et des recettes,
2. Mise à jour périodique du budget de trésorerie.

#### *Opération 1 : Planification financière des dépenses et mise en place du budget de trésorerie*

Conformément au plan de décaissement préparé en début d'année à l'occasion de la budgétisation des dépenses, le RAF élabore un tableau des flux de décaissement

De façon stricte, en retenant une période trimestrielle, l'avance de fonds à demander doit être égale au montant des dépenses à exécuter durant cette période.

Globalement, il consolide le budget prévisionnel pour chaque composante et élabore le budget prévisionnel de trésorerie du programme.

Ce document et ses annexes sont proposés au Coordonnateur, pour approbation.

#### *Opération 2: Mise à jour périodique du budget de trésorerie*

Chaque mois, le RAF procède à la révision de la planification financière des opérations, puis procède à la mise à jour du document de budget de trésorerie.

**7. GESTION DU PERSONNEL**

## 7. GESTION DU PERSONNEL

Le cycle "gestion du personnel" regroupe l'ensemble des opérations relatives aux fonctions suivantes :

- recrutement du personnel,
- le suivi des effectifs,
- l'élaboration et le paiement des salaires,
- l'évaluation des ressources humaines.

Les procédures ont pour objectifs :

- de définir un cadre de recrutement de nature à permettre au Projet de se doter de personnel compétent et adapté à ses besoins,
- d'instituer un système de gestion des fichiers des personnels pour la maîtrise des effectifs et des informations relatives aux situations administratives et au régime financier,
- de mettre en place des procédures crédibles pour le traitement de la paie et le versement des salaires,
- de définir un cadre administratif pour l'évaluation des ressources humaines.

### 7.1 RECRUTEMENT DU PERSONNEL

#### 7.1.1 PRINCIPES DE GESTION

Cette procédure a pour objet de décrire les opérations relatives au recrutement du personnel.

La procédure comprend 3 opérations :

1. décision d'embauche,
2. sélection des candidats,
3. établissement du contrat de travail et mise en place.

#### 7.1.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES

##### *Opération 1: Décision d'embauche*

La décision d'embauche est prise sur la base du plan d'effectif et de la programmation de mise en place des ressources humaines définies dans le DAP. Il s'agit de contrat à durée déterminée de 1 an renouvelable.

Elle est initiée par le Coordonnateur, avec la collaboration des partenaires et la tutelle, qui procède :

- à la description ou la mise à jour du poste de travail, qui comprend les éléments :
  - titre ou intitulé,
  - position dans l'organigramme,
  - responsabilité.
  - tâche,
  - planning d'activité et mission,
  - fourchette de salaires et autres éléments de rémunération.
- à la définition du profil du candidat requis, qui comprend les éléments suivants :
  - formation académique,
  - compétence particulière,
  - expérience dans le domaine d'activité du programme,

- aptitude particulière,
- âge,
- statut.
- à l'élaboration des tests de sélection, comprenant :
  - la composition du comité de sélection, dont le personnel cadre du programme est membre,
  - les critères d'évaluation et le système de notation et de pondération,
  - éventuellement, les tests pratiques de compétence,
  - l'organisation de l'évaluation des candidats.

Le Coordonnateur peut alors procéder à l'appel à la candidature de concert avec sa tutelle. Il procède à la publication de l'offre d'emploi dans un ou plusieurs journaux de large diffusion et vers les ministères techniques.

### **Opération 2: Sélection des candidats**

Le Coordonnateur centralise les offres et organise le travail d'évaluation du comité de sélection en lui faisant approuver au préalable les critères et le système d'évaluation.

Le comité de sélection est composé des responsables suivants :

- du coordonnateur du projet, Président du comité
- les représentants du ministère chargé des finances
- les représentants du bailleur

Le comité de sélection procède à l'évaluation des candidats et propose un classement provisoire des candidats selon le mérite en établissant un PV et un rapport de motivation.

Le comité se réunit en séance plénière pour approuver le choix du classement ou recommander une réévaluation des dossiers. Dans ce cas, la revue peut se limiter à un nombre restreint de dossiers.

Pour le personnel cadre, le choix du candidat est autorisé par le MEF qui l'approuve et autorise le Coordonnateur à exécuter l'embauche.

### **Opération 3: Etablissement du contrat de travail et prise de service**

Le Coordonnateur :

- convoque le candidat,
- entame les négociations sur la rémunération,
- lui fait approuver le règlement intérieur,
- soumet ledit contrat à l'autorisation de la tutelle technique et financière lorsqu'il s'agit du personnel d'encadrement, et signe les contrats des personnels d'appui
- ordonne sa prise de service officielle,
- transmet le dossier à l'Inspection du Travail pour approbation. VISA

Une copie du dossier du candidat est transmise au RAF chargé de tenir le fichier du personnel.

La prise de service une fois effective, le Coordonnateur établit une attestation dont une copie est transmise au RAF pour prise en compte dans le fichier du personnel.

**AGENDA DE L'ATELIER DE VALIDATION DU  
MANUEL DE PROCEDURES OPERATIONNELLES DE LA CAP**

**HOTEL « LES FILAOS » SALY- PORTUDAL  
28 AU 30 MARS 2007**

DATE	HEURE	THEME	RESPONSABLE
28 MARS	9h'00 – 9h'15	Introduction du Séminaire	Coordonnateur CAP
	9h'15 -9h'30	Interventions Représentants Bailleurs de fonds CAP	PNUD -UNFPA
	9h'30 – 10h'15	Présentation du Manuel	Cabinet BERGES
	10h'15 – 10h30	Pause Café	
	10h'30 – 13h	Etude du cadre institutionnel et organisationnel de la CAP	Plénière Président à désigner
	13h – 14h'15	Pause Déjeuner	
	14h'15- 16h'15	Etude Cadre de planification et de programmation	Plénière Président à désigner
	16h'15 – 16h'30	Pause - Café	
	16h'30-18h	Etude du cadre de gestion des activités d'appui aux projets et programmes	Plénière Président à désigner
29 MARS	9h'00 – 10h'15	Etude du cadre de mobilisation des ressources	Plénière Président à désigner
	10h'15- 10h'30	Pause Café	Plénière Président à désigner
	10h'30- 13h	Etude du cadre de passation des marchés	Plénière Président à désigner
	13h00 – 14h'15	Déjeuner	
	14h'15 – 16h'15	Etude du cadre de gestion des fonds	Plénière Président à désigner
	16h'15 – 16h'30	Pause -Café	
	16h'30 – 18h	Etude du cadre de la gestion du personnel	Plénière Président à désigner
30 MARS	9h'00-10h'15	Etude du cadre de la comptabilité des matières	
	10h'15 -10h'30	Pause - café	
	10h' 30- 13h	Etude du cadre comptable <i>Rapport final</i>	Plénière Président à désigner
	13h – 13h'30	Clôture du séminaire	Coordonnateur CAP
	13h'30 – 14'30	Déjeuner et retour sur Dakar	



## 7.2 SUIVI DES EFFECTIFS ET GESTION DES CARRIERES

### 7.2.1 TENUE DES FICHIERS DES PERSONNELS

#### 7.2.1.1 PRINCIPES DE GESTION

Cette procédure a pour objet de décrire les opérations relatives à la tenue des fichiers des personnels contractuels pour permettre de constituer un fichier complet des ressources humaines.

La procédure consiste à la mise en place :

- des dossiers individuels qui recueillent les actes administratifs et les différentes pièces de renseignements du personnel,
- du fichier du personnel faisant état de la situation des effectifs du Projet tout au long de son exécution, et qui sert de base pour le traitement des salaires.

Les informations relatives au personnel sont de deux types :

- les informations dites constantes, qui ne varient pas tout au long du séjour du personnel, telles que son identification ;
- les informations à actualiser puisque changeant avec l'évolution du statut, du grade, des conditions de travail, de son affectation.

La procédure comprend deux opérations :

1. Ouverture d'un dossier individuel,
2. Mise à jour des fichiers des personnels.

Un dossier est ouvert pour assurer le suivi du personnel placé à chaque niveau de l'organigramme. Le RAF tient à jour de façon exhaustive tous les dossiers des personnels, en particulier les éléments relatifs à la paie, puisqu'étant chargée de la liquidation des salaires.

#### 7.2.1.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES

##### *Opération 1: Ouverture d'un dossier individuel*

Dès la signature du contrat ou de l'acte d'affectation, et après attestation de prise de service dans son service de destination, le RAF procède, pour chaque agent :

- à l'attribution d'un numéro d'immatriculation interne au Projet et à l'instruction d'une fiche d'identification de la personne nouvellement recrutée,
- à l'ouverture d'un dossier individuel. Le dossier individuel d'un agent est une chemise organisée en sections, destinées à recevoir les informations suivantes :
  - Une section identification :
    - o fiche signalétique et de renseignements
    - o carte d'identité
    - o fiche de mouvement travailleur
  - Une section situation administrative pour recueillir :
    - o curriculum vitae,
    - o contrat de travail ou actes d'affectation,
    - o actes administratifs,
    - o la fiche de poste,
    - o acte de prise de congé,
    - o attestation de prise de service

- Une section "Situation de famille" pour recueillir :
  - bulletin de naissance du travailleur,
  - bulletins des membres de sa famille,
  - certificat de mariage.
- Une section « Congés et absences » pour recueillir :
  - autorisation d'absence ( repos médical, ...)
  - congés
- Une section "Evaluation et discipline" :
  - fiche d'évaluation annuelle,
  - actes relatifs à la discipline,
  - PV de sélection à l'embauche
- Une section "Salaires et traitements" :
  - Bulletin de paie
  - Décomptes
  - Etc...

La fiche d'identification permet de renseigner globalement sur la situation administrative de l'agent et sur son régime de salaire, et reprend l'ensemble des informations utiles :

- matricule,
- nom et Prénom,
- âge,
- date d'embauche,
- statut (contractuel, expatrié, mise à disposition, détachement),
- grade,
- service d'affectation,
- poste,
- rémunérations,
- position administrative (congé, suspension, etc.),
- N° sécurité sociale, IPRES,
- etc.

Elle est mise à jour à chaque fois qu'un acte administratif vient modifier la situation administrative de l'agent.

Le dossier, une fois élaboré, est transmis au Coordonnateur, accompagné d'une liste du personnel mise à jour.

Le Coordonnateur :

- vérifie le bon établissement de la fiche de renseignement et l'exhaustivité des pièces requises.,
- vise la fiche de renseignement et retourne le dossier au RAF.

Le RAF reçoit le dossier et met à jour la liste du personnel et classe le dossier.

### **Opération 2: Mise à jour des fichiers des personnels**

D'une manière générale, le RAF reçoit au fur et à mesure du Coordonnateur, l'ensemble des pièces devant être correctement archivées dans le dossier de chaque agent. La mise à jour des dossiers et de la liste des personnels se fait de façon permanente, et en particulier en fin d'année lors de l'évaluation du personnel.

Le RAF vérifie, pour chaque dossier, l'exhaustivité du classement, et la conformité des positions administratives sur le terrain.

## **7.2.2 ELABORATION ET PAIEMENT DES SALAIRES**

### **7.2.2.1 PRINCIPES DE GESTION**

Cette procédure a pour objet l'élaboration et le paiement des salaires des agents du Projet. Elle est initiée par le RAF.

Pour tenir compte des délais de traitement de la paie, elle est préparée à partir du 15 de chaque mois;

La procédure comprend 8 opérations :

- Préparation des éléments de la paie,
- Approbation des variables de la paie,
- Liquidation et édition de la paie,
- Ordonnancement,
- Etablissement des chèques et ordres de virement,
- Contrôle et signature des chèques,
- Comptabilisation de la paie,
- Paiement des salaires.

### 7.2.2.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES

#### *Opération 1 : Préparation des éléments de paie*

Le RAF engage la procédure de préparation des salaires au plus tard le 15 de chaque mois.

Les salaires se composent d'éléments variables (remboursement de frais, avances à retenir ou à octroyer, heures supplémentaires) et d'éléments fixes (salaires de base, indemnités forfaitaires).

Les éléments variables peuvent être reçus au fur et à mesure que leur création est effective. Le RAF procède ~~donc~~ pour un mois donné, au décompte des éléments variables de la paie, en dresse un état et le transmet au Coordonnateur pour approbation.

#### *Opération 2 : approbation des variables de la paie*

A la réception du document, le Coordonnateur,

- vérifie que les éléments variables ont été dûment autorisés,
- s'assure que toutes les avances sur salaires et tous les prêts devant faire l'objet de retenue sur les salaires des agents concernés, l'ont effectivement été,
- s'assure que tout autre montant devant être retenu l'a effectivement été,
- approuve l'état des éléments variables de la paie et le transmet au RAF.

#### *Opération 3 : Edition de la paie*

A la réception des états d'éléments variables et de l'état de présence du personnel, approuvés par le Coordonnateur, le RAF

- saisit les éléments variables de paie de chaque employé,
- procède au calcul des salaires et à l'édition des bulletins,
- s'assure que tous les éléments variables approuvés ont été pris en compte dans les bulletins édités et uniquement ceux-là,
- procède, si tous les bulletins sont exacts, aux éditions mensuelles.

Cette procédure permet

- la préparation des éditions mensuelles, l'édition des états de déclarations des impôts sur salaires ;
- l'édition des états des cotisations IPRES et CSS à verser.

Le RAF constitue un dossier des états mensuels de paie composé :

- de l'état des éléments variables de paie,
- des bulletins de salaires,
- de l'état récapitulatif des paiements en espèces,
- de l'état récapitulatif des indemnités à verser,
- de l'état des ordres de virement à effectuer,
- des états des impôts et cotisations aux organismes sociaux,
- des salaires à payer.

Le RAF transmet le dossier des états mensuels de paie au Coordonnateur pour signature.

**Opération 4 : Ordonnancement des salaires**

Le Coordonnateur examine les états qui lui sont soumis, marque son approbation et les retourne au RAF pour établissement des ordres de paiement.

**Opération 5 : Etablissement des chèques et ordres de virement**

Les états, une fois approuvés, le RAF :

- prépare les règlements à verser aux organismes sociaux ;
- joint les chèques et les ordres de virement au dossier des états de paie mensuels après les avoir signés ;
- transmet le dossier au Coordonnateur pour approbation et signature.

**Opération 6 : Contrôle et signatures des chèques**

Le Coordonnateur :

- contrôle les états de paie,
- signe les chèques pour le règlement.

**Opération 7 : Comptabilisation de la paie**

Le RAF procède à la centralisation de la paie pour sa saisie en comptabilité.

**Opération 8 : Paiement des salaires et indemnités**

Le personnel reçoit le chèque ou confirme le règlement par virement et signe deux copies du bulletin de salaire, classées par le RAF.

## 7.3 EVALUATION DU PERSONNEL ET FIN DE CONTRAT

### 7.3.1 PRINCIPES DE GESTION

Cette procédure a pour objet de mettre à jour le dossier d'évaluation du personnel.

Chaque agent est évalué de façon formelle au moins une fois par an sur la base de critères et d'un système d'évaluation préalablement mis en place et discutés avec les concernés. Cette évaluation se fait avant le renouvellement éventuel du contrat à durée déterminé de 1 an. Lorsque le terme du contrat est atteint, il prend fin. Si le personnel doit poursuivre ses prestations, il doit faire l'objet d'un nouveau contrat, après son évaluation.

Les critères d'évaluation correspondent aux différentes tâches et fonctions assignées à un poste de travail.

En outre, il est tenu compte de critères d'appréciation tels que la discipline, la communication, l'assiduité, le travail en équipe, les respects des horaires et plus généralement du règlement intérieur du programme.

L'agent est apprécié par rapport à chacun de ces articles conformément à la grille en annexe. L'exercice d'une fonction ou la tâche peut être jugé :

- insuffisant,
- acceptable,
- ou excellent.

L'évaluation est organisée selon un cycle pyramidal du bas vers le haut. Les appréciations sont transparentes et discutées avec les concernés qui visent les fiches d'évaluation et reçoivent une copie.

Les responsables de services évalueront les personnels placés sous leur responsabilité. Cette évaluation sera entérinée par le Coordonnateur.

La procédure comprend 2 opérations :

- Mise en place de l'évaluation,
- Evaluation du personnel.

### 7.3.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES

#### *Opération 1: Mise en place de l'évaluation*

Chaque année, le Coordonnateur:

- passe en revue toutes les fiches de postes des personnels et les dossiers de discipline,
- élabore le programme d'évaluation du personnel,
- fixe les objectifs spécifiques pour chaque agent pour l'année à venir, ceux-ci devant être discutés entre le personnel d'encadrement et les agents du programme pendant l'évaluation,

L'évaluation est discutée avec l'agent au cours d'une séance de travail interactive à l'issue de laquelle le commentaire du personnel est recueilli. En outre, cette occasion permet de discuter des objectifs individuels.

Les documents sont centralisés et communiqués au Coordonnateur pour exploitation.

#### Opération 2: Evaluation du personnel

Le Coordonnateur :

- exploite les dossiers d'évaluation et de discipline des agents,

### **HORAIRES DE TRAVAIL**

Le projet respecte les horaires de travail de l'Administration.

### **CONGÉS ET ABSENCES**

Les personnels contractuels jouissent de leur droit de congés conformément à la législation en vigueur, soit 2 jours par mois travaillé, acquis après une année de présence.

Le Coordonnateur propose aux personnels un planning de congés qui tient compte des impératifs du projet. En outre, le personnel peut bénéficier des autorisations d'absences légales conformément au droit du travail et de la sécurité sociale ( mariage, hospitalisation, décès, baptême, maternité, etc... )

**8. GESTION DE LA COMPTABILITE DES MATIERES**

## 8. GESTION DE LA COMPTABILITE DES MATIERES

### 8.1 PRINCIPES DE GESTION

La comptabilité des matières est un système d'inventaire permanent des biens immobiliers et mobiliers autres que les deniers, valeurs et archives administratives, permettant un contrôle inopiné et instantané.

Les règles de base sont décrites dans l'instruction générale relative à la comptabilité des matières appartenant à l'Etat, aux collectivités locales et aux établissements publics (n° 4 MEFP du 8/3/88 abrogeant et remplaçant l'instruction n° 90/MEFP/DGF/DMTA du 27/8/82 et l'instruction 6680 du 21/11/85 fixant les modalités d'application du décret 81-844 du 20 août 1981 relatif à la comptabilité des matières).

L'ordonnateur des matières est le MEFP, et par délégation la DMTA. Dans le cadre du Projet, la gestion de la comptabilité des matières est subdéléguée au coordonnateur et ensuite déléguées à un assistant-comptable des matières, appuyé par le RAF.

Les principes fondamentaux sont les suivants :

- tout achat de matières en comptabilité des deniers doit être enregistré dans la comptabilité des matières en existant,
- pour chaque unité d'exécution, et autant que les spécificités géographiques l'exigent, doit être nommé un comptable des matières qui sera chargé du suivi et de la bonne garde de l'existant des matières,
- toutes les entrées et sorties de matières donnent lieu à l'établissement d'un titre de mouvement enregistré dans un livre - journal et un grand-livre des opérations en matières,
- tous les mouvements sont autorisés par le coordonnateur, qui peut déléguer cette tâche.
- Cette comptabilité permanente doit établir à tout moment la concordance avec l'inventaire physique à travers l'équation suivante :

EXISTANT EN DÉBUT DE GESTION + (ENTRÉES - SORTIES)

=

EXISTANT AU JOUR DE L'ARRÊTÉ DES OPÉRATIONS

Chaque entrée de matière est décrite sur les documents comptables, en quantité et en qualité et justifiée par les pièces comptables appropriées (nombres d'unités, volume, poids, surface). En outre toutes les caractéristiques nécessaires pour permettre l'identification doivent être mentionnées (année de construction, marques, genre, type, prix etc.).

En principe chaque matière est une unité simple qui doit faire l'objet d'une comptabilité séparée, sauf certaines matières qui dépendent les unes des autres, sans valeur individuelle, et forment une unité collective. Néanmoins, l'ordonnateur peut décider de scinder une unité collective.

#### Nomenclature et classement des matières

Les matières sont classées selon une nomenclature en deux groupes :

- un premier groupe pour les biens à un usage de plusieurs exercices (investissement) et qui doivent faire l'objet d'un entretien permanent,
- un deuxième groupe pour les objets consommables par le premier usage et prévus au budget de fonctionnement (fournitures, denrées, médicaments, carburants). Ces objets sont considérés comme sortis dès leur remise aux utilisateurs.

Un plan de codification se présente comme suit et doit être adapté à chaque circonstance :

*Groupe 1 Matière du 1<sup>o</sup> groupe*

10 Mobilier et matériels de bureau :

10.01

10.02

.....

11 Mobilier de logement et appareils électroménagers :

11.01

11.02

.....

12 Voitures automobiles :

12.01

12.02

etc..

*Groupe 1 Matière du 2<sup>o</sup> groupe*

20 Fournitures de bureau :

20.01

20.02

.....

21 Combustibles :

21.01

21.02

.....

etc.

**Les différentes positions des matières**

Les documents et registres doivent identifier les matières :

- en service,
- en attente d'affectation,
- en sortie provisoire.

Les matières *en service* sont celles confiées à un détenteur ou un utilisateur dans le cadre de l'accomplissement de sa mission.

Les matières *en attente d'affectation* sont les objets stockés en magasin ou mis en dépôt.

Les matières *en sortie provisoire* sont des objets loués, prêtés, en réparation, confection ou transformation. Elles sont appelées à être réintégrées.

**Justification des mouvements**

***Pièces comptables***

A chaque mouvement affectant l'existant, doit être établi un bon d'entrée ou un bon de sortie (définitif ou provisoire).

Ces bons sont numérotés dans un ordre ininterrompu par gestion et sont établis en trois exemplaires.

Ces documents sont justifiés par une copie des factures, bordereau de livraison et éventuellement du procès verbal de réception, du P.V. de réforme.

Lorsque des quantités importantes de petites fournitures sont confiées à un détenteur, la consommation définitive doit être suivie sur des fiches de stocks.

***Procès verbal de réception :***

Les réceptions de matières sont formalisées par un PV de réception ( voir procédure de réception des dépenses)

***Bon d'entrée :***

Les livraisons certifiées conformes font l'objet d'un bon d'entrée revêtu de la déclaration de prise en charge du comptable.

***Transfert de matériel***

Les biens durables sont une propriété du PNUD ou du FNUAP jusqu'à leur transfert. Lorsque le matériel est transféré au gouvernement, les procédures de réforme des matières peuvent s'appliquer conformément à la législation en vigueur.

***Réforme de matière***

Les matières proposées à la réforme sont suivies par une commission de réforme de la même composition que dans le cadre des livraisons. Les matières sont vendues par le service des domaines et l'agent judiciaire de l'Etat en cas de véhicule.

Les cessions ou prêts à titre onéreux ainsi que les cessions remboursables des matières non réformées peuvent être autorisées par le ministre des finances.

***Registres***

Les principaux documents tenus sont :

- le livre journal,
- le grand-livre.

Le livre journal enregistre de façon chronologique tous les bons d'entrée et de sortie. Le grand-livre regroupe les opérations appartenant au même sous-compte de la nomenclature.

Des registres auxiliaires peuvent être ouverts pour retracer le détail des opérations.

***Inventaire physique et contrôles***

Le comptable matière dresse chaque année ou à chaque mutation ou changement de détenteur, un inventaire contradictoire des matières entreposées dans le local d'affectation. Un exemplaire de l'inventaire est affiché dans chaque bureau ou local.

Les comptes matières sont soumis à tous les contrôles, notamment par :

- une commission de recensement qui intervient en fin de gestion comptable, pour vérifier la correction des registres et le respect des procédures ;
- un contrôle inopiné des corps de contrôle sur pièce et sur place ;
- un contrôle hiérarchique permanent de l'ordonnateur et ses délégués et du chef de service.

## **8.2 GESTION DES IMMOBILISATIONS**

### **8.2.1 Principes**

Les procédures à mettre en place pour la gestion des immobilisations visent les objectifs suivants :

- permettre un suivi permanent des biens immobilisés en assurant une distinction appropriée entre les dépenses d'investissement et les dépenses de fonctionnement ;
- garantir l'existence physique des immobilisations ;
- assurer leur protection.

Les investissements concernent les biens destinés à servir de façon durable à l'activité du projet. Les biens ayant une faible valeur relative ou dont la consommation est très rapide au moment de leur mise en service n'entrent pas dans la catégorie des biens d'investissement mais doivent être suivis dans le cadre du fichier des stocks et le contrôle des consommations.

Un inventaire physique des biens, est effectué au moins une fois par an par le comptable des matières pour s'assurer de l'existence physique des biens. Cette procédure est effectuée également à l'occasion des événements suivants :

- Passations de services,
- Changement de bureau,
- Disparition d'objets non expliquée, etc.

Les éléments immobilisés portent chacun un numéro qui les identifie clairement.

### 8.2.2 Tenue de fichiers

Les fichiers des immobilisations regroupent :

- un livre journal des matières qui enregistre toutes les opérations de mouvement d'immobilisation selon leur chronologie;
- un grand-livre des comptes qui centralise par nature de biens selon une nomenclature définie, l'ensemble des mouvements des biens d'investissements ; *données*
- un classement des doubles (ou photocopie) des factures d'achats sur lesquelles sont jointes des fiches individuelles destinées à recevoir des informations sur la gestion des biens.

Ces fichiers sont mis en place pour atteindre les objectifs suivants :

- Permettre d'obtenir une analyse des actifs immobilisés,
- Disposer à tout moment d'informations telles que :
  - \* La date d'acquisition,
  - \* L'origine de l'élément ou le fournisseur,
  - \* La localisation de l'élément,
  - \* Les interventions importantes effectuées sur l'élément (réparation, rénovation),
  - \* L'état du matériel, etc.

#### Le livre journal des matières

Il enregistre en débit et en crédit l'ensemble des mouvements en entrée et en sortie.

Il comprend notamment les rubriques suivantes :

- Date de l'opération,
- La désignation de la matière,
- Les références des entrées et des sorties,
- les prix unitaires et le montant des mouvements,
- et pour mémoire, les sortie provisoires.

Les opérations sont alors déversées dans le grand-livre des comptes.

### **Le grand-livre des immobilisations**

Le grand-livre des immobilisations enregistre par nature les mouvements de tous les biens d'investissement du programme. En cas d'entrée, il leur est attribué un numéro d'ordre chronologique qui servira de base pour :

- Le classement des fiches d'immobilisation, sur lesquelles sont annexées les factures d'achats,
- L'identification non équivoque des articles dans le cadre du contrôle des inventaires physiques périodiques.

Le registre des immobilisations comprend les colonnes suivantes à remplir pour chaque mouvement :

- la date d'entrée ou de sortie,
- les références du bon de mouvement,
- la description de l'opération (origine, ou destination),
- les quantités mouvementées,
- les prix unitaires,
- l'existant près l'opération ainsi que le montant,
- pour mémoire les informations sur les sorties provisoires.

Le numéro d'enregistrement est celui attribué au moment de l'acquisition. Il est unique pour tous les biens du Projet pris individuellement. Dans ce sens, par exemple, deux tables identiques et acquises sur la même facture seront différenciées par ce numéro d'ordre et un sous numéro (1/X, 2/X etc.) que l'on retrouvera indiqué sur l'étiquette collée à sa surface.

Le fichier étant organisé par nature d'immobilisation, on retrouvera les références des codes de la nomenclature des matières.

Des étiquettes reprenant ces codes d'identification sont collées sur chaque article.

Le système de codification désigne :

- La classification comptable (B ou O, I..),
- Le numéro d'entrée

Par exemple, une table, appartenant à la rubrique Mobilier de bureau, sera numérotée comme suit : 10-01(n°54- ½)

10-01 = référence de la nomenclature de l'article

54 = le numéro d'entrée

½ = le numéro d'affectation de l'article acheté en groupe.

La mise à jour du fichier est effectuée sur la base des factures reçues et certifiées et au fur et à mesure des acquisitions et des sorties.

Le total des montants par nature d'élément, doit se rapprocher des montants déterminés par la comptabilité générale.

### **Fiches individuelles d'immobilisation**

Le fichier constitué par fiches d'immobilisation sert de support pour obtenir en permanence les informations suivantes :

- Copie de la facture d'achat et pièces justificatives de réception,
- Localisation des éléments,
- État physique et fonctionnel du bien,
- Historique des interventions techniques

Leur classement suit le numéro d'ordre défini dans le grand livre des immobilisations. En conséquence, il ne doit pas y avoir de rupture de séquence.

### 8.3 GESTION DES STOCKS

#### 8.3.1 Principes

Il s'agit pour l'essentiel de stocks de matières et fournitures consommables.

Les procédures mises en place à travers ce cycle visent les objectifs suivants :

- S'assurer que les consommations sont normales et autorisées,
- Les stocks et les consommations font l'objet d'un suivi et d'un enregistrement permanent de façon à suivre leur destination finale,
- Tous les articles sont identifiés et les quantités unitaires connues de manière à assurer un service régulier des fournitures nécessaires au fonctionnement du programme,
- Les articles sont physiquement rangés de façon à assurer leur protection.

#### 8.3.2 Tenue des fichiers

Les caractéristiques du système sont les suivantes :

- Les stocks sont suivis dans le cadre d'un fichier d'inventaire permanent. A chaque référence d'article correspond une fiche qui enregistre les entrées et les sorties ;
- Comme pour le suivi des immobilisations il est tenu les registres suivants :
  - Un *livre journal des matières* qui enregistre toutes les opérations de mouvement d'immobilisation selon leur chronologie ;
  - Un *grand-livre des comptes* qui centralise par nature de bien selon une nomenclature défini, l'ensemble des mouvements de biens en établissant un inventaire permanent.

### 8.4 INVENTAIRE PHYSIQUE PERIODIQUE

Périodiquement et au moins une fois par an, il est procédé à un inventaire exhaustif des existants physiques, qui est rapproché au fichier.

Cet inventaire physique est organisé par la Coordination sur la base de la fiche d'inventaire permanent qui reprend pour chaque bureau, l'ensemble des articles s'y trouvant et sous la responsabilité de l'occupant. L'original de cette fiche dûment signée par l'occupant est conservé par le comptable des matières. Une copie de celle-ci est collée dans un endroit bien visible dans chaque bureau.

Pour faciliter la localisation du matériel, les bureaux seront numérotés. Il y aura autant de fiches d'inventaires que de bureaux.

Au sortir de l'inventaire, la fiche est signée par l'occupant. En cas d'anomalie, il est dressé un procès-verbal pour identifier les articles non retrouvés ou déplacés.

L'inventaire physique donne également l'occasion de faire le point sur l'état des biens du programme. A cet effet, un code état est indiqué sur la fiche d'inventaire.

Le résultat de l'inventaire est rapproché au registre des immobilisations pour s'assurer que tous les biens acquis sont bien conservés.

## 8.5 MAINTENANCE ET ASSURANCE

Un contrat de maintenance devra être souscrit par le coordonnateur avec les fournisseurs pour les matériels suivants :

- Véhicules,
- Matériel informatique,
- Photocopieur, etc.

Les interventions des techniciens seront appréciées et suivies sur les fiches d'immobilisation dans la plage prévue à cet effet.

Le Coordonnateur s'assurera que les polices d'assurance du parc automobile sont acquittées.

## 8.6 JUSTIFICATION DES CONSOMMATIONS DE CARBURANT

### 8.6.1 PRINCIPES DE GESTION

Cette procédure permet au Coordonnateur de s'assurer que les consommations en carburant sont raisonnables et liées aux besoins du projet.

Les consommations en carburant sont établies sur la base de normes selon l'utilisation et les types de véhicules pour l'ensemble du programme. Elles peuvent être de deux sortes :

- les consommations standards (en litres par mois) ;
- les consommations justifiées par des ordres de mission avec l'indication de l'itinéraire et du nombre de kilomètres parcourus ;

La procédure est initiée par le Coordonnateur, à la fin de chaque mois.

La procédure comprend 7 opérations :

- allocation quotas carburant ;
- dotation ;
- approvisionnement ;
- préparation de la fiche de justification des consommations de carburant ;
- contrôle enregistrement des consommations
- mise à jour des fiches de suivi des véhicules
- établissement et contrôle des rapports de consommations

### 8.6.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES

#### *Opération 1 : Allocation quotas de carburant*

Au début de l'exercice, le Coordonnateur, après consultation ( et selon des usages ) :

- fixe les quotas par bénéficiaire ;
- transmet une copie au comptable matières pour son suivi.

#### *Opération 2 : Approvisionnement*

Le RAF, sur la base des dotations fixées, lance la procédure d'approvisionnement (voir plus haut).

#### *Opération 3 : Dotation*

A la demande d'un bénéficiaire, le comptable des matières :

- vérifie les dotations disponibles;
- attribue s'il reste des disponibilités ;
- met à jour son registre de suivi.

**Tableau 3 : Rapport sur la Caisse d'Avance de...**

**Trimestre se terminant le ..... 200**

RUBRIQUE	RE F.	MONTANT
Solde de la dernière demande de remboursement à la date du .....	<b>A</b>	
<b>ENCAISSEMENTS</b>		
-Demandes de remboursement de fonds		
-Avance de fonds		
-Autres recettes		
<b>TOTAL ENCAISSEMENTS</b>	<b>B</b>	
<b>DECAISSEMENTS</b>		
-Dépenses de la période		
- Autres décaissements à justifier		
<b>TOTAL DECAISSEMENTS</b>	<b>D</b>	
<b>SITUATION DE TRESORERIE AU : (= A+B-C)</b>	<b>C</b>	

**Tableau 4**  
**(1/4)**

**Tableau des emplois et des ressources 1° Partie 1° section**  
**Exercice du ..... au.....**

**INVESTISSEMENTS ET CHARGES**

NUMERO DE COMPTE	EMPLOIS	MONTANT S EXERCICE	MONTANT S CUMULES
20	Charges immobilisées		
21	Immobilisations incorporelles		
	<b>FRAIS ET VALEURS INCORPORELLES</b>		
22	Terrains		
23	Constructions		
24	Machines, matériels et autres immobilisations d'exploitation		
	<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>		
25	Avances et acomptes sur commandes d'immobilisation		
27	Prêts et autres créances à long terme		
	<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES A LONG TERME</b>		
60	Achats et frais sur achats de marchandises et matières		
61	Transports consommés		
62-63	Services extérieurs A et B		
64	Impôts et taxes		
65	Autres charges		
66	Frais de personnel		
67	Frais financiers et charges assimilées		
	<b>CHARGES BRUTES</b>		
	<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>		

**Tableau 4**  
**(2/4)**

**Tableau des emplois et des ressources 1° Partie 1°section**  
**Exercice du ..... au.....**

**FONDS DE DOTATION, SUBVENTIONS ET PRODUITS D'EXPLOITATION**

NUMERO DE COMPTE	RESSOURCES	MONTANT S EXERCICE	MONTANT S CUMULES
102 16-17 1	Fonds de dotation Emprunts <b>RESSOURCES A LONG TERME</b>		
71-0 71-9	Subventions reçues et à recevoir sur ressources internes Subventions reçues et à recevoir sur ressources externes		
	<b>SUBVENTIONS</b>		
70	Vente de marchandises (HT) Prestations de services (HT) Production vendue (HT) Autres produits accessoires		
	<b>PRODUCTIONS ET PRESTATIONS DE SERVICES VENDUS</b>		
77 75	Intérêts reçus Produits accessoires <b>PRODUITS ET PROFITS DIVERS</b>		
	<b>TOTAL PRODUITS ET PROFITS</b>		
	<b>TOTAL RESSOURCES</b>		

**Tableau 4**  
**(3/4)**  
**Tableau des emplois et des ressources 2<sup>e</sup> partie 3<sup>e</sup> section**  
**Exercice du ..... au.....**

**VALEURS REALISABLES ET DISPONIBLES**

NUMERO DE COMPTE	EMPLOIS	MONTANT S EXERCICE	MONTANT S CUMULES
44	Etat, bailleurs de fonds, subventions à recevoir		
	<b>SUBVENTIONS A RECEVOIR</b>		
409	Fournisseurs. Avances et acomptes		
41	Clients		
42	Personnel		
45	Organismes internationaux		
46	Entités apparentées		
47	Débiteurs divers		
48	Créances hors activités ordinaires		
51	Valeurs à encaisser		
	<b>CREANCES A COURT TERME</b>		
52	Banques		
53	Etablissement financiers et assimilés		
54	Instruments de trésorerie		
56	Banques crédits de trésorerie et escompte		
57	Caisse. Compte de régies d'avances		
58	Régies d'avance accreditifs et virements		
	<b>TRESORERIE</b>		
	<b>TOTAL EMPLOIS CIRCULANTS</b>		

**Tableau 4**  
**(4/4)**  
**Tableau des emplois et des ressources 1° Partie 4° section**  
**Exercice du ..... au.....**

**DETTES A COURT TERME**

<b>Numéro de Compte</b>	<b>EMPLOIS</b>	<b>Montants Exercice</b>	<b>Montants Cumules</b>
44	Comptes d'avances bailleurs de fonds <b>COMPTES D'AVANCE BAILLEURS DE FONDS</b>		
40	Fournisseurs		
413	Clients. Avances et acomptes		
43	Organismes sociaux		
42	Personnel		
44	Etat (impôts, taxes)		
45	Organismes internationaux		
46	Entités apparentées		
47	Créditeurs divers		
48	Dettes hors activités ordinaires <b>AUTRES DETTES A COURT TERME</b>		
52	Banques		
53	Etablissements financiers et assimilés		
54	Instruments de trésorerie		
56	Banques crédits de trésorerie et escompte <b>COUCOURS ET DECOUVERTS BANCAIRES</b>		
	<b>TOTAL DETTES A COURT TERME</b>		

**Tableau 5**  
**TABLEAU DE FINANCEMENT DU PROGRAMME**  
 Situation du mois de.....  
**ANALYSE PAR CENTRE DE RESPONSABILITE ET PAR BAILLEUR DE FONDS**

COMPOSANTES/ OBJECTIFS	MONTANT (en devise)	Montant total du budget	Montant reçus cumulés	Solde sur prévisions	Prévisions de tirage			
					Prévisions tirages sur exercice en cours	ANNEE n+1	ANNEE n+2	etc...
<b>TOTAL PROGRAMME</b>		0	0	0	0	0	0	0

## Commentaires et explication de certains tableaux et documents

### 9.2 ETATS FINANCIERS

Ce tableau est alimenté à partir de la partie « exécution » du budget. Cela suppose que la comptabilité soit tenue à jour. Il comprend les tableaux suivants :

Tableau 1	: Synthèse des dépenses par catégorie
Tableau 2	: Synthèse des dépenses par composante
Tableau 3	: Rapport sur la caisse d'avance
Tableau 4	: Tableau des emplois et des ressources
Tableau 5	: Financement du programme

#### Annexes aux États Financiers

Notes sur États Financiers  
Flux de trésorerie  
Compte d'avance  
États d'inventaire des biens d'investissement et des stocks non consommés  
États des effectifs du programme

#### 9.2.1 Tableaux 1 et 2 : Synthèses d'exécution du budget par catégorie et par composante

Le tableau d'exécution (catégorie ou composante) a pour objet de dresser à une date donnée, la situation de l'exécution du budget. Il compare les lignes de crédits ouvertes aux dépenses réalisées. Pour ce faire, il est préparé selon des formes définies par la convention de crédit ou le plan de travail, c'est à dire en général par composante, objectif, activité, catégorie de dépenses. Il doit être préparé tous les trimestres et à chaque demande de réalimentation de fond pour une ligne de crédit donnée. Il est obtenu par l'exploitation de la comptabilité analytique intégrée à la comptabilité générale.

Il doit être établi une synthèse de tous les tableaux sur la base d'une structure analytique générale des activités des programmes. Chaque ligne de crédit est analysée par les rubriques suivantes :

- le total du budget alloué pour toute la durée du programme ;
- les dépenses de l'année budgétaire en cours ;
- les écarts sur les prévisions de l'année budgétaire en cours ;
- le taux d'exécution.

#### 9.2.2 Tableau 4 : Tableau des emplois et des ressources du programme

Ce tableau est destiné à dresser la situation financière (selon une comptabilité de type patrimoniale) par nature de poste. Il doit être établi tous les trimestres, un cumul annuel et un cumul mensuel depuis le début du programme. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- 1) Les emplois se distinguent en dépenses et emplois financiers :
  - 1.1) Les dépenses regroupent :
    - Les immobilisations (biens à caractère durable)
    - et les charges (la comptabilité <sup>des</sup> matières est gérée de façon extra-comptable).
  - 1.2) Les emplois financiers regroupent :
    - les montants à recouvrer sur les tiers et les bailleurs de fonds ;
    - la trésorerie disponible.
- 2) Les ressources se distinguent en capitaux permanents et en dettes :
  - 2.1) Les capitaux permanents regroupent :
    - les dotations initiales ;
    - les subventions ordonnancées.
  - 2.2) Les ressources à court terme constituées
    - des avances de fonds.

- des concours et découverts d'organismes financiers.

Dans cette situation, toutes les charges et tous les produits acquis au titre de l'exercice sont comptabilisés conformément au principe de spécialisation de l'exercice. Les subventions accordées (comptabilisées en ressources) couvrent des charges bien précises (comptabilisées en dépenses), d'où un résultat nul. Le montant des caisses d'avance apparaît clairement en ressources, mais également les opérations de mobilisation de crédit en cours avec les bailleurs de fonds.

### **9.2.3 Tableau 5 : Financement du programme**

Le tableau des prévisions de financement du projet a pour objet de planifier les besoins en financement dans le temps. Il permet notamment de programmer l'ordonnancement en temps utile des dépenses et du fonds de roulement de manière à ne pas rompre les activités du programme. Il s'agit d'un tableau de trésorerie qui fait l'économie des ressources reçues par le programme et les prévisions de tirages pour les périodes à venir.

### **9.2.4 Annexes sur états financiers**

Un certain nombre de documents et d'informations devront accompagner les états financiers périodiques produits par le projet. Il s'agit notamment des documents suivants:

- *Notes aux états financiers*

Chaque tableau doit faire l'objet d'un commentaire de la Coordination du projet pour notamment informer les tiers utilisateurs sur les différents aspects de la gestion financière du programme et l'exécution physique du programme.

- *Analyse détaillée du bilan (Tableau des emplois et des ressources)*

La situation des emplois et des ressources est une synthèse des différentes rubriques des comptes de la comptabilité financière. Chaque rubrique devra être analysée de façon aussi détaillée que possible conformément au plan comptable détaillé par nature de comptes ou suivant un autre axe d'analyse (Composante, centre de responsabilité, etc...)

- *Analyse détaillée de la situation d'exécution budgétaire par catégorie*

L'état d'exécution du budget est dressé par catégorie. Aussi est présenté en annexe, pour chaque catégorie, le détail des dépenses, regroupé par nature de charges suivant le plan de la comptabilité patrimoniale par nature de dépenses.

- *Analyse détaillée de la situation d'exécution budgétaire par composante du programme*

L'état d'exécution du budget est dressé par composante. Aussi est présenté en annexe, pour chaque composante, le détail des dépenses, regroupé par nature de charges.

- *Relevé des décaissements des bailleurs de fonds*

Pour chaque bailleur de fonds, il devra être établi un relevé détaillé des différents paiements. Le total de ces relevés devra être en adéquation avec le total déterminé par la comptabilité financière.