ENVIRONMENTAL AND PEACE NETWORK IN AFRICA (EPENA)

MANUEL DES PROCEDURES OPERATIONNELLES MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ET PROGRAMMES D'EPENA

2020

Manuel des Procédures Opérationnelles applicable à tout le personnel d'Environment and Peace Network in Africa (EPENA) et ses bureaux de représentation tant au niveau national qu'international

Adresse mail : contact-administration@epena.org
Site de visite : https://epena.org/

Sigles et Acronymes

Sigle	Définition
AAO	Avis d'Appel d'Offres
AAP	Agence Achat de Performance
ACVE	Agence de contre Vérification Externe
ANO	Avis de Non Objection
ASBL	Association Sans But Lucratif
BC	Bon de Commande
BL	Bon de Livraison
DA	Demande d'Achat
DAO	Document d'Appel d'Offres
DP	Demande Prix
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Ordre de Payement
OV	Ordre de Virement
PJ	Pièce Jointe
PO	Plan Opérationnel
POA	Plan Opérationnel Annuel
PV	Procès-Verbal
RDC	République Démocratique du Congo
TDR	Termes de Référence

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 2.1: Application du manuel dans le partenariat……20

Tableau 2.2: Description de la procédure des tâches dans la Gestion des ressources humaines ……..…….25

Tableau 3.1 : Description de la procédure des tâches pour le Traitement des pièces comptables……32

Tableau 3.2: Description des dossiers générique en rapport avec l'achat des biens…….35

Tableau 3.3: Description des dossiers générique en rapport avec l'achat de services ou consultances……..……36

Tableau 3.4: Description des dossiers générique en rapport avec le paiement……..37

Tableau 3.5 : Description de la procédure de Gestion du cash……..38

Tableau 3.6 : Description de la procédure d'approvisionnement de la caisse……...41

Tableau 3.7 : Description de la procédure pour la Gestion du Compte Banque……46

Tableau 3.8 : Description de la procédure pour la Gestion et le suivi budgétaire…….49

Tableau 4.1 : Différentes procédures utilisées par EPENA……52

Tableau 4.2 : Description de la procédure pour la Gestion des achats……58

Tableau 4.3 : Description de la procédure pour la Gestion des contrats…….63

Tableau 4.4 : Description de la procédure pour la Sous-traitance (sous Partenaire de mise en œuvre) et autres prestataires……...……...67

Tableau 4.5 : Description de la procédure pour la Gestion du stock…….70

Tableau 4.6 : Description de la procédure pour la Gestion du carburant……73

Tableau 4.7 : Description de la procédure pour la gestion des immobilisations……76

Tableau 4.8 : Description de la procédure pour l' Entretien et réparation périodique des immobilisations……..……78

Tableau 5.1 : Description de la procédure pour les missions et déplacements…….82

Tableau 5.2 : Description de la procédure pour la gestion des formations du personnel du projet……..…...87

Tableau 5.4 : Description de la procédure pour la Gestion des ateliers et formations de tiers……..…….91

Tableau 5.5 : Description de la procédure pour la Gestion des activités de communication……..94

Tableau 5.6 : Description de la procédure pour la Gestion des activités communautaires…...98

Tableau 5.7 : Description de la procédure pour la Gestion des avances au personnel et aux tiers……..102

Tableau 7.1 : Description de la procédure pour le Cadre de gestion des risques……109

Tableau 8.1 : Description de la procédure pour l'exécution de l'audit interne…….113

Tableau 8.2 : Description de la procédure pour l'approvisionnement……..115

Tableau 8.3 : Description de la procédure pour la Gestion du patrimoine……...117

Tableau 8.4 : Description de la procédure pour la Gestion de l'actif circulant……...119

Tableau 8.5: Description de la procédure pour la Gestion du patrimoine……120

Tableau 8.6 : Description de la procédure pour la Gestion du Personnel……124

Tableau 8.7 : Description de la procédure pour la comptabilité……..126

Tableau 8.8 : Description de la procédure pour la procédure d'exécution de l'audit externe…….133

Figure 6.1 : fonctions fondamentales du FBP……104

SOMMAIRE

Sigles et Acronymes 1

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES 2

CONTEXTE 13

- Statuts de l'organisation 13
- Notre vision 14
- Notre mission 14
- Nos valeurs 14
- Notre devise 14
- Notre but 14
- Nos approches 14
- Réseautage et partenariats 14
- Résultants escomptés 14
- Notre théorie de changement 15

Chapitre 1 : DESCRIPTION DU MANUEL 16

1.1 Objectif du manuel des procédures d'EPENA 16

1.2 Organisation du manuel 16

1.3 Mise à jour du manuel 17

a. Modification des procédures 17

b. Responsabilités de la tenue de la mise à jour du manuel 17

c. Méthode de mise à jour du manuel 17

Chapitre 2 : SELECTION, EVALUATION ET RENFORCEMENT DU PARTENARIAT .. 19

2.1 Définition de Partenaire. 19

2.2. Administration et rapportage 20

- Objet de la procédure 21
- Application de la procédure 21

- Documents supports 21

2.3. Gestion du courrier 21

2.3.1. Courrier départ 21

2.3.2. Courrier arrivée 22

2.3.3. Réception des offres 22

2.4. Gestion des ressources humaines 23

2.4.1. Recrutement 23

- Objet de la procédure 23
- Description de la procédure 23

2.4.2. Contractualisation 24

2.4.3. Gestion de la paie 24

- Objet de la procédure 24
- Documents de support 25
- Description de la procédure 26

2.5. Gestion comptable générale..... 28

a. Code de conduite 28

b. Droits de l'homme 28

c. Respect de la loi 28

Chapitre 3 : GESTION FINANCIERE ET COMPATIBLE..... 29

3.1. Modalités de financement des activités. 29

- Objet de la procédure 29
- Principes d'application 29

3.2. Gestion comptabilité générale. 29

3.3. Traitement des pièces comptables. 31

- Objet de la procédure 31
- Principes d'application 31

- Documents supports 31
- Description de la procédure 31
- Documentation qui compose les dossiers générique: 35

3.4. Gestion du cash (petite caisse)..... 37

a. Paiement par caisse 37

- Objet de la procédure 37
- Principe d'application 38

b. Approvisionnement de la caisse 40

- Objet de la procédure 40
- Principe d'application 40
- Documents supports 41
- Description de la procédure 41

3.4. Gestion du Compte Banque..... 44

a. Gestion de paiement dans les zones difficiles d'accès 44

b. Définition et objectif du rapprochement bancaire 44

c. Présentation de l'état de rapprochement bancaire 44

a. Les écritures de régularisation 45

b. Les réclamations 46

- Documents supports 46
- Description de la procédure 46

3.5. Gestion et suivi budgétaire. 48

- Objet de la procédure 48
- Principes d'application 49
- Documents supports 49
- Description de la procédure 49

Chapitre 4 : GESTION DES ACHATS ET CONTRATS 52

4.1. Gestion des achats. 52
- Objet de la procédure 52
- Règles de base de la passation des marchés 52
- Procédure par achat direct: 53
- Procédure d'une seule offre : 53
- Procédure négociée concurrentielle : 54
- Procédure restreinte locale : 54
- Procédure ouverte (nationale ou internationale) : 55
- Principes généraux 56
- Principes d'application 57
- Documents supports (voir détaille antérieur) 58

Description de la procédure (pour achat jusqu'à 45.000 USD) 58
4.2. Gestion des contrats. 62
- Objet de la procédure 62

a. Consultants 62
- Principes d'application 62
- Documents supports 63
- Description de la procédure 63

b. Sous-traitance (sous Partenaire de mise en œuvre) et autres prestataires 65
- Principes d'application 65
- Documents supports 65
- Description de la procédure 66

4.3. Gestion des stocks. 68
- Objet de la procédure 68
- Principes d'application 68
- Documents supports (cf. Models passation marché et gestion de stock Annexe 6.2) 69

- Description de la procédure 69

4.4. Gestion du carburant. 71

- Objet de la procédure 71
- Principes d'application 71
- Documents supports 72
- Description de la procédure 72

4.5. Gestion des immobilisations. 74

a. Entrée dans le patrimoine. 74

- Objet de la procédure 74
- Principes d'application 74
- Documents supports 75
- Description de la procédure 75

b. Entretien et réparation périodique des immobilisations. 76

- Objet de la procédure 76
- Principes d'application 77
- Documents supports 77
- Description de la procédure 77

Chapitre 5 : GESTION DES ACTIVITES SPECIFIQUES 80

5.1 Missions et déplacement. 80

- Objet de la procédure 80
- Principes d'application 80
- Documents supports 81
- Description de la procédure 81

5.2. Gestion des formations du Personnel du Projet. 85

- Objet de la procédure 85
- Principes d'application 85
- Documents supports 85

- Description de la procédure 86

5.3. Gestion des ateliers et formations de tiers. 89

- Objet de la procédure 89
- Principes d'application 89
- Documents supports 89
- Description de la procédure 90

5.4. Gestion des activités de communication. 93

- Objet de la procédure 93
- Principes d'application 93
- Documents supports 93
- Description de la procédure 93

5.5. Gestion des activités communautaires. 96

- Objet de la procédure 96
- Principes d'application 96
- Documents supports 97
- Description de la procédure 97

5.6. Gestion des avances au personnel et aux tiers. 100

- Objet de la procédure 100
- Principes d'application 100

La présente procédure s'applique à toutes les avances données au personnel du projet et aux tiers. 100

- Documents supports 100
- Description de la procédure 100

Chapitre 6 : FINANCEMENT BASE SUR LA PERFORMANCE 103

6.1. Présentation du financement basé sur la performance. 103

a. Préalable 103

b. Définition du FBP 103

c. Fonctions du FBP 104

Chapitre 7 : POLITIQUE ET PROCEDURES RELATIVES A LA GESTION DES RISQUES 105

7.1. Généralités sur les risques 105

a. Justification de la gestion des risques dans le contexte des projets sous financement d'EPENA 105

b. Qu'est-ce que la gestion de risque dans le cadre des projets d'EPENA ? 105

7.2. Définition des éléments clés de la procédure 107

a. Le risque en matière de financement en fonction des résultats 107

7.3. Cadre de gestion des risques 107

- Objet de la procédure 107
- Principes d'application 107
- Documents supports 108
- Description de la procédure 108

7.4. Gestion basé sur la performance (PBF) 109

Chapitre 8 : AUDIT ET CONTROLE INTERNE 110

8.1. Organisation de l'audit 110

a. Définition, principes et objectifs de l'audit interne 110

b. La structure et personnel de l'audit interne 110

c. Plan d'audit 111

8.2. Procédures d'exécution de l'audit interne 111

a. Budget plan opérationnel 111

- Objet de la procédure 111
- Principes d'application 111
- Périodicité de contrôle 111
- Documents supports 112
- Description de la procédure 112

- Objet de la procédure 113
- Principe d'application 113
- Périodicité de contrôle 113
- Documents supports 113
- Description de la procédure 113

8.3. Gestion du patrimoine 115

- Objet de la procédure 115
- Principes d'application 115
- Périodicité de contrôle 116
- Documents de support 116
- Description de la procédure 116

a. Gestion de l'actif immobilisé 116

b. Gestion de l'actif circulant 118

8.4. Procédures financières 119

- Objet de la procédure 119
- Principe d'application 119
- Périodicité de contrôle 119
- Document de support 119
- Description de la procédure 119

8.5. Gestion du Personnel 122

- Objet de la procédure 122
- Principe d'application 122
- Périodicité de contrôle 122
- Document de support 123
- Description de la procédure 123

8.6. Comptabilité 124

- Objet de la procédure 124
- Principes d'application 124
- Période de contrôle 124
- Document de support : Manuel de procédures 124
- Description de la procédure 124

8.7. Opérations programmatiques 127

- Objet de la procédure 127
- Principe d'application 127
- Documents de supports 128
- Période de contrôle 128
- Documents de supports 128

8.8. Procédures d'exécution de l'audit externe 128

- Objet de la procédure 128
- Principe d'application 128
- Période d'audit externe 129

a. Sélection du cabinet d'audit externe 129

b. Le processus de commissionnement 130

c. L'approche « audit ». 130

d. Contenue du rapport d'audit externe 131

- Document de support 132
- Description de la procédure 132

ANNEXES 136

CONTEXTE

EPENA (Environnemental and Peace Network in Africa) Fondé en 2020, se consacre à protéger les populations civiles confrontées à l'insécurité climatique, aux conflits, et aux violations des droits humains.

Pour créer l'harmonie dans les réalisations des tâches, toutes les organisations doivent être dotées des structures fonctionnelles pour faciliter la réalisation des tâches sans ambiguïté et de façon efficace et rationnelle. Pour ce fait Environment and Peace Network in Africa (EPENA) doit avoir des règles de fonctionnement, des principes, politiques et standards, qui régissent les relations entre ses membres ou le mode de gestion de son patrimoine.

Ces règles, ces principes et ces instructions font l'objet du présent document et doivent être connus de tous les membres de l'organisation, en général et des responsables impliqués dans les différentes procédures administratives et financières, en particulier.

En tant qu'un outil d'information et de procédures pour EPENA dans tous les pays où l'organisation est implémentée, ce manuel est élaboré pour faire comprendre aux membres du personnel leurs obligations en vue du respect des procédures, principes, politiques et standards d'EPENA.

En tant qu'un outil d'éveil aux concepts de contrôle interne, d'évaluation et de bonne gestion, ce document présente les principes de base de contrôle interne tels que adaptés aux réalités d'EPENA et adoptés par ses membres.

Ces règles renforcent la stratégie d'intervention dans la prévention des conflits internes, des abus dans la gestion des ressources et des malversations observées dans nombreuses organisations dites sans but non lucratif, pourtant intègrent la recherche des intérêts.

- **Statuts de l'organisation**

ENVIRONMENT AND PEACE NETWORK IN AFRICA (EPENA) est une Organisation Non Gouvernementale des droits congolais, reconnue sous la Loi N° 004/2001 DU 20 JUILLET 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique en République Démocratique du Congo. Reconnue par l'Acte Authentique NO 2653/2024 et par le Certificat d'enregistrement NO 168/FR/2024 du Ministère des Affaires Sociales, Actions Humanitaires et Solidarité Nationale.

Basée sur l'approche scientifique et constructive qui choisit la coopération et le dialogue. EPENA travaille pour une société démocratique, de respect des droits humains, de lutte contre la pauvreté et la protection de la nature afin que l'homme et la nature soient en parfaite harmonie pour un développement durable.

➢ Notre vision

Construire une société où les individus cohabitent en harmonie entre eux et avec la nature, contribuant activement à la réduction des effets du changement climatique pour un avenir durable.

➢ Notre mission

Accroître la protection des populations civiles affectées par l'insécurité climatique, les conflits, les déplacements et les violations des droits humains, tout en prévenant et atténuant les risques futurs pour ces communautés vulnérables

➢ Nos valeurs

Nous défendons l'Humanisme, le Courage, le Respect, le Volontariat et l'Impact (HCRVI) comme principes fondamentaux guidant toutes nos actions et engagements.

➢ Notre devise

Réussir ensemble dans la paix pour l'excellence, l'innovation, l'intégrité sociale et le respect droits humains et de la nature.

➢ Notre but

Les femmes et les hommes leaders sont à mesure d'apporter des solutions concrètes aux défis de l'environnement que présente la société à travers des idées créatives et novatrices pour une auto prise en charges.

➢ Nos approches

Réseautage, innovation, Partenariat, Recherche, sensibilité aux conflits et inclusion sociale sont au cœur de nos stratégies pour relever les défis liés aux changements climatiques, aux conflits et à la protection des populations vulnérables.

➢ Réseautage et partenariats

Nous facilitons la collaboration entre organisations locales, nationales et internationales pour maximiser les impacts des initiatives de protection et de gestion durable.

➢ Résultants escomptés

Des nouvelles générations des femmes et des hommes déterminées à mettre leurs compétences intellectuelles, morales, physiques, économiques et sociales amènent des

nouvelles idées aux changements durables, activent les innovations et créent des emplois sensibles aux conflits.

➢ Notre théorie de changement

Si les jeunes, les femmes, les autorités administratives et traditionnelles, les journalistes, les organisations de la société civile incluant les Peuples autochtones pygmées apportent des réponses aux défis du changement climatique et aux conflits auxquels ils sont confrontés; Si leurs capacités sont renforcées et acquièrent des compétences vitales; et Si les ressources nécessaires sont mobilisées, Alors, EPENA facilitera la convergence et la synergie des actions; les acteurs locaux seront habilités à trouver des solutions locales plus efficaces, synergiques et durables aux problèmes sociaux et environnementaux de leurs sociétés dans une approche basée sur les droits humains.

Chapitre 1 : DESCRIPTION DU MANUEL

1.1 Objectif du manuel des procédures d'EPENA

Le présent manuel de procédures opérationnelles pour de mise en œuvre des projets gérés par EPENA formalise les principales procédures de gestion administrative, financière, comptable, logistique, suivi & évaluation et programmatique, et présente le code de conduite pour les staffs d'EPENA et de ses organisations partenaires.

Il a pour objectifs de :

- Fournir un cadre formel d'exécution des opérations administratives, financières, comptables, logistiques et programmatiques ainsi que celles relatives au suivi et évaluation ;
- Décrire les procédures de dépenses en vue de garantir un contrôle interne efficace, en formalisant les contrôles à effectuer ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants à chaque étape du circuit des opérations ;
- Décrire les procédures à mettre en œuvre par l'ensemble du personnel des Partenaires directs et indirects d'EPENA ;
- Utiliser rationnellement l'ensemble des moyens mis en œuvre, à savoir : les moyens humains, les moyens matériels et les moyens financiers ;
- Maîtriser la connaissance des actions engagées et par conséquent comparer les moyens mis en œuvre aux résultats programmatiques obtenus ;
- Former le personnel directement engagé dans l'exécution des projets et l'ensemble des Partenaires directs et indirects d'EPENA ;
- Améliorer la productivité des Partenaires directs et indirects d'EPENA.

1.2 Organisation du manuel

Ce manuel des procédures opérationnelles d'accompagnement d'EPENA est développé en 11 Chapitres, à savoir :

1) Description du manuel;
2) Sélection, évaluation et renforcement des bénéficiaires ;
3) Procédures des opérations programmatiques ;
4) Gestion administrative et règles éthiques/déontologiques ;
5) Gestion financière et comptable ;

6) Gestion des achats et contrats ;
7) Gestion des activités spécifiques ;
8) Financement basé sur la performance ;
9) Politique et procédures relatives à la gestion des risques ;
10) Audit et contrôle interne ;

1.3 Mise à jour du manuel

Cette partie du manuel de procédures opérationnelles d'EPENA, développe les aspects liés à la modification des procédures, la responsabilité de la tenue de mise à jour du manuel et la méthodologie de mise à jour du manuel.

a. Modification des procédures

La modification des procédures pour toute organisation qui évolue dans un contexte changeant est nécessaire. Dans ce cadre précis, le présent manuel pourrait être modifié dans les cas suivants :

- Survenue des changements dans la gamme directs et indirects d'EPENA ;
- Lorsque seront nécessaires les modifications des procédures existantes pour plus d'efficacité, mieux pour faire face à des situations nouvelles (évolution du cadre réglementaire et juridique) en RDC et dans d'autres pays ainsi qu'au sein des structures des Partenaires directs ou indirects d'EPENA.

b. Responsabilités de la tenue de la mise à jour du manuel

La mise à jour du présent manuel des procédures opérationnelles relève de la responsabilité d'EPENA. Ainsi, la décision de modification des procédures existantes d'accompagnement des Partenaires sera prise à l'initiative du Président du Conseil d'Administration d'EPENA.

c. Méthode de mise à jour du manuel

Après avoir pris la décision de modification des procédures opérationnelles d'EPENA, le Président du Conseil d'Administration, convoque une réunion à laquelle doivent participer l'ensemble du personnel d'EPENA susceptibles d'être concerné par ces modifications ainsi que les Partenaires directs et indirects d'EPENA, dans la mesure du possible.

Au cours de cette réunion, les échanges porteront sur l'opportunité de la modification proposée et des solutions à adopter.

Un procès-verbal doit être produit au terme de cette réunion, indiquant les éléments débattus, entre autres :

- Les procédures concernées par la modification ;
- Les raisons pour lesquelles les modifications sont sollicitées ;
- Les principes des modifications à apporter ;
- La personne chargée de rédiger ou d'accompagner la rédaction des nouvelles procédures à inclure dans le manuel.

Après rédaction, le manuel des procédures opérationnelles sera soumis à la Coordination d'EPENA, pour y apporter des éventuels amendements qu'il juge nécessaire afin d'arrêter le texte définitif. EPENA se charge de distribuer les nouvelles sections du manuel modifié aux intéressés. La personne chargée de la distribution des nouvelles sections du manuel enregistre la date de transmission ainsi que les références des correspondances.

Chapitre 2 : SELECTION, EVALUATION ET RENFORCEMENT DU PARTENARIAT

2.1 Définition de Partenaire.

- ***Un Partenaire*** : est une personne, un groupe, une collectivité, un organisme ou une entité avec laquelle on s'associe ou on s'allie pour réaliser une action commune dans une affaire, une entreprise, une négociation ou un projet. Le partenariat est toujours règlementé par un contrat administratif[1]. Le partenariat avec des organisations locales et/ou internationales constitue une démarche fondamentale dans la mise en œuvre des projets d'EPENA. Le travail en partenariat est donc un choix de EPENA afin de mieux pérenniser les bénéfices que retire la population locale de l'intervention. Considérant le travail d'EPENA, trois types de Partenaires sont mis en exergue : Partenaire de mise en œuvre, Partenaire maitre d'ouvrage et consortium.
- ***Partenaire de mis en œuvre*** : est un tiers à qui EPENA confie, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet la réalisation partielle ou totale d'un projet social.
- ***Partenaire maitre d'ouvrage*** : Le Partenaire maitre d'ouvrage est un tiers qui prend en charge la conduite d'un projet. Dans ce cas, la responsabilité du maitre d'ouvrage implique à la fois l'initiative de la conduite du projet et la garantie de bonne fin. EPENA, en tant que maître d'œuvre est l'entité chargée, sous l'autorité et la responsabilité du maître d'ouvrage, de faire avancer techniquement le projet.
- ***Consortium*** : Un consortium est une entente entre plusieurs personnes, associations ou entreprises en vue d'une coopération pour l'exécution d'une ou plusieurs opérations économiques, financières, scientifiques ou culturelles. Sa durée est celle de l'activité pour laquelle ses fondateurs l'ont prévu. Il constitue un groupement dépourvu de personnalité morale. Généralement en application de la convention qui règlemente les rapports des consorts, les membres peuvent se constituer solidaires et se représenter mutuellement. Cependant l'utilisation de l'appellation "consortium" n'est réglementée par aucun texte légal ou règlementaire.

[1] Manuel Développement Organisationnel, MDF AC, 2010.

Tableau 2.1: Application du manuel dans le partenariat.

N°	Désignation	Niveau de responsabilité
1	Partenaire de mise en œuvre	Le Partenaire de mise en œuvre a la responsabilité d'appliquer le présent manuel pour le projet sous la responsabilité d'EPENA. Dans son contrat de partenariat ou d'exécution de projet devrait y figurer une clause l'indiquant clairement.
2	Partenaire maitre d'ouvrage	Pour le Partenaire maitre d'ouvrage, le présent manuel de procédures opérationnelles ne s'applique pas. La procédure à appliquer sera défini dans le contrat.
3	Consortium	Ce sont le manuel, les règles et procédures des membres qui s'appliquent ainsi que les procédures des bailleurs de fonds.

S'agissant des procédures strictes, il sied de noter que dans le cas où les procédures particulières d'un bailleur de fonds ou du Partenaire sont « strictes » que celles du EPENA, ce sont les procédures particulières du bailleur ou du Partenaire qui doivent être appliquées. Dans le cas où ce sont les procédures d'EPENA qui sont strictes que celles du bailleur ou du partenaire ce sont les procédures des EPENA qui doivent être appliquées. On entend ici par « procédures strictes » toute procédure dont l'application limite les risques d'inéligibilité de fonds engagé dans un projet.

2.2. Administration et rapportage

Les domaines développés par EPENA pour accomplir sa mission, sont aujourd'hui le cheval de bataille de nombreuses organisations non gouvernementales, services publics et autres organisations de la société civile. En encourageant l'implication de ces organisations, EPENA pourra atteindre la majorité de la population Congolaise ou dans un autre pays d'établissement, cible de ses actions. Ainsi, ce dernier fait appel à ces structures pour participer à la réalisation des activités de mise en œuvre de différents projets financés par divers bailleurs de fonds. Dans cette section sont définis les rôles et responsabilité des principaux Partenaires de mise en œuvre et leurs liens avec EPENA.

➢ *Objet de la procédure*

Les procédures administratives visent essentiellement à :

- Définir les rôles et les responsabilités des intervenants (Coordination, chargé de suivi & évaluation, secrétaire, logisticien et comptable du projet) des structures Partenaires de mise en œuvre ;
- Créer un cadre propice à une bonne circulation des informations entre les acteurs (EPENA, ministères impliqués, Partenaires techniques et financiers…);
- Assurer la production dans les meilleurs délais (à bonne date) des informations nécessaires pour l'appréciation de la performance de la mise en œuvre des financements reçus ;
- Appuyer la communication et la collaboration étroite entre EPENA et les bénéficiaires.

➢ *Application de la procédure*

La présente procédure concerne essentiellement :

- les rôles et les responsabilités des gestionnaires du projet ;
- les différents types de rapports à fournir aux bailleurs et leurs périodicités ;
- La gestion des activités réalisées dans le cadre des financements reçus.

➢ *Documents supports*

La procédure comprend trois étapes :

- Elaboration et contenu des rapports (**voir chapitre 3**);
- Envoi des rapports ;
- Contrôle des rapports.

2.3. Gestion du courrier

Tout courrier officiel des partenaires doit être signé par la Coordination ou son mandataire et porter le cachet de la structure du dit partenaire. Un numéro ou une référence sera également attribué au courrier.

2.3.1. Courrier départ

Tout courrier à transmettre doit être enregistré dans le registre "courrier départ" ou "fax départ" s'il s'agit d'un fax avant sa transmission par le (la) secrétaire.

Le(le) secrétaire inscrit :

- le numéro attribué au courrier;

- la date de départ,
- le destinataire,
- l'objet du courrier,
- les observations éventuelles

Une copie de chaque courrier doit être conservée au Secrétariat qui tiendra un chrono "courrier départ" et un chrono "fax départ" à cet effet.

Le courrier fax sera archivé éventuellement avec le rapport de transmission délivré par le télécopieur.

2.3.2. Courrier arrivée

Tout courrier reçu doit être enregistré par le (la) Secrétaire dans le registre "courrier arrivée" ou dans le registre "fax arrivée" s'il s'agit d'un fax.

Le (la) secrétaire inscrit :

- la date d'arrivée,
- la date et le numéro de la correspondance,
- l'expéditeur,
- l'objet,
- le destinataire.

La (e) secrétaire appose le cachet "courrier arrivée" sur le courrier et inscrit :

- la date d'arrivée,
- le numéro interne attribué au courrier.

Le courrier reçu doit être transmis à la Coordination ou son mandataire qui l'affecte au destinataire après en avoir pris connaissance.

Le (la) secrétaire distribue le courrier aux destinataires avec un cahier de transmission dans lequel les intéressés émargent pour acquitter la réception effective du courrier. Une copie du courrier est conservée au secrétariat dans le chrono "courrier arrivée" ou "fax arrivée" s'il s'agit d'un fax.

2.3.3. Réception des offres

À la réception des offres, l'agent d'EPENA préposé à la réception des offres doit les enregistrer, en mentionnant le nom du soumissionnaire, la date et l'heure de leur réception, faire signer le soumissionnaire et délivrer un accusé de réception pour les offres livrées en mains propres. En cas du lancement d'appel d'offres, les offres sont présentées en enveloppes contenant les offres et ils doivent rester scellées et tenues en lieu sûr (tender box) jusqu'à leur ouverture.

Les enveloppes extérieures contenant les offres doivent être numérotées dans l'ordre de réception (qu'elles aient été ou non reçues avant la date limite fixée pour la réception des offres).

2.4. Gestion des ressources humaines

EPENA doit avoir élaboré et mettre en place un Règlement intérieur ou Règlement d'entreprise pour créer une base juridique des relations professionnelles entre EPENA et ses employés, conformément à la législation congolaise en vigueur, où les deux parties s'engagent à respecter ces réglementations pendant toute la durée des relations.

Cependant la présente procédure a pour objet de :

- permettre l'adéquation des ressources humaines employées par EPENA aux besoins du projet financé ;
- assurer les conditions optimales permettant aux employés de réaliser les activités grâce notamment au financement reçu ;
- garantir le respect du cadre juridique régissant les relations entre la EPENA et son personnel.

2.4.1. Recrutement

La procédure vise à combler les postes à pourvoir afin d'atteindre les objectifs assignés par EPENA

➢ *Objet de la procédure*

Elle vise à assurer les tâches qui incombent à EPENA en ce qui concerne :

- la gestion administrative et financière ;
- la programmation et l'exécution des activités;
- le suivi et l'évaluation des activités.

➢ *Description de la procédure*

La procédure comprend quatre étapes :

- Identification des besoins et élaboration des Termes de Référence (TdR) ;
- Publication ;
- Sélection (test et interview) ;
- Approbation du recrutement.

2.4.2. Contractualisation

Chaque travailleur doit signer un contrat de travail ou une convention de collaboration, qui peut être à durée déterminée ou indéterminée, et qui doit inclure :

- L'acceptation de suivre les règlements et dispositions du Règlement intérieur ou Règlement d'entreprise.
- Le contrat portera sur la classification de l'employé(e) suivant les fonctions, l'expérience acquise, ainsi que les catégories professionnelles et clarifie les autres avantages.
- Une description des tâches sera remise à chaque employé(e) au moment où un poste lui est assigné.

2.4.3. Gestion de la paie

EPENA doit appliquer, au personnel du projet finance par un bailleur, les conditions définies dans le contrat de travail. Dans le cas que le personnel est occupé sur plusieurs projets le salaire sera réparti entre les financements en forme proportionnel au temps engagé par le personnel en chaque projet (information fournie par le time-sheet).
EPENA doit respecter étroitement la loi en tout quel concerne le calcule et paiement des impôts, contributions et retenus.

➢ Objet de la procédure

Les objectifs généraux de la paie sont les suivants :

- Déterminer les salaires dus aux employés à chaque période de paie;
- Déterminer les charges sociales à régler aux organismes de prévoyance sociale ;
- Déterminer les impôts à verser à l'Etat ;
- Etablir les documents obligatoires de la paie :
    - Bulletin de salaire ;
    - Livre de paie ;
    - Déclaration organismes sociaux ;
    - Déclaration des impôts sur les salaires.

Deux types de données sont nécessaires à la préparation de la paie :

- Les données permanentes ;
- Les données variables.

a. *Les données permanentes*

Les données permanentes sont consignées dans les dossiers individuels de chaque salarié. Ce sont :

- L'identification du salarié (Nom, adresse, numéro d'organisme de prévoyance sociale) ;
- Les paramètres de la rémunération (salaire de base mensuel, sursalaire, indemnités et primes, nombre de parts, numéro de compte bancaire éventuellement).

b. *Les données variables*

Les données variables sont les éléments qui varient d'une période de paie à une autre :

- absences, heures supplémentaires ;
- retenues sur salaire (acomptes, prêts, etc.) ;
- primes et indemnités éventuelles ;
- congés,etc.

Pour pouvoir être prises en compte dans la paie, les données variables doivent être déterminées suffisamment tôt à chaque période de paie par le comptable du projet. Pour ce faire, le Coordonnateur du projet doit déterminer la date appropriée de fin de collecte de ces données. Il y a un certain nombre d'éléments à prendre en compte en ce qui concerne la paie, entre autres :

- La paie du personnel est entièrement traitée au sein du projet ;
- La paie est gérée par le comptable de mise en œuvre. Une fois traitée de façon extracomptable, elle doit être déversée dans la comptabilité ;
- La date de paiement des salaires est déterminée par le Coordonnateur ;
- Toutes les modifications des éléments de salaire d'un membre du personnel doivent être approuvées par le Coordonnateur ;
- Toute modification de statut concernant le salarié et portant sur les composantes de sa rémunération doit être portée à la connaissance du comptable par un écrit du Coordonnateur pour la prise en compte dans le fichier de paie et le classement dans le dossier du salarié. En outre, celui-ci doit en être informé.

➢ *Documents de support*

- L'état de paie ;
- Les bulletins de paie ;
- Les quittances des cotisations sociales et des impôts.

➢ *Description de la procédure*

La procédure comprend 4 étapes :

- La préparation de la paie ;
- L'établissement des états définitifs de la paie ;
- La paie des salaires ;
- L'établissement des déclarations sociales et fiscales.

Tableau 2.2: Description de la procédure des tâches dans la Gestion des ressources humaines.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Comptable du Partenaire de mise en œuvre	<u>Préparation de la paie</u> • Récupère et centralise les éléments de modification intervenus dans la rémunération de certains agents, • Saisit les différentes modifications (données permanentes ou données variables), • Lance le traitement de la paie, • Édite un état de paie, • Procède à la vérification des éléments de salaire, • Vise l'état de paie s'il n'y a aucune observation et procède à l'édition des états de salaires, • Classe l'état de paie dans le dossier paie.	Etat de paie
Comptable du Partenaire de mise en œuvre Coordonnateur de la structure	<u>Etablissement des états définitifs de la paie</u> Édite les différents états de la paie : • Etat de la paie par virements, • Etat de la paie par chèques, • Etat de la paie en espèces, • Les bulletins de paie en deux exemplaires, • Transmet les documents émis Coordonnateur. • Reçoit le dossier ;	Etats de paie et bulletins de paie Etats de paie et bulletins de paie

Partenaire de mise en œuvre	• Examine le dossier en s'assurant que le comptable a visé les documents ; • Valide la paie en signant les documents et les transmet au comptable pour la génération des écritures de paie dans la comptabilité.	
Comptable du Partenaire de mise en œuvre	<u>Paie de salaire</u> • Reçoit les dossiers, • Prépare les différents moyens de paiement conformément aux modes de paiement de salaires : virements, chèques et espèces • Comptabilise le paiement des salaires ; • Transmet un exemplaire de chaque bulletin de paie sous pli fermé aux bénéficiaires respectifs en les faisant décharger sur l'exemplaire du bulletin de paie classé dans les dossiers de paie.	Bulletin de paie
Comptable ou l'agent chargé de la paie	<u>Etablissement des déclarations sociales et fiscales</u> • Établit les déclarations sociales et fiscales conformément aux états de paie et ce, conformément à la législation en vigueur en RDC ; • Il les classe dans les dossiers de déclaration appropriés en attendant le règlement, • Prépare les moyens de paiement y relatifs, soumet le dossier au Coordonnateur pour approbation, • Fait transmettre les moyens de paiement à la caisse de retraite et aux Impôts, • Reçoit les quittances de paiement de la caisse et des Impôts, • passe les écritures de règlement conformément aux procédures comptables.	Etats de paie et quittance fiscale

2.5. Gestion comptable générale

Le Partenaire tient à jour son système comptable et établit des pratiques de gestion financière propres à enregistrer, rapprocher et communiquer l'utilisation, la réception et l'état des ressources du projet, dans le respect de la loi nationale, des conditions générales du contrat, et des autres directives et politiques applicables. En particulier, EPENA conserve, dans des livres de compte appropriés, des archives complets, organisés et exhaustifs des transactions financières et commerciales et des décaissements réalisés dans le cadre du projet, conformément aux conditions générales du contrat, et ce pour une durée d'au moins dix ans après la date de clôture official du projet.

a. Code de conduite

L'objectif du Code de Conduite est d'établir les principes et les normes de conduite et s'applique à tous les employés, collaborateurs, fournisseurs et consultants, où qu'ils se trouvent. Les employés déclarent avoir pris connaissance du Code de Conduite d'EPENA et il s'engage à le respecter. Toute violation de cet engagement donnera droit à EPENA de résilier le Contrat immédiatement et sans frais à sa charge, après notification à l'employé / collaborateur.

b. Droits de l'homme

L'employé s'engage au respect des Droits de l'Homme et en particulier à :

- Garantir un accès aux services à tous sans discrimination, et même à la population carcérale;
- Avoir recours à des médicaments ou pratiques médicales scientifiquement approuvés et éprouvés ;
- Ne pas faire appel à des méthodes qui constituent un acte de torture ou s'avèrent cruelles, inhumaines ou dégradantes ;
- Respecter et protéger le consentement donné en connaissance de cause, la confidentialité et le droit au respect de la vie privée en ce qui concerne le dépistage médical, les traitements ou les services de santé.

c. Respect de la loi

L'employé d'EPENA s'engage à respecter l'ensemble des lois, ordonnances, règles et règlements en vigueur dans les pays où ils opèrent, spécialement dans la mise en œuvre de leurs obligations.

Chapitre 3 : GESTION FINANCIERE ET COMPATIBLE

3.1. Modalités de financement des activités.

➢ *Objet de la procédure*

Dans cette section est développé le processus d'approvisionnement du compte banque par les bailleurs de fonds d'EPENA et par l'apport local.

➢ *Principes d'application*

- EPENA doit ouvrir un compte bancaire dans une banque commerciale de sa zone d'intervention dont les fonds sont destinés exclusivement à couvrir les dépenses des Projets.
- EPENA doit désigner parmi les membres de l'équipe, excepté le comptable deux ou trois Responsables comme signataire du compte dont les spécimens de signatures doivent être transmis à la banque par écrit. Chaque transaction sur ce compte portera toujours deux signatures conjointes, celle du Président du Conseil d'Administration ou son Adjoint et de la Coordination ou son délégué.

➢ *Documents supports*

- Descriptif du Projet ;
- PV d'approbation ;
- Contrat de subvention ;
- Ordre de virement ;
- Accusé de réception des fonds
- Rapport périodique programmatique;
- Justificatifs de dépenses ;.

3.2. Gestion comptabilité générale.

EPENA doit respecter la loi nationale qui règlement que « sont astreintes à la mise en place d'une comptabilité, dite comptabilité générale (OHADA). Les entités produisant des biens et des services marchands ou non marchands, dans la mesure où elles exercent dans un but lucratif ou non. », définie comme un système d'organisation de l'information financier, permettant de :

- Saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées
- Fournir après traitement approprié, un ensemble d'information conforme aux besoins des divers utilisateurs intéressés.

En particulaires, la comptabilité générale dans les ONG/Asbl vise plusieurs objectifs :

- Mettre à la disposition des employés des informations sur sa situation financière, sur les ressources économiques, ainsi que sur les obligations et les effets de leurs opérations ;
- Renseigner sur la situation des ressources allouées par les membres, les bailleurs de fonds et l'Etat ;
- Renseigner sur l'utilisation des ressources reçus pour les activités.

L'Acte Uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises (OHADA) comprend 113 articles qui constituent l'émergence d'un droit comptable autonome comprenant entre autres :

a. L'obligation de la tenue de la comptabilité pour les organisations qui y sont assujetties

b. Les livres et documents dont la tenue est obligatoire : livre-journal, grand-livre, balance générale des comptes et le livre d'inventaire ;

c. La durée minimale de conservation des documents : les livres comptables ou les documents qui en tiennent lieu, ainsi que les pièces justificatives sont conservées pendant 10 ans à compter de la date de clôture de l'exercice ;

d. L'organisation de la tenue de la comptabilité et la présentation des informations financières : l'organisation comptable doit permettre l'établissement dans les délais requis d'états financiers réguliers et sincères et du résultat de l'organisation.

EPENA doit respecter, entre autres, les règles essentielles suivantes : Tenue de la comptabilité dans la langue officielle (français). Comptabilité rendue dans le respect de la technique de la partie double :

- Comptabilité appuyée des pièces justificatives adéquates à conserver dans les formes et délais requis ;
- Enregistrement exhaustif et chronologique des opérations dans le respect des principes comptables
- Irréversibilité des traitements effectués afin de garantir le caractère définitif des enregistrements comptables correspondants ;
- Numérotation et mention d'une date certaine sur les états périodiques fournis par le système de traitement ;
- Pratique de l'inventaire des biens, créances et dettes de l'organisation, suivie de leur valorisation ;

- Recours à un plan comptable issu du Système Comptable OHADA.

EPENA doit gérer sa comptabilité générale utilisant un système comptable informatique conforme aux normes requis. La mise à disposition, par EPENA, d'un logiciel pour la gestion financier du projet ne remplace pas l'obligation à la tenue de la comptabilité générale.

3.3. Traitement des pièces comptables.

➢ *Objet de la procédure*

Cette section a pour objectif de décrire le processus de prise en charge comptable des documents permettant de transcrire au plan comptable les transactions réalisées entre le Projet et les tiers. La procédure du traitement des pièces comptables vise donc un contrôle rigoureux et une comptabilisation rapide et correcte des opérations afin d'éviter tout blocage préjudiciable au bon déroulement du Projet. Sa mise en œuvre devrait permettre de minimiser les risques opérationnels :

- De double comptabilisation ou de non comptabilisation de certaines dépenses ;
- Et de double paiement.

➢ *Principes d'application*

- ➢ Les opérations sont enregistrées chronologiquement à la Comptabilité ;
- ➢ Les factures fournisseurs ou des prestataires de services doivent être accompagnées du bon de commande (BC)/Bon de livraison ou PV de réception dûment signés ;
- ➢ Toute facture comptabilisée doit porter la mention "PAYEE" ;
- ➢ Les doubles des factures reçues seront annulés par un cachet "DUPLICATA" ;
- ➢ Les titres de paiement sont soumis à la signature des Responsables habilités à cet effet.

➢ *Documents supports*

- Voir la suite
- Journal / Livre de saisie des écritures comptables : Banque et Caisse.

➢ *Description de la procédure*

Cette procédure se déroule en six étapes :

- Réception et enregistrement des factures ;
- Contrôle matériel de la facture ;
- Comptabilisation de la facture et établissement du titre de paiement ;
- Autorisation de paiement ;
- Comptabilisation du paiement ;

- Mise à disposition des fonds au bénéficiaire.

Tableau 3.1 : Description de la procédure des tâches pour le Traitement des pièces comptables.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Le service comptable La Coordonnatrice	<u>Réception et enregistrement des factures</u> À la réception de la facture du fournisseur/prestataire de service : • Vérifie que la facture est destinée au Projet, • Au cas contraire, retourne la facture après information de la Coordination. Si le contrôle est satisfaisant : • Mentionne la date d'arrivée et donne un numéro interne à la facture, • Enregistre la facture : numéro, fournisseur, date de réception, montant • Total dans le registre/chrono « Facture » ; • Soumet les factures à la Coordonnatrice pour autorisation de paiement. • Reçoit les factures, • Fait des annotations et vise les factures avant de les transmettre au Comptable	Facture Facture
Le Comptable	<u>Contrôle matériel de la facture</u> • Vérifie l'authenticité de la référence du contrat ou du bon de commande portée sur la facture ; • Vérifie que : o la copie fournisseur ou prestataire du bon de commande (BC) correspondant est jointe à la facture o ou que la facture correspond à une période de facturation conformément	Contrat ou Bon de commande Facture Bon de livraison, PV de réception

	aux clauses du contrat dans le cas d'une prestation de service • Vérifie le BL et/ou le PV de réception des articles ou du service fourni ; • S'assure de la conformité des articles et des quantités figurant sur la facture par rapport à ceux figurant sur le BC, du BL et/ou du PV de réception, • Vérifie que le calcul arithmétique des montants de la facture est correct ; • Si le contrôle révèle une anomalie, retourne la facture au fournisseur pour correction après en avoir informé le Coordonnateur ; • Certifie la facture en y apposant le cachet « service fait » ou « fournitures livrées » pour attester de la réception du bien ou du service.	
Le Comptable	<u>Comptabilisation de la facture et établissement du moyen de paiement</u> Avant de payer la facture, le Comptable s'assure : • Que le bien ou le service à payer est éligible ; • Qu'elle est certifiée ; • Si une seule de ces conditions n'est pas remplie, retourne la facture au responsable du Projet avec la proposition de la mention « non éligible » ; • Appose le cachet « Bon à payer » sur la facture si le contrôle est satisfaisant ; • Mentionne les imputations budgétaire et comptable ; • Enregistre la facture dans le logiciel comptable ; • Imprime/édite la pièce comptable pour validation ;	Facture, Titre de paiement

	• Établit le titre de paiement (chèque, OP/OV ou Reçu/Bon de caisse) ; • Transmet le dossier au Coordonnateur pour approbation et signature.	
Le Coordonnateur	<u>Autorisation de paiement</u> • Reçoit le dossier et procède aux mêmes contrôles que le Comptable et vise la facture pour paiement ; • Signe le titre de paiement ; • Transmet le titre de paiement au Comptable pour transmission au bénéficiaire ; • Fait retourner les autres éléments du dossier au comptable pour saisie du paiement.	Facture, Titre de paiement (**Annexe 5.4, 5.5 et 5.6**)
Le Comptable	<u>Comptabilisation du paiement</u> A la réception du dossier, le Comptable : • Tire une copie des titres de paiement ; • Comptabilise le paiement dans le logiciel et registre de comptabilité) ; • Appose la mention « PAYEE » sur la facture ainsi que les références du titre et de la date de paiement ; • Mentionne les références des factures payées/réglées sur les copies des • Titres de paiement ; • Valide la saisie pour la génération des écritures ; • Classe les factures et les copies des titres de paiement dans le dossier ad hoc.	Titre de paiement
Le Comptable	<u>Mise à la disposition de fonds au bénéficiaire</u>	Titre de paiement

	• Dépose l'Ordre de Virement (OV)/Ordre de paiement (OP) à la banque, dont il garde une copie ; • Transmet la copie de l'OV/OP au bénéficiaire, pour information et vérification ; • En cas de paiement par chèque, remet le chèque contre décharge dans un cahier d'enregistrement en mentionnant la date de retrait, le nom et la nature et le numéro de la pièce d'identité de la personne ayant pris possession du chèque.	

➢ ***Documentation qui compose les dossiers générique:***

a. En rapport avec l'achat des biens

Tableau 3.2: Description des dossiers générique en rapport avec l'achat des biens.

Achat de biens	
Documents	**Commentaire et orientations**
Etat de besoin	(pour tous les achats> Usd 1000) Déterminer les spécifications techniques, les volumes, la procédure, la documentation nécessaires et les signataires.
Spécifications, Condition d'achat	(pour tous les achats> 1000 Usd) Veiller à la pertinence et la compatibilité des offres; base pour de futurs contrats
Demande de Pro-forma	(pour les 3 pro-forma et appel d'offres restreint); invitation formelle en enveloppe fermés à des fournisseurs sélectionnés, accompagnés de spécifications et conditions; à accroître la transparence; pour éviter les requêtes et les différences.
Analyse des Pro-forma	(pour tous les achats> 500 usd<10000 usd) garantir la transparence envers les fournisseurs
Appel d'Offre	(pour Limited, national et appel d'offres international) invitation publique, pour attirer autant de soumissions concurrentielles que possible.
Protocole d'ouverture du Tender/achat	

Analyse des offres	(pour tous les achats> 10000 usd) Manipuler avec précaution l'évaluation des soumissions, filtrer les offres inacceptables, garantir la transparence envers les fournisseurs
Bon de commande	(pour tous les achats> 1000 usd) S'assurer de la clarté sur les spécifications et conditions, y compris les modifications convenues au cours du processus d'appel d'offres, base de la planification des liquidités. Pour montant supérieur ou égal à 10.000 usd on doit émettre un contrat
Contrat	(pour tous les achats> 1000 usd) S'assurer de la clarté sur les spécifications. et conditions, y compris les modifications convenues au cours du processus d'appel d'offres, base de la planification des liquidités.
Bon ou PV de réception des biens	(pour tous les achats) Afin d'assurer la quantité et la qualité des marchandises reçues)

b. S'agissant de l'achat de Services/Consultances

Tableau 3.3: Description des dossiers générique en rapport avec l'achat de services ou consultances.

Achat de Services/consultance	
Documents	Commentaire et orientations
Etat de besoin	(Pour tous les services) préciser les services et sorties qui doivent être effectuées ; Confirmer la disponibilité du budget.
TDR	(Pour tous les services) Veiller à la pertinence et de comparabilité des offres; base pour de futurs contrats
Analyse des offres	(Pour tous les services> 1000 dollars au cas où plus de 1 prestataire de services sont disponibles, qui sont censés qualifiée) Manipuler avec précaution et l'évaluation des soumissions, filtrer les offres inacceptables
Contrat	(Pour tous les services> 500 dollars) S'assurer de la clarté sur les spécifications y compris les modifications convenues au cours du processus d'appel d'offres, base de la planification des liquidités.
Confirmation d'exécution du service	(Pour tous les services) à veiller à ce que les produits ont été livrés et la qualité des services est acceptable

c. *En ce qui concerne le paiement*

Tableau 3.4: Description des dossiers générique en rapport avec le paiement.

Paiement	
Documents	***Commentaire et orientations***
Voucher de paiement	(Devrait être mis sur la facture et complété par le comptable avant de demander l'approbation) Traduction de la description des dépenses, confirmer que les calculs sont corrects, indiquer la ligne budgétaire, que la documentation est complète et que le budget est disponible.
Type de paiement	**Annexes**
Petty Cash Payment (< 100 Usd)	Facture ou reçu en original
Paiement par Banque Achats	Facture ou reçu en original, Etat de besoin, Bon de Commande, Bon de Réception, ou 3 Pro-forma selon procédure
Salaires, taxes,	Fiche de paie, documents officiels
Consultance / Service	Facture, Contrat, Attestation de service reçu
Avance	Demande d'avance, état de besoin
Mission	Facture, Ordre Mission, TDR, Rapport de mission
Maintenance and Réparation véhicules	Job Card
Transfert aux Partenaires	Demande de fonds, Relevé bancaire, Memo d'autorisation
Inventaire de Caisse	Réconcilier la situation physique de la caisse avec les livres comptables.
Réconciliation bancaire	Concilier solde réel avec des livres; Assurer l'entrée du coût intérêts bancaires et en comptabilité ; démontrer que les fonds ont été utilisés exclusivement pour les postes budgétaires convenus par le donateur.

3.4. Gestion du cash (petite caisse).

a. *Paiement par caisse*

- ***Objet de la procédure***

La procédure de paiement/règlement des menues dépenses par la petite caisse complète les autres procédures d'achat.

Elle vise à satisfaire les besoins urgents et immédiats d'achats de biens et services du Projet. Le principe de base de gestion des fonds du Projet est que toutes les dépenses doivent être payées par la banque.

- ***Principe d'application***

La petite caisse a pour objet d'assurer le paiement des dépenses urgentes de fonctionnement du Projet pour les montants n'excédant pas **500 USD**. Au-delà, les paiements sont obligatoirement effectués par chèque ou virement bancaire. La manipulation des fonds de la petite caisse sera assurée par le (la) caissier (e) qui est un agent du Projet, sous la supervision du comptable.
Les reçus d'achat et factures doivent être remis au caissier (e) au plus tard 24 heures après la remise des fonds. Elle est plafonnée à **2000 USD** et le plancher de déclenchement du réapprovisionnement est fixé à **500 USD**. Le (la) caissier (e) en charge de la gestion de la petite caisse dispose d'un livre/brouillard de caisse dans lequel il enregistre les fonds reçus et les dépenses effectuées.
Dans le cas que le bailleur de fonds pose des limites plus restrictives seront les orientations du Bailleur de fonds qui devront être suivi.
Le livre/brouillard de caisse est un registre à minimum six colonnes comprenant :

- La date des opérations ;
- Le numéro de compte ;
- La désignation ;
- Montant débit ;
- Montant crédit ;
- Le solde.

Les fonds sont conservés dans un coffre-fort à combinaison dont l'accès est limité au seul caissier. Les dépenses sont justifiées sur la base de factures ou de reçus approuvés par la Coordination.
Les pièces de caisse sont classées chronologiquement pour faciliter les contrôles à posteriori et les recherches de documents. Le solde théorique du livre/brouillard de caisse doit obligatoirement être égal au solde physique en caisse après chaque opération.

- ***Documents supports***

- Demande d'achat ;
- Pièce de caisse ;
- Reçu ou facture ;

- Livre/Brouillard de caisse.

➢ ***Description de la procédure***

La procédure comprend quatre étapes :

- Expression des besoins ;
- Validation des besoins ;
- Achat et utilisation ;
- Enregistrement de l'opération.

Tableau 3.5 : Description de la procédure de Gestion du cash.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Le service demandeur	<u>Expression des besoins</u> • Établit une demande d'achat (DA) par caisse, • La soumet au Coordonnateur pour avis.	Demande d'achat
Le Caissier	<u>Validation des besoins</u> • S'assure que la dépense est éligible et porte son visa sur la demande pour accord, ou rejette la demande en notifiant le motif au demandeur, • Transmet la demande au Coordonnateur pour approbation et signature	Demande d'achat
Le Coordonnateur	• Reçoit la demande, • Examine la demande d'achat en s'assurant du visa du caissier sur le document, • Signe le document pour accord, • Transmet la demande d'achat au caissier pour paiement.	Demande d'achat
Chargé d'achat	<u>Achat et utilisation</u> • Effectue l'achat contre remise d'une facture ou d'un reçu ; • Soumet la facture ou le reçu au Caissier pour visa des documents ;	Facture Brouillard de caisse

	• Mets-le matériel /fourniture en consommation immédiate ou en stock ; • Transmet les pièces comptables au caissier pour enregistrement dans le livre/brouillard de caisse.	
Le Caissier	<u>Enregistrement de la dépense</u> • Reçoit en s'assurant que la facture ou le reçu est conforme ; • Demande au Chargé d'achat de reverser la différence au cas où la totalité des fonds n'a pas été dépensée ; • Encaisse le reliquat et délivre à l'intéressé un reçu de versement de caisse ; • Enregistre les opérations dans le livre/brouillard de caisse et archive les documents.	Facture + Demande d'achat

b. Approvisionnement de la caisse

➢ *Objet de la procédure*

Cette procédure vise à assurer de l'approvisionnement régulier de la caisse sans toutefois altérer l'optimisation de la gestion de trésorerie par la détention d'encaisse oisive.

➢ *Principe d'application*

- La gestion physique de la caisse est assurée par le Caissier ;
- L'approvisionnement de la caisse doit se faire après un arrêté de caisse ;
- L'arrêté de caisse se fait après contrôle contradictoire du solde de caisse théorique et du solde physique par le comptable ;
- Le solde théorique est tenu par le caissier ;
- La demande d'approvisionnement est adressée à la Coordination du Projet.

Les réapprovisionnements de la petite caisse se font après vérification par le Comptable de la régularité des enregistrements passés dans le livre/brouillard de caisse et des justificatifs correspondants.

A la suite de cette vérification, le comptable procède à la comptabilisation des pièces justificatives, et établit par la suite le chèque à l'ordre du caissier, co-signé par la Coordination ou son délégué.

➢ *Documents supports*

- Rapport de caisse/ Fiche d'arrêté de caisse (ou inventaire de caisse);
- Livre/Brouillard de caisse ;

➢ *Description de la procédure*

Cette procédure se déroule en 5 étapes :

- Clôture de la caisse ;
- Demande d'approvisionnement ;
- Etablissement du chèque pour approvisionnement ;
- Comptabilisation du chèque ;

Tableau 3.6 : Description de la procédure d'approvisionnement de la caisse.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Le Caissier	Clôture de la caisse • Renseigne la fiche de clôture de caisse : o Entrée de caisse, o Sortie de caisse, o Solde théorique, o Solde physique, • Soumet la fiche au comptable.	Fiche de clôture de caisse
Le Comptable	• Procède à un contrôle contradictoire du solde physique et du solde théorique de caisse, • Effectue la vérification des opérations enregistrées dans le livre/brouillard de caisse au vu des pièces justificatives en prenant soin de relever les éventuelles irrégularités ;	Fiche de clôture de caisse

	• Prend en compte les irrégularités sur la clôture de caisse ; • Compte, en présence du caissier, l'argent en caisse • En cas de concordance entre les soldes théorique et physique, signe conjointement la fiche de clôture (ou inventaire) de caisse avec le caissier ; • En cas de différence de soldes, recherche avec le Caissier les causes de l'écart ; • Informe le Coordonnateur de tout écart ou anomalie relevé afin de prendre des mesures correctives nécessaires ; • Réclame au Caissier les pièces de caisse pour imputation et enregistrement dans le journal de caisse conformément aux procédures comptables.	
Le Caissier Le Comptable Le Coordonnateur	<u>Demande d'approvisionnement</u> En fonction du niveau d'encaisse et des dépenses à effectuer par caisse, établit un état d'approvisionnement de la caisse : • Montant des dépenses prévisionnelles, • Niveau d'encaisse maximum, • Niveau d'encaisse minimum Vise l'état d'approvisionnement de la caisse en cas d'accord et transmet le dossier au Coordonnateur pour approbation • Examine le dossier, • S'assure que l'état d'approvisionnement est visé par le Comptable,	Fiche de clôture de caisse Demande d'approvisionnement ; Demande d'approvisionnement ; Demande d'approvisionnement ;

	• Signe l'état d'approvisionnement pour approbation, transmet le dossier au comptable pour établissement du chèque d'approvisionnement.	
Le Comptable	<u>Etablissement du Chèque pour établissement du chèque</u> Etablit le chèque et le fait signé par le Coordonnateur, Remet le chèque au caissier contre décharge sur la copie.	Chèque
Le Comptable	<u>Comptabilisation du Chèque</u> • Joint l'état d'approvisionnement à la copie du chèque ; • Procède aux imputations comptables ; • Classe l'état d'approvisionnement et la copie du chèque dans le dossier approprié.	Chèque
Le Caissier	<u>Entrées des espèces en caisse</u> • Établit une pièce d'entrée de caisse en deux exemplaires ; • Signe la pièce conjointement avec le comptable ; • Laisse un exemplaire de la pièce d'entrée de caisse pour la comptabilité ; • Enregistre l'entrée dans le livre de caisse ; • Archive la pièce.	Fiche de caisse Chèque

3.4. Gestion du Compte Banque

a. Gestion de paiement dans les zones difficiles d'accès

Tout paiement pour des montants importants vers des zones difficiles d'accès, doivent être effectués par les services de transfert d'argent (transferts par les structures agrées, transfert par téléphone s'il existe…) ou si possible, par des escortes pour transférer les fonds du lieu le plus proches d'une banque vers les zones concernées.

b. Définition et objectif du rapprochement bancaire

L'état de rapprochement bancaire est un document établi à chaque fin de mois, pour chaque compte bancaire dans le but de rapprocher les comptes bancaires figurant dans les livres comptables des relevés bancaires produits par les banques.

Cet exercice a pour objectif d'assurer le suivi des transactions afin de se prémunir contre les erreurs opérationnelles.

En effet, le solde inscrit sur le relevé bancaire ne coïncide pas toujours avec le solde du compte banque tenu par le Programme ceci compte tenu des décalages de comptabilisation des opérations entre le compte banque et le même compte tenu par la banque. Un état de rapprochement bancaire doit être effectué pour chacun des comptes bancaires.

c. Présentation de l'état de rapprochement bancaire

L'état de rapprochement bancaire se présente sous la forme d'un tableau à deux parties dont un exemple est présenté en annexe.

Dans la partie gauche figure le solde du compte banque dans les livres du Programme, les opérations non enregistrées en comptabilité et le solde ajusté.

Dans la partie droite, figure le solde en banque indiqué sur le relevé bancaire, les opérations non comptabilisées par la banque et le solde ajusté.

1) Document à utiliser/analyser

Pour pouvoir établir un état de rapprochement bancaire, il faut disposer des documents suivants :

- Le relevé bancaire à la date de rapprochement ;
- Le journal de banque pour la même période ;
- L'état de rapprochement bancaire du mois précédent.

Les écritures non pointées sont inscrites sur la feuille de rapprochement bancaire dans la partie gauche de l'état de rapprochement " compte banque dans les livres du projet. Les débits non pointés sur le relevé bancaire sont inscrits dans la colonne crédit du compte Banque dans les livres du projet.

Les crédits non pointés sur le relevé sont inscrits dans la colonne débit du compte banque dans les livres du projet. Les écritures non pointées dans le grand livre banque du projet sont inscrites dans la partie droite de l'état de rapprochement. Les débits non pointés dans le grand livre sont inscrits dans la colonne crédit de la banque. Les crédits non pointés dans le Grand livre sont inscrits dans la colonne débit de la banque. Les soldes de la partie gauche et de la partie droite de l'état de rapprochement bancaire doivent être égaux et de sens contraire.

2) Visa et classement

Après l'établissement du rapprochement bancaire, le comptable doit indiquer la date réelle à laquelle les opérations sont arrêtées et celle d'établissement du document, le nom de la banque et le numéro de compte bancaire. Il appose sa signature sur l'état de rapprochement bancaire, le soumet au Coordonnateur pour visa et le classe dans le dossier banque correspondant.

Les supports qui ont servi à l'établissement des états de rapprochement, à savoir les relevés bancaires et les journaux comptables seront joints aux états de rapprochement pour faciliter les contrôles à posteriori.

3) Action post-rapprochement

Une fois l'état de rapprochement établi, le responsable de la tenue des comptes doit réaliser les actions suivantes :

a. Les écritures de régularisation

Les principes suivants sont à observer :

- Les seules écritures de régularisations à passer concernent :
    - Les erreurs enregistrées dans les livres comptables et détectées lors du rapprochement bancaire ;
    - Les frais de tenue de compte directement débités sur le relevé de banque (ceux-ci ne font pas systématiquement l'objet d'envoi d'avis par la banque).
- Ces écritures de régularisation sont passées sur la comptabilité du mois suivant ;
- Les autres éléments en rapprochement ne sont passés que sur la base de pièces justificatives qui seront expédiées ultérieurement par la banque ;

- Toutes les régularisations doivent être suffisamment mises en évidence afin d'éviter qu'elles ne soient considérées comme élément en rapprochement le mois suivant.

b. Les réclamations

Les erreurs commises par la banque et détectées lors du rapprochement bancaire, doivent faire l'objet d'une réclamation écrite auprès de celle-ci. Les éléments en rapprochement revenant plusieurs fois sur les états de rapprochement, notamment ceux qui figurent dans la partie gauche (comptabilité) de l'état de rapprochement, doivent faire l'objet de réclamations écrites auprès de la banque, car cela signifie que les pièces justificatives n'ont jamais été reçues.

➢ ***Documents supports***

- Livre/Journal de banque/caisse ;
- Grand-livre des comptes ;
- Balance des comptes ;
- Livre/Registre d'inventaires.

➢ ***Description de la procédure***

La procédure comprend cinq étapes :

- Enregistrements comptables ;
- Clôture des comptes ;
- Production des états financiers ;
- Transmission/Exploitation des états financiers ;
- Archivage.

Tableau 3.7 : Description de la procédure pour la Gestion du Compte Banque.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Le Comptable	<u>Enregistrement comptable</u> • Saisit tous les mouvements affectant les fonds du Projet dans le compte approprié livre/journal, suivant les imputations comptables et budgétaires indiquées sur les PJ, approuvées par le Responsable financier et visées par le Coordonnateur :	Livre/Journal de banque/caisse ; Grand-livre des comptes ; Balance des comptes ;

	○ Soit jour par jour, opération par opération ; ○ Soit par récapitulation mensuelle des opérations, à la condition de conserver tous les documents permettant de vérifier ces opérations jour par jour, opération par opération. • Procède au pointage des PJ en vue de s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements ; • À la saisie de chaque PJ, appose sur la PJ le cachet « COMPTABILISE » et la date de l'enregistrement ; • Classe les PJ saisies par rubrique/ligne budgétaire, dans les différents chronos appropriés.	Livre/Registre d'inventaires.
Le Comptable et la Coordination	<u>Clôture des comptes</u> Le caractère définitif des enregistrements du compte et du livre/journal de banque ou de caisse et du livre/registre d'inventaire est assuré : • Pour la comptabilité tenue au moyen d'un logiciel, par une procédure de validation, par le Coordonnateur, interdisant toute modification ou suppression de l'enregistrement ; • Pour la comptabilité manuelle (Format Excel), par l'absence de tout blanc ou altération sur l'état tiré de la comptabilité, visé par le Coordonnateur.	Livre/Journal de banque/caisse ; Grand-livre des comptes ; Balance des comptes ; Livre/Registre d'inventaires.
Le Responsable Financier	<u>Production des états financiers</u> Sur la base des comptes et livres/journaux dûment clôturés, tire (logiciel) ou compile (Format Excel) le rapport financier ;	Livre/Journal de banque/caisse ; Grand-livre des comptes ;

Le Coordonnateur	• S'assure de l'exactitude des additions et du respect des budgets des comptes ; Vise le rapport financier et transmet le dossier au Coordonnateur pour approbation. • S'assure de la correcte présentation du rapport financier et du respect des budgets des comptes ; • Signe le rapport financier pour approbation ;	Balance des comptes ; Livre/Registre d'inventaires. Rapport financier
Le Coordonnateur	<u>Transmission/Exploitation des états financiers</u> Transmet au service finances d'EPENA le rapport financier, conformément à l'échéancier de soumission indiqué dans la section administration et rapportage.	Rapport financier
Le Comptable/ Responsable financier	<u>Archivage</u> A la clôture, le comptable doit figer la chronologie afin de garantir l'intangibilité des enregistrements, au plus tard avant l'expiration de la période suivante, pour le total des mouvements enregistrés. Les données ainsi figées sont conservées dans le coffre-fort.	Rapport financier

3.5. Gestion et suivi budgétaire.

Le budget est celui approuvé par la Coordination au moment de la signature de la convention. Ce budget est exécuté par période (chaque trimestre/semestre selon contrat). Les activités non exécutées ou exécutées à moitié au cours de chaque période peuvent être incorporées au budget de la période suivante.

Les réallocations d'une ligne budgétaire à une autre ligne ne sont pas autorisées sans l'accord préalable écrit du bailleur des fonds.

- ***Objet de la procédure***

La présente procédure précise les principes budgétaires, les tâches et opérations à appliquer dans le cadre de l'exécution des activités planifiées par EPENA.

L'objectif est de préparer le rapprochement des dépenses engagées, pour chaque période d'exécution au budget et aux activités exécutées.

➢ *Principes d'application*

Tout effort pour établir un budget est vain si l'on n'y adjoint pas la fonction de contrôle permettant de déceler les écarts éventuels entre les prévisions et les réalisations.

Le contrôle budgétaire exige trois séries d'interventions :

- Pour la prévision, l'établissement d'un programme précis en vue d'atteindre dans un délai imparti, un résultat déterminé ;
- Au cours de l'exécution, l'étude systématique et permanente des perturbations susceptibles de modifier les prévisions du Projet ;
- Périodiquement, opérer des ajustements nécessaires pour atteindre l'objectif(s) défini(s), en dépit des variations intervenues dans les facteurs de décision.

➢ *Documents supports*

- Plan d'action
- Rapport comparaison exécution budgétaire et plan d'action opérationnel

➢ *Description de la procédure*

La procédure s'exécute suivant les opérations suivantes :

- Fixation des objectifs de la période ;
- Elaboration du Plan d'Action Opérationnel ;
- Validation du PO ;
- Approvisionnement du compte spécifique au projet ;
- Réception de fonds.

Tableau 3.8 : Description de la procédure pour la Gestion et le suivi budgétaire.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Partenaire de mise en œuvre	Fixation des objectifs de la période N+1 sur la base des objectifs assignés au Partenaire contenu dans ses documents de Projet ***Période / Trimestre N***	Le plan d'action opérationnel

	• Faire une revue des activités menées au cours de la période N-1. La revue des activités doit comporter : o L'état d'avancement de la réalisation du Plan Opérationnel (PO) par rapport aux prévisions, o Les difficultés et écarts rencontrés dans la réalisation du PO, ainsi que les explications de ces difficultés et écarts, • Valider ces activités et le projet d'objectifs N+1 au regard des objectifs contenus dans le document de financement du Partenaire de mise en œuvre.	
Partenaire de mise en œuvre (Coordonnateur/ Représentant)	<u>Elaboration du plan d'action opérationnel</u> • Organise une séance de travail avec les différents acteurs de sa structure, sur l'analyse de l'exécution du PO de la période/ N et les prévisions pour la période N+1, • Établit le projet de PO chiffré à l'issue de la séance de discussion avec les acteurs : o Par catégorie et objet de dépenses, o Par acteur, • Transmet le niveau de réalisation du PO du trimestre en cours et le projet de PO chiffré du trimestre N+1 à EPENA pour validation accompagné d'une demande d'appel de fonds et d'un rapport financier.	Plan opérationnel
	<u>Validation du PO par EPENA</u>	Plan opérationnel

EPENA (Directeur Pays)	Convoque une séance d'analyse budgétaire avec des commissions techniques pour : • Analyser le PO et le rapport financier, • Procéder aux amendements nécessaires, • Approuver ou rejeter le PO et le rapport financier Après l'obtention de l'avis d'approbation écrite du Président du Conseil d'Administration (PCA) d'EPENA. Le Comptable du Partenaire de mise en œuvre : se charge de saisir le PO pour suivre son exécution,	
EPENA (Comptable)	<u>Approvisionnement du compte banque spécifique au projet</u> Voir étape relative aux ***modalités de financement***, en son point portant sur mise à disposition des fonds au Partenaire de mise en œuvre.	Demande appel de fonds Ordre de virement, Accusé de réception des fonds
Partenaire de mise en œuvre (Comptable)	<u>Approvisionnement du compte banque spécifique au projet</u> Voir étape relative aux ***modalités de financement***, en son point portant sur mise à disposition des fonds au Partenaire de mise en œuvre.	Demande appel de fonds Ordre de virement, Accusé de réception des fonds

Chapitre 4 : GESTION DES ACHATS ET CONTRATS

4.1. Gestion des achats.

➢ *Objet de la procédure*

Au cours de cette section sont décrites les opérations/tâches et activités à mener dans le processus d'approvisionnement et de gestion des biens et services dont le processus d'approvisionnement relève de la responsabilité d'EPENA étant responsable des achats groupés, en l'occurrence : équipements, matériels, fournitures scolaires, en vue d'une gestion des stocks garantissant leur disponibilité et leur qualité.

➢ *Règles de base de la passation des marchés*

La passation de marchés se basera sur le principe de l'appel à la concurrence, avec comme son double objectif de :

- Assurer le respect des principes d'attribution ;
- Obtenir la qualité souhaitée de services, fournitures ou travaux au meilleur prix.

EPENA utilisera différents types de procédures de passation de marchés, prévoyant chacune des degrés variés de mise en concurrence en fonction du budget alloué pour chaque marché.

Le tableau ci-après donne le résumé des procédures utilisées par EPENA en RDC et dans ses bureaux de représentation à l'international, et selon leurs seuils respectifs :

Tableau 4.1 : Différentes procédures utilisées par EPENA.

Type des marchés	Procédures par achat direct	Procédures basées sur une seule offre	Procédures négociées concurrentielles	Procédures restreintes locales	Procédures ouvertes nationales	Achat effectué exclusivement par EPENA
Service **Fourniture** **Travaux**	Jusqu'à **200 USD**	De **201** à **500 USD**	De **501** à **10000 USD**	De **10001** à **45000** USD	De **45001** à **100000 USD**	Au-delà de **100001 USD**

Cependant, il est souhaitable que pour les achats supérieurs à 10.000 USD soient effectués directement par EPENA ; dans le cas qu'où, ils doivent être effectués par le Partenaire, ce dernier doit au préalable solliciter la non objection pour chaque étape de la passation du marché (élaboration de la Demanda de prix ou DAO ; sélection du fournisseur ; contractualisation).

a. Choix des procédures strictes

Il sied de noter que dans le cas où les procédures particulières d'un bailleur de fonds sont « strictes » que celles d'EPENA, ce sont les procédures particulières du bailleur qui doivent être appliquées. Dans le cas contraire, ce sont les procédures des EPENA qui doivent être appliquées. On entend ici par « **procédures strictes** » toute procédure dont l'application limite les risques d'inéligibilité de fonds engagé dans un marché.

b. Description des échelons

➢ *Procédure par achat direct:*

Tous les achats de moins de 200 USD quel que soit leur type peuvent être passés de gré à gré sans besoin d'une facture pro forma. Ce principe est applicable pour les marchés des fournitures et des services. Pour les marchés des travaux, une pro forma détaillant les taches (prescriptions techniques spéciales) des travaux à effectuer peuvent être fournies afin d'être assuré de la qualité du travail livré. Une fois l'état de besoin approuvé, l'achat peut être effectué directement et justifié sur base de la présentation de la facture et état de besoin. Seuls les montants de moins de 200 Usd, dans le cas que le fournisseur ne puisse pas donner une facture on peut envisager l'utilisation du document « décharge tenant lieu de facture » qui doit être signé obligatoirement par le fournisseur.

➢ *Procédure d'une seule offre :*

EPENA utilise cette procédure sur base d'une demande d'une Pro forma ayant un seul critère d'attribution qui est « le prix ».

Le dossier de base est composé des éléments ci-après :

- Etat de besoin
- Demande de Prix;
- Pro-forma / Propositions techniques et financières ;
- Bons de commande ; ou
- Factures ;

Le seuil de cette procédure varie entre 201 USD minimum et 500 USD maximum.

- ***Procédure négociée concurrentielle :***

Dans cette procédure négociée concurrentielle, EPENA ou son Partenaire envoie au minimum à 3 candidats de son choix ou plus, la même demande de prix qui donne toutes les informations nécessaires à identifier le bien/service demandé : Quantité, nature, prix, performance, délai de livraison, garantie, etc…

Une date limite d'acceptation des offres des prix doit être mentionnée sur la demande de prix. A l'issue de cette procédure, il retient l'offre techniquement conforme qui présente l'offre économiquement la plus avantageuse. La décision d'attribution résulte de l'analyse des Offres (**Bid Analysis**) élaboré par la logistique et approuvé par l'Administration et Programme.

Le dossier de base est composé des éléments ci-après :

- Etat de besoin
- Demande de Prix;
- Pro-forma / Propositions techniques et financières ;
- PV d'analyse et adjudication du marché des offres
- Bons de commande ; ou
- Contrats de fournitures ou de services (obligatoire pour le montant supérieur à 10.000 USD et pour l'achat de service en général) ;
- Bons de Livraison et/ou PV ;
- Factures ;

Le seuil pour cette procédure des marchés va de 501 USD à 10 000 USD.

Pour toutes les procédures qui suivent, Les agents ou les Partenaires doivent solliciter la non objection de la coordination et du Conseil d'Administration d'EPENA à toutes les étapes du processus.

- ***Procédure restreinte locale :***

Une demande de cotation détaillée doit être envoyée à un nombre limité de fournisseurs appropriés (minimum trois). Toutes les conditions générales de livraison et de paiement doivent être incluses dans ce document. La date de clôture de soumission des devis doit donner au fournisseur suffisamment de temps pour faire son offre. A l'issue de cette procédure, EPENA retient l'offre techniquement conforme qui présente l'offre économiquement la plus avantageuse c'est-à-dire celle qui présente le meilleur rapport entre la qualité et le prix.

Le dossier de base est composé des éléments ci-après :

- Etat de besoin
- Demande de cotation détaillée (Non objection d'EPENA)
- Liste réception des offres
- Pro-forma / Propositions techniques et financières ;
- PV d'analyse et adjudication du marché des offres (Non objection d'EPENA)
- Bons de commande ; ou
- Contrats de fournitures ou de services (obligatoire pour le montant supérieur à 10.000 USD et pour l'achat de service en général) ;
- Bons de Livraison et/ou PV ;
- Factures ;

Le seuil pour cette procédure des marchés va de 10 001 USD à 45 000 USD.

- **Procédure ouverte (nationale ou internationale) :**

Qu'il soit international ou national, un marché ouvert est celui qui autorise à tout opérateur économique de présenter une offre. Dans ce cas, Le Partenaire doit faire une publicité du marché au niveau local ou international dans un journal de diffusion nationale ou sur un portail électronique d'accès libre comme *https://samaniyamazingira.org/* ou sur *www.mediacongo.net*.

Pour les publications internationales on doit utiliser en plus le portail dg Market ou UNDB online (obligatoirement pour le projet financé par la Banque Mondial).

La publicité se fait par un document selon le format d'un « avis d'appel d'offres ». Une copie de l'AAO doit être diffusée et publiée dans les bureaux EPENA. Cette publicité indiquera entre autres les critères d'éligibilité, d'attribution et plusieurs autres conditions nécessaires pouvant permettre de recevoir les offres des qualités pour l'atteinte de l'objectif.

Dans cette procédure ouverte, EPENA met à la disposition de toute personne physique ou morale sur demande simple, le dossier d'appel d'offres conformément aux modalités fixées dans l'avis d'appel d'offres.

Pour EPENA, l'application de cette procédure prévoit que les offres sont reçues, analysées en comité et l'attributaire est choisi après une bonne sélection comportant tous les critères repris dans le Document d'Appel d'Offre (DAO), notamment la vérification de l'éligibilité, la capacité financière, la capacité technique, économique et professionnelle et à une attribution conforme aux critères de sélection.

Pour cette procédure, aucune négociation ne peut être autorisée et le marché ne peut être attribué qu'au soumissionnaire qui a présenté la meilleure offre par rapport aux critères d'attribution définis lors du lancement de la procédure de passation de marchés.

Le dossier de base est composé des éléments ci-après :

- Etat de besoin
- Déclaration d'objectivité et de confidentialité
- Document d'Appel d'Offre (DAO) (Non objection d'EPENA)
- Avis d'Appel d'Offre
- Publication
- Communications d'envoi du DAO
- Echanges de clarifications
- Liste réception des offres
- Offres
- Déclaration d'impartialité et de confidentialité pour les membres du comité d'évaluation PV d'ouverture des offres (Non objection d'EPENA)
- PV d'analyse des offres (Non objection d'EPENA)
- PV adjudication du marché (Non objection d'EPENA)
- Avis d'attribution
- Contrat (Non objection d'EPENA)
- Bons de Livraison et/ou PV ;
- Factures ;

Le seuil pour cette procédure des marchés va de 45 001 USD à 100 000 USD.

➢ *Principes généraux*

Lors de l'élaboration du dossier d'achat, les critères de sélection et d'attribution des marchés doivent être prédéfinis de manière à garantir sans aucune souffrance les principes ci-après :

- **La transparence**, il s'agit ici du respect des normes d'éthiques qui protègent la concurrence ouverte à tous les soumissionnaires et ayant pour objectif de conduire le processus de passation des marchés en toute visibilité en garantissant que toutes les informations du processus se passent de manière claire et largement connues au même niveau par toutes les parties concernées. Par exemple, aucune communication orale entre un soumissionnaire et le pouvoir adjudicateur ne peut être acceptée.

Toutes les communications faites par un soumissionnaire au cours d'un processus doivent faite uniquement par écrit et les réponses réservées à toute communication devront être publiées à tous les soumissionnaires faisant partie du processus au même moment. C'est-à-dire à la même date et heure. La transparence garantit dans ce cas un traitement équitable à tous les soumissionnaires dans chaque étape du processus de passation des marchés.

- **La proportionnalité**, les procédures suivies doivent s'accorder aux seuils des marchés toute en restant conformes aux critères d'attribution. La proportionnalité ici signifie que le Partenaire doit respecter les seuils préétabli pour chaque type de procédures afin d'atteindre les objectifs visés par un marché donné.
- **L'égalité de traitement,** et non discriminatoire : toutes les offres doivent être évalué sur base d'une grille d'évaluation que tout évaluateur doit respecter sans déroute.
- **Nationalité des soumissionnaires et règles d'origine** : EPENA accepte sans restriction ni aucune limite les soumissionnaires et les candidats potentiels venant de toutes les nationalités du monde à participer dans le processus de passation des marchés provenant de ses fonds propres. Ceci doit être signalé de manière visible dans chaque dossier d'appel d'offres afin de donner l'occasion équitable garantissant la libre concurrence.

Cependant, dans le cas d'un processus de passation des marchés dont le fonds provient d'un donateur qui limite les conditions de participation, EPENA appliquera les orientations du donateur concerné et les soumissionnaires doivent s'y conformer.

En outre, la préférence d'attribution de marchés d'un projet exécuté par EPENA dans un pays bénéficiaire, peut être accordée en priorité à une entreprise enregistrée dans le pays bénéficiaire au cas où cette dernière a présenté une offre remplissant tous les critères d'attribution.

- La mise en concurrence : quelle que soit la procédure, la concurrence doit être garantie en recevant au minimum trois offres valide.

➢ *Principes d'application*

- Au début du projet/année EPENA ou son Partenaire doit élaborer le Plan de passation du marché et demander la non objection à ses bailleurs (*cf.**annexe 6.2**)*
- Pour tout achat, l'expression des besoins doit être initiée par le service utilisateur par le biais d'une requête dûment approuvée par le Coordonnateur de l'entité de mise en œuvre.

Il doit s'assurer que la demande formulée cadre avec le plan de travail et le budget du Projet, et contribue directement ou indirectement à la réalisation des objectifs du projet.

- A la réception des offres, EPENA doit les examiner dans les meilleurs délais. Le prix n'est pas l'unique critère de sélection. Les performances, les garanties, la disponibilité, sont autant des critères déterminants si la différence entre les offres de prix demeurent inférieur à **15%**.
- Toute exception aux procédures définies dans le présent manuel doit être approuvée par la Coordination d'EPENA.
- Pour tout achat, il est interdit au Partenaire de mise en œuvre de recourir à la sous-traitance du processus d'achat.
- Le Bon de Commande (BC) doit faire référence à la demande et à l'offre de prix. Il doit également mentionner la quantité, les prix unitaires et le prix total et éventuellement la remise accordée par le fournisseur. Il doit également mentionner l'adresse à laquelle les biens commandés seront livrés.
- A la livraison, des biens, le fournisseur doit remettre l'original d'un bon de livraison (BL) qui mentionne l'ensemble des biens livrés.
- Une commande peut faire l'objet de deux ou plusieurs BL si cette livraison est étalée dans le temps. La personne qui réceptionne ou toute autre personne désignée à cet effet, par cette acquisition doit signer le BL suivi de la mention « Conforme au Bon de commande N°… du … ».
- L'agent payeur ne peut en aucun cas signer un BL.

➢ ***Documents supports (voir détaille antérieur)***

Description de la procédure (pour achat jusqu'à 45.000 USD)

Cette présente procédure se déroule en six étapes :

- Expression des besoins ;
- Sélection du fournisseur (***cf. Passation de marché Annexe 6.4***) ;
- Lancement de la Commande ;
- Mise à jour des données fournisseurs ;
- Réception des biens commandés ;
- Traitement des pièces justificatives.

Tableau 4.2 : Description de la procédure pour la Gestion des achats.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Le service demandeur	<u>Identification des besoins</u> • Remplit le formulaire de demande prix (DP), en spécifiant les caractéristiques : quantité, délai de livraison et mode de règlement ; • Fait viser la DP par le Responsable des achats ; • S'il s'agit d'un renouvellement du stock, indique le nom du dernier fournisseur sur la DP ; • Transmet la DP au Coordonnateur pour visa et approbation. • Ce examine et approuve ou propose des amendements/corrections ; Le Comité d'achat est constitué par des agents du Partenaire de mise en œuvre, en nombre restreint et impair, excluant le Coordonnateur.	Etat de besoin Demande de cotation détaillée
Comité d'achat	<u>Sélection des fournisseurs</u> • Se réunit ; • Procède au dépouillement des offres ; • Examine et analyse les offres/Pro-forma des fournisseurs ; • Établit/dresse un tableau de comparaison des prix/offres à travers la fiche de sélection des fournisseurs ; • Procède à l'évaluation des offres en termes de qualité-prix ; • Identifie et propose l'offre moins disante, dans le tableau de comparaison des offres/prix ; • Transmet la proposition ainsi formulée au Coordonnateur pour approbation.	Liste réception des offres Pro-forma / Propositions techniques et financières ; PV d'analyse et adjudication du marché des offres
	<u>Lancement de la commande</u>	

Coordonnateur/ Responsable de l'entité Partenaire de mise en œuvre	• Reçoit la proposition du fournisseur le mieux offrant ; • S'assure du respect des critères de sélection du fournisseur ; • Vise le tableau de comparaison des offres/prix pour approbation ; • Transmet le dossier au Comité d'achat pour exécution ; • S'il n'approuve pas la proposition du Comité d'achat, il doit justifier et documenter sa décision par écrit.	PV d'analyse et adjudication du marché des offres
Comité d'achat	• Reçoit le dossier approuvé par le Coordonnateur ; • Le cas échéant, discute avec le Coordonnateur de la sélection d'un autre fournisseur ; • Établit le Bon de Commande (BC) au nom du fournisseur retenu, à signer par le Coordonnateur ; • Pour la commande d'un service, élabore un contrat de services à contresigner par le Coordonnateur et le fournisseur retenu ; • Transmet une copie du BC (ou contrat) au service acheteur pour exécution.	Bon de commande ou Contrat
Acheteur ou service d'acheteur	• Reçoit la copie du BC (ou contrat) pour s'imprégner du bien ou service commandé ainsi que des conditions et modalités d'achat et de livraison ; • Contacte le fournisseur pour accomplissement des conditions et modalités d'achat et de livraison ;	PV/Bon de Livraison Facture Dossier d'achat complet

Le Comptable	• Procède à l'enlèvement des biens (ou s'assure de cet enlèvement en cas de livraison à domicile) de chez le fournisseur ; • Dépose les biens (ou s'assure du dépôt) au magasin/à la logistique contre remise du bon de réception; • Transmet à la comptabilité toute la liasse des justificatifs de l'achat • Enregistrement. • Reçoit la liasse des justificatifs de l'achat ; • Mentionne les références de classement et les imputations comptables et budgétaires sur les pièces justificatives ; • Fait les imputations comptables et budgétaires ; • S'assure de la bonne imputation comptable et budgétaire ; • Enregistre ensuite, les différentes dépenses d'achat (coût total d'acquisition, frais de transport, de manutention, …) dans les comptes appropriés, • Conformément aux imputations comptables et budgétaires ; • Classe la liasse des justificatifs dans les chronos appropriés.	
Le Logisticien ou comptable	<u>Mise à jour des données des fournisseurs</u> • L'identité du fournisseur ; • Les coordonnées physiques et téléphoniques du fournisseur ; • Le secteur d'activités du fournisseur ;	Registre des fournisseurs

	• Précise le délai de livraison et les modalités de paiement ; • La date et l'article de la fourniture antérieure ; • Toute autre information utile pour le renouvellement de stock.	
	Réception des articles Voir section gestion des stocks	
	Traitement des pièces justificatives Voir section traitement des pièces justificatives.	

4.2. Gestion des contrats.

➢ ***Objet de la procédure***

L'objectif de cette procédure est de traiter l'ensemble des opérations liées à l'acquisition de services de consultants (entreprises ou individuels) et des sous Partenaires de mise en œuvre dans des domaines spécifiques dont les Partenaires de mise en œuvre ne dispose pas d'expertise.

a. Consultants

➢ ***Principes d'application***

- Il est fait appel à des consultants individuels lorsque EPENA ou Le Partenaire ne dispose pas l'expertise en son sein, ainsi l'expérience et les qualifications spécifiques de l'expert constituent un critère de choix majeur. Les types de services recherchés dans ce cas consistent, entre autres, en la préparation de termes de référence, la préparation ou la remise à jour d'études préliminaires, l'assistance technique en matière de formation, de rédaction des rapports d'achèvement,
- Le contrat doit clarifier que le consultant est un contractant indépendant et, ne pourra prétendre être employé par le Prestataire et que chaque consultant fait siennes les obligations en matière de charges sociales et d'impôt,
- Au moment de la signature du premier contrat, une communication du code de déontologie et de conduite professionnelle doit être faite au consultant recruté, afin que ce dernier appréhende mieux ses droits et ses obligations contractuelles,

- EPENA ou son Partenaire peut recourir à un appel à soumission à l'endroit des cabinets de consultances ou aux personnes physiques pour lui permettre de constituer une base de données des consultants,
- Les consultants sont classés suivant leur emploi et leur qualification. Les frais d'honoraires du consultant sont déterminés contractuellement, en fonction de l'emploi qui lui est attribué.

➢ *Documents supports*

- Décision de désignation du comité de recrutement
- Dossier d'appel à expression d'intérêt
- PV d'évaluation des propositions
- Contrat type de consultation individuelle

➢ *Description de la procédure*

La procédure comprend 2 étapes :

- Appel à l'expression d'intérêt et analyse des propositions ;
- Notification et signature du contrat.

Tableau 4.3 : Description de la procédure pour la Gestion des contrats.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
	<u>Appel à expression d'intérêt et analyse des propositions</u>	
Le Coordonnateur	Nomme un comité (panel) de recrutement	Décision de désignation du comité de recrutement
Le comité de recrutement nommé	• Élabore un dossier d'appel à expression d'intérêt contenant les critères de sélection ; • Lance l'appel à expression d'intérêt (si la base de données n'est encore constituée) ; • Sélectionne le consultant sur la base d'une liste restreinte d'au maximum 6 candidats et sur la base de la qualification et notamment des	

	références les plus adéquates pour la mission (suivant critères de sélection), • Évalue la qualification des candidats sur la base des diplômes, de l'expérience antérieure et leur connaissance du contexte local (Le choix entre les différents candidats doit être guidé par des critères de poids donnés à la qualification technique, l'expérience, et la connaissance de la langue et de la région comme pour le choix de firmes). • Dresse le PV d'évaluation, • Transmet l'original du PV au Coordonnateur	
Le Coordonnateur de l'entité ou le Partenaire de mise en œuvre	<u>Notification et signature du contrat</u> • Reçoit le PV d'évaluation des propositions • Invite le candidat sélectionné à un entretien sur la compréhension du travail, puis à négocier le contrat ; • Fait élaborer le contrat et le signe avec le candidat sélectionné en lui remettant une copie du contrat ; • Reçoit le candidat sélectionné en présence des membres du comité de recrutement ; • Signe le contrat avec le consultant après les négociations.	Contrat

<u>Nota Bene</u>

La procédure par entente directe (gré à gré) peut être utilisée lorsque le consultant est le seul à posséder les qualifications requises pour la mission ou du fait du caractère urgent de la réalisation de l'activité du projet. L'utilisation de cette méthode nécessite obligatoirement l'accord de ou l'avis de non objection d'EPENA.

b. *Sous-traitance (sous Partenaire de mise en œuvre) et autres prestataires*

Par sous-traitance on entend toute personne morale qui fournit des services ou des biens contre paiement. Ainsi, dans le cadre du présent manuel, un contrat de sous–traitance est un accord conclu entre deux entités en vue de la réalisation d'activités spécifiques ou de la fourniture de biens ou de services spécifiques. Entre les Partenaires de mise en œuvre et les sous-Partenaires de mise en œuvre, le recours à la sous-traitance aura lieu lorsque les parties décident que cela constitue le moyen le plus économique et le plus efficace d'obtenir les résultats souhaités. La sous-traitance doit être préalablement autorisée par EPENA.

➢ *Principes d'application*

- Lorsqu'elle est retenue comme ressource pour l'exécution d'un programme ou d'un projet, la sous-traitance devient une catégorie budgétaire importante qui obéit aux mêmes règles que toutes les autres ressources à savoir :
  - la compétitivité ;
  - la transparence ;
- Le Partenaire de mise en œuvre peut retenir les services d'entreprise du secteur privé, d'ONG ou toute autre institution, y compris les institutions gouvernementales. Lorsque Partenaire de mise en œuvre sous-traite des services dans le contexte de l'appui apporté à une exécution nationale, les procédures applicables au Partenaire de mise en œuvre s'appliquent aux sous sous-Partenaires de mise en œuvre.
- Le recours à l'appel d'offres est une règle obligatoire pour conclure des contrats de sous-traitance.
- Pour des prestations des services, le projet doit mettre en place un mécanisme de suivi des travaux conformément aux termes de référence et à l'offre retenue.
- L'acception finale des travaux doit être approuvée et signée par le Coordonnateur du projet.

➢ *Documents supports*

- Décision relative à la constitution d'un Comité de recrutement
- Termes de référence
- Appel à expression d'intérêt
- PV d'évaluation des propositions
- Contrat type de consultation

➢ ***Description de la procédure***

- Pour les organisations non gouvernementales et les Institutions gouvernementales, la procédure de sélection correspond à celle décrite à la section des Partenaires de mise en œuvre.
- Pour les autres prestataires personnes morales, la règle générale pour la sélection est la consultation à partir d'une liste restreinte d'au moins trois et d'au plus six candidats.
- La méthode de sélection basée sur la qualité technique et le coût est recommandée pour des prestations de services tels que les études et les travaux. Pour cette méthode, la procédure peut se résumer en ces étapes :
    - Préparation et transmission des demandes de propositions ;
    - Approbation et demande de non objection ;
    - Evaluation globale : Evaluation et approbation techniques et Ouverture des plis financiers et évaluation globale ;
    - Invitation et contractualisation.

Tableau 4.4 : Description de la procédure pour la Sous-traitance (sous Partenaire de mise en œuvre) et autres prestataires.

Intervenants	**Description des tâches**	**Documents et interfaces**
	<u>Préparation et transmission des demandes de propositions</u>	
Le Coordonnateur ou le Partenaire de mise en œuvre	nomme un comité de recrutement	Décision relative à la nomination du comité de recrutement
Le Comité de recrutement du Partenaire de mise en œuvre	• prépare les TdR, le budget et de la demande de manifestation d'intérêt • établit le projet de demande de propositions et le soumet au Coordonnateur	TdR Expression à manifestation d'intérêt
	<u>Approbation et demande de non objection</u>	

Le Coordonnateur de l'entité Partenaire de mise en œuvre	• approuve le projet de la demande de proposition • transmet à EPENA pour avis de non objection, la liste restreinte • publie la demande de propositions ou la transmet aux soumissionnaires short listés	Demande de Proposition
Le Comité de recrutement du Partenaire de mise en œuvre Le Comité de recrutement du Partenaire de mise en œuvre	<u>Evaluation globale</u> <u>Evaluation et approbation des propositions techniques</u> • reçoit les propositions et ouvre tous les plis à la date et heure prévue en présence des soumissionnaires, • enregistre les projets en leur attribuant un numéro d'identification, • s'assure que le projet obéit aux critères de présentation et d'éligibilité, • procède à l'évaluation des propositions techniques sur la base des critères de pondérations retenus dans les termes de référence, • dresse le PV d'évaluation signé de tous les membres du comité, • transmet une copie du PV d'évaluation au Coordonnateur et à EPENA. <u>Ouverture des plis financiers</u> • Ensuite, • Ouvre les offres financières, • Evalue les offres financières	Propositions/Projets PV d'évaluation Propositions/Projets PV d'évaluation

	• Évalue globalement les offres financières et techniques en respectant les critères de pondération, • Dresse le PV d'évaluation globale au Coordonnateur et à EPENA,	
Le Coordonnateur de l'entité Partenaire de mise en œuvre	<u>Invitation et contractualisation</u> • Reçoit le PV d'évaluation, • Valide le PV, • Sollicite l'avis de non objection d'EPENA, • notifie aux contractants le choix de leur proposition en les invitant à une séance de négociation du contrat • fait élaborer les contrats ***en conformités avec la loi congolaise en la matière*** et les signent en trois exemplaires • reçoit les contractants en présence des membres du comité de recrutement.	Contrat

4.3. Gestion des stocks.

➢ *Objet de la procédure*

L'objectif de cette procédure concerne les phases de réception, de stockage et utilisation par les bénéficiaires des biens dans le cadre des activités du Projet. Toutefois, il y a lieu d'indiquer que la partie relative à la commande est traitée dans le chapitre portant sur la « Gestion des Achats et Contrats »

➢ *Principes d'application*

- Toute livraison se fait sur la base d'un Bon de Livraison préparé et dûment signé par le fournisseur conformément à la commande ;
- Les articles dont la valeur est d'au moins (USD 3.000) sont reçus par une « Commission de réception » sur la base d'un PV de réception dûment signé par tous les membres de ladite commission ;

- La gestion des stocks est assurée par le Logisticien ou le Comptable selon le cas. Il établit mensuellement un rapport de stock ;
- L'accès au lieu de conservation des stocks (magasin) est limité au seul gestionnaire du stock ;
- Le responsable de stock effectuera des contrôles périodiques pour s'assurer de la qualité de la gestion des stocks (niveau, conditions de conservation,).

➢ *Documents supports (cf. Models passation marché et gestion de stock)*

- Bon de livraison du fournisseur daté et signé ;
- PV de réception établie par la Commission de réception selon le cas ;
- Bon de commande ;
- Fiche de suivi des stocks ;
- Réquisition / Requête pré-numérotée ;
- Bon de sortie magasin ;
- Rapport d'inventaire.

➢ *Description de la procédure*

Cette procédure se déroule en trois étapes :

- Réception des articles commandés ;
- Stockage ;
- Utilisation/distribution ;

Tableau 4.5 : Description de la procédure pour la Gestion du stock.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Responsable Stock ou Partenaire de mise en œuvre	<u>Réception des articles</u> L'acquisition des articles se fait conformément aux procédures d'achat et de passation de marchés du Partenaire de mise en œuvre ou d'EPENA, selon le cas.	Décision créant la commission de réception

Chargé de la logistique (Partenaire de mise en œuvre)	Met en place une commission de réception des stocks composée de : chargé de la logistique, le financier et le chargé de suivi & évaluation.	
Commission de réception (Partenaire de mise en œuvre)	Informe la commission chargée de la réception de la date, du lieu et de l'heure de livraison. Se réunit ; • Réceptionne les articles ; • Rapproche le bon de commande au bon de livraison ; • S'assure que les articles livrés sont conformes à la commande, en quantité et en qualité ; • Fait établir le PV de réception par le Logisticien ; • Signe le PV de réception (par tous les membres de la Commission) ; • Fait signer le bordereau de livraison par le Magasinier (gestionnaire du stock). ***En cas de non-conformité des articles livrés ou lorsque ces derniers sont défectueux :*** • Rejette la livraison et mentionne le motif du rejet sur le bordereau de livraison, • Remet le bordereau au livreur, rend compte au Responsable Partenaire de mise en œuvre.	PV de réception, Bordereau de livraison

Chargé de logistique (Partenaire de mise en œuvre)	<u>Stockage et utilisation</u> • Prend possession de la livraison, de la copie du bordereau de livraison et du PV de réception, • Met à jour la fiche de suivi des stocks sur la base du bon de livraison. • Met à la disposition du service demandeur les articles demandés.	PV de réception, Fiche de stocks, Bordereau de livraison Bon de livraison

4.4. Gestion du carburant.

- ***Objet de la procédure***

La procédure de gestion du carburant a pour objectif la mise en place d'une gestion rigoureuse et efficace des dépenses de carburant. Sa mise en œuvre devrait permettre à EPENA de minimiser les risques de gaspillage et d'éviter toute rupture de stock. Il convient de noter que le stockage du carburant se fait au niveau de la station du fournisseur.

- ***Principes d'application***

Le Logisticien est responsable de la gestion des tickets ou bons de sorties de carburant mis à la disposition des chauffeurs pour le fonctionnement des véhicules qui leurs sont affectés dans le cadre des activités du Projet.

L'approvisionnement en carburant doit se faire sur une base contractuelle ou non, selon le cas. Cependant, lorsqu'il est effectué sur une base contractuelle, il doit être matérialisé par l'achat de carnets de bons et l'approvisionnement à la pompe, exceptionnellement, par paiement en espèces. Il est permis l'utilisation des tickets carburant. Les tickets de carburant sont acquis suivant la procédure d'achat en vigueur au Projet et seront répertoriés dans la fiche de suivi des tickets de carburant. La fiche de suivi est au fur et à mesure mise à jour de la réception des tickets de carburant et de leur utilisation comme suit :

- Sur une base mensuelle, les fiches d'utilisation du carburant des véhicules sont transmises au Coordonnateur pour observation et dispositions à prendre éventuellement pour les cas de consommation hors norme ;
- Une dotation hebdomadaire ou mensuelle de carburant est affectée aux véhicules de fonctionnement ;

- Un registre est tenu à part, pour le suivi de la consommation ponctuelle des groupes électrogènes.

➢ *Documents supports*

- Contrat avec le fournisseur
- Bon de livraison ;
- PV de réception ;
- Fiche d'utilisation du véhicule / Carnets de bord ;
- Fiche de stock ;
- Relevé de prélèvement ;
- Reçu /facture de la station / Fournisseur ;
- Etat de réconciliation avec le fournisseur.

➢ *Description de la procédure*

La procédure comprend 3 étapes :

- Réception des bons ou tickets de carburant ;
- Approbation des sorties de carburant ;
- Sortie des bons carburants et suivi (Réconciliation) de leur utilisation.

Tableau 4.6 : Description de la procédure pour la Gestion du carburant.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Le logisticien ou comptable, sous la supervision de la Commission de réception	<u>Réception des bons de carburants</u> • réceptionne les bons /Tickets de carburant sur la base du Bon de Livraison (BL) du fournisseur ; • établit le PV de réception qu'il fait signer par tous les membres de la commission ; • conserve les bons de carburant dans un coffre-fort ; • enregistre les mouvements d'entrée et de sortie sur la fiche de stocks, sur la base du BL et des bons / Tickets de carburant ; • archive le document.	Bon de livraison, PV de réception, Fiche de stock
	<u>Approbation des sorties de carburant</u>	

Le Chauffeur Partenaire de mise en œuvre Coordonnateur/ Responsable Partenaire de mise en œuvre	• renseigne une fiche d'utilisation du véhicule (carnet de bord) qui comporte les rubriques ci-après : numéro du véhicule, destination, quantité du carburant demandée, référence des bons / tickets, quantité livrée, kilométrage au départ, kilométrage à l'arrivée, évaluation kilométrage, référence de l'ordre de mission, • fait signer la fiche par le chef de mission ou l'utilisateur du véhicule, • soumet la fiche au comptable pour observation et visa, • transmet la fiche visée par le comptable au Coordonnateur pour approbation. • examine la fiche d'utilisation en s'assurant qu'elle est visée par le comptable, • notifie ses observations si nécessaire et signe le document en cas d'accord, • transmet la fiche d'utilisation au gestionnaire des stocks.	Carnet de bord Fiche d'utilisation du véhicule
Le Logisticien ou le Comptable du Partenaire de mise en œuvre	<u>Sortie des bons de carburant</u> • reçoit les documents ; • s'assure que la fiche d'utilisation est visée et dûment signée ; • délivre au chauffeur la quantité de bon demandée ; • le fait émargé sur la souche du bon de carburant ; • met à jour la fiche de stock des quantités livrées ; • s'assure de l'utilisation complète ou partielle de bons / Tickets de carburant, • dans le cas d'une utilisation partielle, récupère le reliquat sur la base d'une décharge et le réintroduit dans le stock (registre des entrées et des sorties de stock de carburant).	Fiche d'utilisation du véhicule, Bon de carburant Décharge pour le reliquat Relevé de prélèvent Reçu/facture du fournisseur

4.5. Gestion des immobilisations.

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets sous financement d'EPENA, toute immobilisation demeure sa propriété jusqu'à son transfert ou sa cession. Cette règle s'applique quelle que soit le responsable de l'achat de l'immobilisation concernée. Elle peut être transférée à la fin du Projet, ou à tout moment pendant la durée du Projet.

Il incombe au Partenaire de mise en œuvre de veiller à ce que l'immobilisation, les intrants et les fournitures achetés avec les ressources des projets sous financement d'EPENA soient rigoureusement utilisés aux fins du Projet et bien entretenus.

Le Partenaire de mise en œuvre doit répertorier tout le matériel durable financé par EPENA et lui envoyer un inventaire détaillé et certifié à au plus tard le 15 janvier de chaque année. En cas de dommage, vol ou perte d'un actif immobilisé (véhicule ou autres matériels), EPENA ou son partenaire soumettra au bailleur un rapport circonstanciel, notamment celui de la police, expliquant en détail les évènements qui ont provoqué la perte du matériel. Ce rapport sera utilisé aux fins de l'assurance et, le cas échéant, de mesures disciplinaires. Une fiche d'entretien et d'utilisation doit être maintenue à jour pour tout le matériel roulant et la liste des utilisateurs doit être périodiquement communiquée à EPENA.

a. Entrée dans le patrimoine.

➢ *Objet de la procédure*

Les éléments pris en compte dans le cadre de ce manuel en ce qui concerne le Patrimoine sont les suivants :

- Le mobilier et matériel de bureau ;
- Le matériel roulant ;
- Autres matériel et équipements.

➢ *Principes d'application*

Un fichier des immobilisations sera mis en place pour assurer le suivi du patrimoine. Il permet d'identifier pour chaque immobilisation :

- Le code d'identification et l'emplacement géographique ;
- La désignation ;
- La valeur d'acquisition ;
- La date de mise en service ;
- La durée de vie.

➢ *Documents supports*

- Titre de propriété ;
- Fiche de suivi des éléments du patrimoine : document permettant de recenser les informations nécessaires au suivi du matériel ;
- PV de réception : constate la réception des éléments du patrimoine ;
- Bon de commande ;
- Bon de livraison (BL) ;
- Attestation de mise en service.

➢ *Description de la procédure*

La procédure comprend quatre étapes :

- Entrée des équipements dans le patrimoine ;
- Prise en compte ;
- Traitement des réceptions non conformes.

Tableau 4.7 : Description de la procédure pour la gestion des immobilisations.

Intervenants	**Description des tâches**	**Documents et interfaces**
La Commission de réception	<u>Entrée des équipements dans le patrimoine</u> • constate la livraison effective en s'assurant de la qualité et de la quantité conformément au bon de commande, • établit un PV de réception signé par tous les membres de la Commission, ou signe le bon de livraison (BL), • transmet le PV ou le BL au Logisticien.	Bon de livraison, PV de réception, Fiche de stock
Le logisticien Le Coordonnateur	• reçoit le PV de réception, • élabore un ordre d'entrée présenté au Coordonnateur. approuve l'ordre d'entrée, le signe et le retourne au Logisticien.	PV de réception, Ordre d'entrée au stock

Le Logisticien Le Logisticien et le Bénéficiaire du bien	• reçoit l'ordre d'entrée, • établit la fiche d'immobilisation en vue du traitement informatique, • transmet une copie du PV réception et du BL au chargé de passation des marchés Mise du bien à la disposition des bénéficiaires : • établit une attestation de mise en service en 2 exemplaires • livre l'immobilisation au bénéficiaire après lui avoir fait signer l'attestation • et lui délivre une copie de ladite attestation • archive l'attestation de mise en service	Ordre d'entrée au stock Ordre d'entrée au stock Fiche d'immobilisation PV de réception Attestation de mise en service
Le Logisticien	<u>Prise en compte de l'immobilisation dans le patrimoine</u> • saisie l'immobilisation dans le fichier des immobilisations, • archive les documents.	Fichier des immobilisations
Agent chargé de la réception ou la Commission de réception	<u>Traitement des biens non conformes à la commande</u> • constate la non-conformité qualitative ou quantitative des biens ; • formule le rejet de ces biens ; • retourne les biens avec le BL au fournisseur ; • informe le Chargé de passation de marchés de l'annulation de la réception.	Bon de livraison

b. Entretien et réparation périodique des immobilisations.

➢ *Objet de la procédure*

Cette procédure a pour objectif d'assurer une maintenance régulière des immobilisations du Projet.

➢ ***Principes d'application***

- L'entretien périodique et les réparations des immobilisations doivent faire l'objet d'un contrat d'entretien avec un prestataire de services ;
- L'entretien et la réparation des immobilisations doivent être assurés par les utilisateurs. Les utilisateurs doivent s'assurer que l'entretien et les réparations des équipements qui leurs sont affectés se font régulièrement et correctement de manière à permettre leur fonctionnement optimal ;
- Tout entretien et/ou réparation d'immobilisation doit faire l'objet d'un bon de commande établi sur la base d'un devis.

➢ ***Documents supports***

- Demande d'entretien ;
- Budget ;
- Facture pro forma ;
- Bon de commande ;
- Bon de livraison ou attestation de service effectué.

- ***Description de la procédure***

Cette procédure se déroule à travers 5 étapes :

- Expression des besoins ;
- Approbation de la demande ;
- Lancement de la demande de prestation ;
- Certification de l'entretien ;
- Réception et paiement de la facture.

Tableau 4.8 : Description de la procédure pour l' Entretien et réparation périodique des immobilisations.

Intervenants	**Description des tâches**	**Documents et interfaces**
Utilisateur (Partenaire de mise en œuvre).	<u>Expression des besoins</u> signale les entretiens et les pannes au Responsable de passation de marché.	Bon d'achat

Responsable passation des marchés (Partenaire de mise en œuvre)	• fait établir une demande d'entretien et/ou de réparation, • fait signer la demande par l'utilisateur, • entre en contact avec le prestataire pour l'établissement d'un diagnostic et un devis, • transmet le dossier au Responsable Financier (demande d'entretien, devis, facture pro forma, plan de passation des marchés, budget) pour avis.	Demande d'entretien Devis Facture pro forma Budget
Responsable financier (Partenaire de mise en œuvre Le Coordonnateur ou le Responsable (Partenaire de mise en œuvre)	<u>Approbation de la demande</u> A la réception du dossier, • examine en s'assurant que les dépenses sont budgétisées ; • s'assure du choix du prestataire sur la base de la concurrence (trois factures Pro forma pour les montants ne dépassant pas l'équivalent de 3.000 USD) ; • s'il n'y a aucune observation, vise le document et le transmet au Coordonnateur pour approbation ; • sinon retourne le dossier au responsable de passation des marchés avec des observations. • examine le dossier ; • s'assure que le dossier a été examiné par le Responsable Financier ; • vise le dossier pour accord ; • sinon notifie les éventuelles observations au responsable de passation des marchés en lui retournant le dossier.	Budget Facture Pro forma Dossier passation des marchés
Responsable de passation des marchés	<u>Lancement de la demande de prestation</u> • reçois le dossier ; • en cas d'approbation, établit le bon de commande ;	Dossier passation des marchés Bon de commande Facture pro forma

	• transmet le bon de commande et les factures pro forma au coordonnateur pour signature/accord.	
Responsable de passation des marchés et Utilisateur	<u>Certification de l'entretien</u> A la réception du matériel après entretien, en accord avec l'utilisateur : • procède à la vérification de l'entretien conformément au devis et au bon de commande ; • si la réparation est satisfaisante, signe le BL du prestataire, sinon fait reprendre la réparation par le prestataire ; • établit l'attestation de service effectué signé par l'utilisateur ; • classe le BL en attendant la réception de la facture ; • transmet une copie du dossier au comptable en la matière pour mise à jour de la fiche de suivi de l'immobilisation.	Bon de livraison, Bon de commande, Facture
Responsable financier, Comptable et Coordonnateur (Partenaire de mise en œuvre)	<u>Réception et paiement de la facture</u> Cette étape se déroulera d'après la procédure traditionnelle de traitement de la facture puis s'en suivra le paiement	Facture Voucher de paiement ou Reçu de caisse Cheque/Ordre de virement

Chapitre 5 : GESTION DES ACTIVITES SPECIFIQUES

5.1 Missions et déplacement.

➢ *Objet de la procédure*

La procédure s'applique pour les missions à effectuer dans le cadre des activités relevant des projets d'EPENA, et concerne le paiement des frais des missions (intérieur et extérieur du pays).

Le personnel d'EPENA est amené à diligenter des missions sur les sites pour évaluer le déroulement des activités des projets.

La présente procédure permet de formaliser la gestion administrative et financière relative au déroulement de missions.

➢ *Principes d'application*

Aucune mission ou déplacement d'une personne ne doit être mené sans ordre de mission signé par le Coordonnateur du projet sur lequel la mission est financée et les termes de référence contenant un budget détaillé de la mission. Pour réaliser la mission le staff ou le Partenaire de mise en œuvre doit au préalable obtenir un avis de non objection d'EPENA en envoyant toute la documentation (TdR et Ordre de Mission). Le Coordonnateur, dans certains cas, peut déléguer une personne du projet par note de service avec copie à EPENA.

Avant toute mission, se référant au budget, une demande des frais de mission est faite et le chèque pour le montant correspondant est établi au nom du missionnaire, ainsi que l'ordre de mission.

Il existe deux catégories de frais de mission :

- Ceux engagés de manière définitive comme les perdiem,
- Ceux engagés pour des dépenses spécifiques à justifier (frais de transport et autres dépenses liées à la mission)

Les perdiem sont calculés et payés conformément à une grille définie par les missions à l'intérieur du Congo ainsi que par des missions à l'étranger. La grille en application doit se conformer au taux de frais de mission en vigueur au sein du système des Nations Unies et d'autres bailleurs et être validée par EPENA.

Les Per diem ne sont payables que pour les missions effectuées en dehors de la ville ou localité de résidence qui dépassent 24 heures.

La quantité de carburant à mettre à la disposition de l'équipe de mission est fonction de la distance à parcourir et de la consommation du véhicule.

Avant toute mission, se référant au budget, une demande sur des frais de mission est faite et le chèque pour le montant correspondant est établi au nom du missionnaire, ainsi que l'ordre de mission. L'ordre de mission est visé au départ et à l'arrivée.

Au plus tard 48 heures après le retour de la mission, le chef de mission rédige un rapport de mission qu'il signe et dépose avec l'ordre de mission visé au secrétariat du Coordonnateur.

Les frais de missions (per diem et justificatifs de dépenses) doivent être justifiés au plus tard 48 heures après la fin de la mission accompagnés d'un rapport de mission, l'ordre de mission, la copie du TDR de la mission et les billets d'avions (si concerné).

Le reliquat du budget non consommé est reversé au caissier du projet contre remise d'un reçu de versement des fonds. Dans ce cas précis, le reçu est établi en deux exemplaires ventilés comme suit :

- L'original destiné au missionnaire pour ses justificatifs ;
- La copie restant avec le caissier pour ses pièces de caisse.

Les frais de déplacement sont justifiés par les talons de billet d'avion, les cartes d'embarquement, et autres reçus délivrés par le syndicat de gare routière.

➢ *Documents supports*

- Termes de référence (TdR) ;
- Ordre de mission ;
- Chèque pour les frais de mission ;
- Rapport de mission ;
- Justificatifs de dépenses ;
- Fiche d'avance des frais de mission (budget de mission) : sert de support au décaissement de l'avance sur les missions. Imprimé à remplir manuellement ;
- Fiche de justificatif de frais de mission : justifie les dépenses effectuées pendant la mission en les synthétisant. L'imprimé est rempli manuellement par les responsables de mission.
- Plan de suivi des missions

➢ *Description de la procédure*

La procédure comprend 4 étapes :

- Demande d'autorisation de la mission à EPENA ;
- Préparation de la mission ;
- Production du rapport de mission ;

- Justificatifs des dépenses de mission,

Tableau 5.1 : Description de la procédure pour les missions et déplacements.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
	Demande d'autorisation de la mission à EPENA	
Le Personnel concerné par la mission ou désigné par le Partenaire de mise en œuvre	• rédige les termes de références contenant le budget de la mission ; • établit un projet d'ordre de mission ; • soumet l'ordre de mission à la signature du Coordonnateur ; ou • saisit le coordonnateur d'une demande de levée d'ordre de mission (mission à l'étranger)	TdR Ordre de mission
Le Coordonnateur de l'entité partenaire de mise en œuvre	• reçoit l'ordre de mission accompagné des termes de références contenant le budget de la mission ; • fait rédigé une lettre de demande d'un avis de non objection adressé à EPENA et signe la lettre ; • le transmet à EPENA accompagnée des TdR et de l'ordre de mission.	Ordre de mission Lettre de demande avis de non objection TdR
Le Responsable ou l'auditeur d'EPENA	• reçoit l'ordre de mission signé accompagné des TdR; • vérifie l'inscription de la mission dans le PO du Partenaire de mise en œuvre ; • prépare une lettre d'avis de non objection (avec avis favorable si le contrôle est conforme) ou rejette la demande si le contrôle	Ordre de mission TdR Lettre d'avis de non objection

Le responsable d'EPENA	est non conforme, à faire signer par le responsable d'EPENA ; • signe la lettre (ANO) • transmet l'ANO au Coordonateur de l'entité partenaire de mise en œuvre	Lettre d'avis de non objection
Le Comptable Le Responsable de la mission	<u>Préparation de la mission</u> • en effectue une copie pour classement ; • gère la logistique (cf. procédures de gestion du patrimoine) ; • distingue les deux catégories de frais pour la mission ; • obtient l'autorisation de faire les avances de frais de mission ; • et/ou prépare une requête de décaissement sous la signature du Coordonnateur pour le décaissement des frais de mission, • donne le dossier au responsable de mission pour signature • procède à l'enregistrement comptable des avances sur le compte du bénéficiaire et spécifiant l'activité concernée et des frais selon le schéma prévu dans les procédures comptables. • reçoit les avances des frais de mission et la fiche d'avance, • signe la fiche d'avance, • donne une copie au comptable pour suivi, • garde une copie pour la justification,	Fiche d'avance de la mission Fiche d'avance de la mission

	• à son arrivée fait enregistrer l'ordre de mission.	
Le Responsable de la mission Le Coordonnateur	<u>Production du rapport de mission</u> • élabore un rapport d'exécution adressé au Coordonnateur ; • réunit les justificatifs des frais de mission ; • remplit la fiche de justification ; • tire le solde ; • dépose le dossier au près du comptable avec le solde des sommes avancées ou un reliquat à lui verser. • Elabore un suivi des missions de supervision sur le terrain pour vérifier qu'on respecte les nombre de mission programmés dans le projet et suivre que les recommandations émises soient mis en œuvre.	Rapport de mission Fiche de justification des dépenses de la mission Suivi de mission/recommandations
Le Comptable	<u>Justification de dépenses</u> • reçoit les fiches ; • contrôle la réalité des justificatifs en rapport avec le déroulement de la mission et conformément au budget ; • diligente l'encaissement du solde par le caissier selon les procédures d'encaissement ; • enregistre ces opérations selon les schémas comptables prévus.	Rapport de mission Fiche de justification des dépenses de la mission Voucher de registration de l'opération
Le Coordinateur/ Responsable de la mission	<u>Suivi de missions</u> • Le coordinateur est responsable de faire actualiser le plan de suivi de mission par le personnel qui à diligenté la mission. Le plan de suivi de mission fait parti du rapport	Plan de suivi de mission

	programmatique que le Partenaire doit présenter trimestriellement ou selon contrat ;	

5.2. Gestion des formations du Personnel du Projet.

➢ *Objet de la procédure*

Le personnel du projet peut participer à une formation ou à un séminaire en vue d'améliorer ses compétences. Ces formations peuvent avoir lieu sur le plan national ou international. Toute formation tendant à promouvoir la réalisation des objectifs et des résultats attendus doit être inscrite au plan de formation annuel, au plan opérationnel (PO) de travail et au budget du projet. La gestion administrative et financière de ces formations mérite d'être formalisée. C'est l'objectif de la présente procédure.

➢ *Principes d'application*

Toute formation ou tout séminaire de renforcement des capacités doit faire l'objet d'élaboration des Termes de référence (TdR) conformément aux dispositions du présent manuel. Si elle se déroule en dehors de son lieu de travail habituel, le bénéficiaire est considéré comme étant en mission. La partie missions et déplacements s'applique (cf. procédures missions et déplacements).

Pour faciliter le déroulement normal des formations et des séminaires, le TdR accompagné par le Programme de formation doit être élaboré à temps et soumis dans les délais à l'approbation d'EPENA. Ils doivent contenir les éléments suivants :

- contexte ;
- objectifs ;
- déroulement/méthodologie ;
- résultats attendus ;
- budget détaillé.

Toutefois, un décompte des frais de la formation ainsi que le rapport de la formation doivent être produits au plus tard 3 jours après la formation.

➢ *Documents supports*

- Plan de formation annuel du Partenaire de mise en œuvre ;
- Termes de référence (TdR) ;
- Programme de formation ;

- Ordre de Mission et Rapport de mission (si la formation est tenue en dehors de la localité de résidence);
- Fiche d'avance sur frais de l'atelier (budget de formation) ;
- Fiche de justification de l'avance accompagnée des pièces justificatives de mission ;
- Certificat de participation à la formation ;
- Rapport de formation ;

➢ ***Description de la procédure***

Cette procédure se déroule en quatre étapes :

- Demande d'autorisation de la formation à EPENA
- Préparation de la formation
- Production du rapport de formation
- Justificatifs des dépenses de mission

Tableau 5.2 : Description de la procédure pour la gestion des formations du personnel du projet.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
	<u>Demande d'autorisation de la formation à EPENA</u>	
Le Responsable de la formation	• rédige le TdR de la formation accompagné par le Programme de formation ; • établit un projet d'ordre de mission si nécessaire ; • soumet le dossier (TdR et ordre de mission) à la signature du Coordonnateur.	TdR Ordre de mission
Le Coordonnateur	• reçoit le dossier pour examen ; • fait rédiger une lettre de demande d'un avis de non objection adressé à EPENA qui inclus la copie du Plan de formation annuel ; • et signe la lettre ; • le transmet à EPENA.	Lettre de demande d'un avis de non objection

Le Responsable ou l'auditeur d'EPENA Le responsable d'EPENA	• sur instruction de la Coordination d'EPENA reçoit le dossier ; • vérifie l'inscription de la formation dans le plan de formation et le PO du Partenaire de mise en œuvre ; • vérifie la pertinence de la formation ; • prépare une lettre d'avis de non objection (avec avis favorable si contrôle conforme) ou rejette la demande si le contrôle est non conforme à faire signer par le Responsable projet d'EPENA	Lettre de demande d'un avis de non objection Lettre de demande d'un avis de non objection
Le Comptable	<u>Préparation de la formation (et mission si la formation est organisée en dehors de la localité de résidence)</u> • en effectue une copie pour classement ; • gère la logistique (cf. procédures d'achat) ; • distingue les deux catégories de frais pour la formation (frais logistique et frais de missions et déplacements) ; • obtient l'autorisation de faire les avances de frais de formation ; • et/ou prépare une requête de décaissement sous la signature du Coordonnateur pour le décaissement des frais liés aux per diem et de voyage; • donne le dossier au bénéficiaire de la formation pour signature	Fiche d'avance sur frais de l'atelier (budget de formation) ; Fiche de justification de l'avance accompagnée des pièces justificatives.

Le bénéficiaire de la formation	• procède à l'enregistrement comptable des avances sur le compte du bénéficiaire et spécifiant l'activité concernée et des frais selon le schéma prévu dans les procédures comptables. • reçoit les avances de frais de mission et la fiche d'avance, • signe la fiche d'avance, • donne une copie au comptable pour suivi, • garde une copie pour la justification, • à son arrivée fait enregistrer l'ordre de mission si nécessaire.	Fiche d'avance sur frais de la formation (budget de formation) ; Fiche de justification de l'avance accompagnée des pièces justificatives.
Le bénéficiaire de la formation	<u>Production du rapport de mission</u> • élabore un rapport d'exécution adressé au Coordonnateur ; • réunit les justificatifs des frais de mission + le certificat de participation à la formation; • remplit la fiche de justification ; • tire le solde ; • dépose le dossier au près du comptable avec le solde des sommes avancées ou un reliquat à verser.	Rapport de mission/formation Justificatif des dépenses Certificat de participation à la formation
Le Comptable	<u>Justification des dépenses</u> • reçoit les fiches, • contrôle la réalité des justificatifs en rapport avec le déroulement de la formation / mission et conformément au budget ; • diligente l'encaissement du solde par le caissier selon les procédures d'encaissement, • enregistre ces opérations selon les schémas comptables prévus.	Fiche d'avance sur frais de la formation (budget de formation) ; Fiche de justification de l'avance accompagnée des pièces justificatives

5.3. Gestion des ateliers et formations de tiers.

- ***Objet de la procédure***

La procédure de gestion des ateliers et formations de tiers a pour objectif de donner une indication sur l'organisation rigoureuse et efficace des ateliers et formations des tiers en tenant compte des orientations définies dans les TdR et le budget du projet.

- ***Principes d'application***

Toute formation, séminaire ou atelier de renforcement des capacités des bénéficiaires doit faire l'objet d'élaboration des Termes de référence (TdR) conformément aux dispositions du présent manuel. Pour faciliter le déroulement normal des formations/séminaires/ateliers, les TdR doivent être élaborés à temps et soumis dans les délais à l'approbation d'EPENA. Ils doivent contenir les éléments suivant :

- contexte ;
- objectifs ;
- déroulement ;
- résultats attendus ;
- budget détaillé.

Tous les participant qui ne résident pas dans le lieu de déroulement de l'atelier/formation/séminaire seront considérés en mission et auront droit à la prise à charge du per diem, hébergement et frais de transport selon les procédures établie par le Partenaire qui devront se conformer aux orientations des bailleurs/GIBS et approuvé par EPENA.

Le per diem ne doit pas inclure le déjeuner si comprise dans le programme de l'atelier/formation/séminaire

Pour les participants résident dans le lieu de déroulement de l'atelier/formation/séminaire ont droit à le remboursement de frais de transport et casse/croute (si le déjeuner n'est pas compris dans le programme).

Les Partenaires doit se conformer aux procédures d'achat définis dans le chapitre 6 pour toutes les dépenses liées à l'organisation de l'atelier/formation/séminaire.

Toutefois, un décompte des frais de la formation/séminaire/atelier ainsi que le rapport doivent être produits au plus tard 3 jours après l'évènement.

- ***Documents supports***

- Termes de référence (TdR) ;
- Fiche d'avance sur frais de la formation/séminaire/atelier ;

- Rapport de la formation/séminaire/atelier ;
- Liste de présence journalière signée par tous les participants
- Fiche de justification de l'avance accompagnée des pièces justificatives.

➢ *Description de la procédure*

Cette procédure se déroule en 4 étapes :

- Demande d'autorisation de la formation à EPENA ;
- Préparation de la formation/séminaire/atelier ;
- Production du rapport :
- Justificatifs des dépenses.

Tableau 5.4 : Description de la procédure pour la Gestion des ateliers et formations de tiers..

Intervenants	**Description des tâches**	**Documents et interfaces**
	<u>Demande d'autorisation de la formation</u>	
Personne responsable de la formation/séminaire /atelier	• rédige le TdR • établit un projet d'ordre de mission si nécessaire ; • soumet le dossier (TdR et ordre de mission) à la signature du Coordonnateur.	TdR de la formation/séminaire /atelier Ordre de mission
Le Coordonnateur	• reçoit le dossier pour examen ; • fait rédigé une lettre de demande d'un avis de non objection adressé à EPENA et signe la lettre ; • le transmet à EPENA.	lettre de demande de non objection TdR Ordre de mission
L'auditeur d'EPENA	• sur instruction de la Coordinatrice d'EPENA reçoit le dossier ; • vérifie l'inscription de l'évènement dans le PO; • vérifie la pertinence;	

Le responsable d'EPENA	• prépare une lettre d'avis de non objection (avec avis favorable si contrôle conforme) ou rejette la demande si le contrôle est non conforme à faire signer par le responsable projet d'EPENA. • signe la lettre (ANO) ; • transmet la lettre (ANO) au Coordonnateur du Partenaire de mise en œuvre	Lettre (ANO)
Le Comptable Le Responsable de la formation/atelier /séminaire	<u>Préparation de la formation/atelier/séminaire</u> • en effectue une copie pour classement ; • gère la logistique (cf. procédures d'achat) ; • distingue les deux catégories de frais pour la formation (frais logistique et frais de missions et déplacements) ; • obtient l'autorisation de faire les avances de frais de formation ; • et/ou prépare une requête de décaissement sous la signature du Coordonnateur pour le décaissement des frais liés aux per diem, pauses café, location salles etc… ; • donne le dossier au responsable de l'évènement pour signature • procède à l'enregistrement comptable des avances sur le compte du bénéficiaire et spécifiant l'activité concernée et des frais selon le schéma prévu dans les procédures comptables. • reçoit les avances de frais et la fiche d'avance, • signe la fiche d'avance, • donne une copie au comptable pour suivi,	Lettre (ANO) TdR de l'évènement Ordre de mission Dossier d'achat Fiche d'avance

	• garde une copie pour la justification,	
Le Responsable de la formation/atelier /séminaire	<u>Déroulement de la formation/séminaire/atelier</u> • garantie le bon déroulement de l'évènement selon les objectifs établie dans le TDR ; • faire signer la fiche de présence par les participants chaque jour ; • demande aux participant sont appréciation sur l'évènement (souhaitable que les participant puissent partager ses attentes au début de l'évènement et son appréciation à la fin de l'évènement).	Fiche de présence Fiche d'appréciation à la formation
Le Responsable de la formation/atelier /séminaire	<u>Production du rapport</u> • élabore un rapport d'exécution adressé au Coordonnateur ; • réunit les justificatifs des frais; • remplit la fiche de justification ; • tire le solde ; • dépose le dossier au près du comptable avec le solde des sommes avancées ou un reliquat à verser.	Rapport Fiche de justification des avances
Le Comptable du Partenaire de mise en œuvre	<u>Justification des dépenses</u> • reçoit les fiches, • contrôle la réalité des justificatifs en rapport avec le déroulement de l'évènement et conformément au budget ; • diligente l'encaissement du solde par le caissier selon les procédures d'encaissement, • enregistre ces opérations selon les schémas comptables prévus.	Fiche d'avance Fiche de justification des avances Pièces justificatives + dossiers d'achat Rapport Fiche de présence

5.4. Gestion des activités de communication.

- ***Objet de la procédure***

L'activité de communication à travers les medias est fondamentale pour la formation de la communauté, cependant le contenu du message doit être soigneusement étudié et se conformer aux standards définis par les Programmes nationaux et la politique en communication d'EPENA.

- ***Principes d'application***

Tous les messages/publications/spots doivent faire l'objet d'élaboration des Termes de référence (TdR) conformément aux dispositions du présent manuel.
Les TdR doivent être élaborés à temps et soumis dans les délais à l'approbation d'EPENA. Ils doivent contenir les éléments suivants :

- Contexte ;
- Cible ;
- Texte du message/publication/spots ;
- Moyen de transmission (radio/tv ; journaux ; panneaux ; messagerie téléphonique etc)
- Nombre de sorties et délai
- Résultats attendus ;
- Budget détaillé.

- ***Documents supports***

- Termes de référence (TdR) ;
- Preuve de la publication du message/publication/spots (copie de la publication, cd, vidéo, photo etc)
- Rapport d'activités ;
- Fiche de justification de l'avance accompagnée des pièces justificatives.

- ***Description de la procédure***

Cette procédure se déroule en 3 étapes :

- Elaboration du TDR et demande d'autorisation à EPENA ;
- Exécution de l'activité
- Justificatifs des dépenses,

Tableau 5.5 : Description de la procédure pour la Gestion des activités de communication..

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Personne responsable de l'activité Le Coordonnateur Le responsable/auditeur d'EPENA Le responsable d'EPENA	<u>Demande d'autorisation</u> • rédige le TdR; • soumet le dossier à la signature du Coordonnateur. • reçoit le dossier pour examen ; • fait rédigé une lettre de demande d'un avis de non objection adressé à EPENA et signe la lettre ; • le transmet à EPENA. • sur instruction de la Coordination d'EPENA reçoit le dossier ; • vérifie l'inscription de l'évènement dans le PO ; • vérifie la pertinence et la cohérence du message; • prépare une lettre d'avis de non objection (avec avis favorable si contrôle conforme) ou rejette la demande si le contrôle est non conforme à faire signer par le responsable projet d'EPENA.	TdR de l'activité Lettre de demande de non objection TdR
Le Comptable	<u>Préparation de l'activité de communication</u> • en effectue une copie pour classement ; • gère la logistique (cf. procédures d'achat) ; • obtient l'autorisation de faire les avances de frais de communication ; • et/ou prépare une requête de décaissement sous la signature du Coordonnateur pour le décaissement des frais liés à la communication;	TdR de la formation Fiche d'avance

Le Responsable de l'activité	• donne le dossier au responsable de l'activité signature • procède à l'enregistrement comptable des avances sur le compte du bénéficiaire et spécifiant l'activité concernée et des frais selon le schéma prévu dans les procédures comptables. • reçoit les avances de frais et la fiche d'avance, • signe la fiche d'avance, • donne une copie au comptable pour suivi, • garde une copie pour la justification,	Fiche d'avance
Le Responsable de l'activité	<u>Déroulement de l'activité</u> • garantie le bon déroulement de l'activité de communication en conformité au TDR; • faire signer la fiche de présence par les participants/bénéficiaires; • demande aux participant sont appréciation sur l'évènement (souhaitable que les participant puissent partager ses attentes au début de l'évènement et son appréciation à la fin de l'évènement).	Copie des messages (format photo, publications, vidéo, etc)
Le Responsable de l'activité	<u>Production du rapport</u> • élabore un rapport d'exécution adressé au Coordonnateur incluant les preuves des publications; • réunit les justificatifs des frais; • remplit la fiche de justification; • tire le solde ;	Rapport Fiche de justification des avances

	• dépose le dossier au près du comptable avec le solde des sommes • avancées ou un reliquat à verser.	
Le Comptable d'EPENA et ou du Partenaire de mise en œuvre	<u>Justification des dépenses</u> • reçoit les fiches, • contrôle la réalité des justificatifs en rapport avec le déroulement de l'activité et conformément au budget ; • diligente l'encaissement du solde par le caissier selon les procédures d'encaissement, • enregistre ces opérations selon les schémas comptables prévus.	Fiche d'avance Fiche de justification des avances Pièces justificatives Rapport

5.5. Gestion des activités communautaires.

- ***Objet de la procédure***

L'objectif de cette procédure est de permettre à EPENA de s'assurer la mise en œuvre des projets avec efficacité auprès de la communauté. Toutes les activités qui sont menées par des animateurs/promoteurs communautaires devront être clairement détaillées dans les termes de référence approuvée par EPENA.

- ***Principes d'application***

Toutes les activités communautaires doivent faire l'objet d'élaboration des Termes de référence (TdR) conformément aux dispositions du présent manuel. Le TdR peut être cumulatif de plusieurs activités, cependant doit clairement identifier les activités, les délais et la zone d'intervention.

Les TdR doivent être élaborés à temps et soumis dans les délais à l'approbation d'EPENA. Ils doivent contenir les éléments suivants :

- Contexte ;
- Cible ;
- L'activité ;
- Zone d'intervention

- Équipe d'animateurs/promoteurs
- Résultats attendus ;
- Budget détaillé.

➢ ***Documents supports***

- Termes de référence (TdR) ;
- Preuve d'exécution de l'activité (liste des bénéficiaires avec signature et numéro de téléphone, photos avec date de capture, etc)
- Rapport d'activité ;
- Fiche de justification de l'avance accompagnée des pièces justificatives.

➢ ***Description de la procédure***

Cette procédure se déroule en 4 étapes :

- Identification et contractualisation des animateurs/promoteurs communautaires
- Elaboration du TDR et demande d'autorisation à EPENA ;
- Exécution de l'activité
- Justificatifs des dépenses,

Tableau 5.6 : Description de la procédure pour la Gestion des activités communautaires.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
	<u>Demande d'autorisation</u>	
Personne responsable de l'activité	• rédige le TdR; • soumet le dossier à la signature du Coordonnateur.	TdR de l'activité
Le Coordonnateur	• reçoit le dossier pour examen ; • fait rédigé une lettre de demande d'un avis de non objection d'EPENA et signe la lettre; • le transmet à EPENA.	Lettre de demande de non objection TdR
Le responsable/auditeur d'EPENA	• sur instruction du PCA EPENA reçoit le dossier;	

Le responsable d'EPENA	• vérifie l'inscription de l'évènement dans le PO; • vérifie la pertinence et la cohérence des activités; • prépare une lettre d'avis de non objection (avec avis favorable si contrôle conforme) ou rejette la demande si le contrôle est non conforme à faire signer par le responsable projet d'EPENA.	
Le Comptable L'Animateur/promoteurs communautaires	<u>Préparation de l'activité communautaire</u> • en effectue une copie pour classement ; • gère la logistique (cf. procédures d'achat) ; • obtient l'autorisation de faire les avances de frais; • et/ou prépare une requête de décaissement sous la signature du Coordonnateur pour le décaissement des frais liés à l'activité; • donne le dossier au responsable de l'activité signature • procède à l'enregistrement comptable des avances sur le compte du bénéficiaire et spécifiant l'activité concernée et des frais selon le schéma prévu dans les procédures comptables. • reçoit les avances de frais et la fiche d'avance, • signe la fiche d'avance,	TdR de l'activité Fiche d'avance Fiche d'avance

	• donne une copie au comptable pour suivi, • garde une copie pour la justification,	
L'Animateur/promoteurs communautaires	<u>Déroulement de l'activité</u> • garantie le bon déroulement de l'activité communautaire en conformité au TDR; • faire signer la fiche de présence par les participants/bénéficiaires; • demande aux participant sont appréciation sur l'évènement.	Fiche de présence Photos, témoignages
L'Animateur/promoteurs communautaires Coordinateur	<u>Production du rapport</u> • élabore un rapport d'exécution adressé au Coordonnateur incluant les preuves d'exécution de l'activité; • réunit les justificatifs des frais; • remplit la fiche de justification ; • tire le solde ; • dépose le dossier au près du comptable avec le solde des sommes • avancées ou un reliquat à verser. • Vérifie et valide le rapport d'activités; • Effectue des spots-check pour vérifier l'exécution de l'activité et l'appréciation par la communauté.	Rapport Fiche de justification des avances Rapport validé Mission de spot-check
	<u>Justification des dépenses</u> • reçoit les fiches, • contrôle la réalité des justificatifs en rapport avec le déroulement de	Fiche d'avance

Le Comptable du Partenaire de mise en œuvre	l'activité et conformément au budget ; • diligente l'encaissement du solde par le caissier selon les procédures d'encaissement, • enregistre ces opérations selon les schémas comptables prévus.	Fiche de justification des avances Pièces justificatives Rapport

5.6. Gestion des avances au personnel et aux tiers.

➢ ***Objet de la procédure***

L'objectif est de préparer le rapprochement des avances octroyées au personnel du projet ou aux tiers, avant le paiement du montant restant.

La gestion des avances est capitale pour la transparence du flux financier du projet et le suivi des activités. EPENA doit tenir une comptabilité détaillée des avances ouvertes par bénéficiaires et classifier les avances selon activité.

Toutes les avances ouvertes doivent être justifiées dans le délai déjà définis dans le manuel (pour les activités règlementées), et pour tous les autres cas, la justification ne doit pas dépasser trois mois.

➢ ***Principes d'application***

La présente procédure s'applique à toutes les avances données au personnel du projet et aux tiers.

➢ ***Documents supports***

- TdR de l'activité ;
- Demande d'avance;
- Fiche d'avance
- Fiche de justification des avances
- Pièces justificatives (dossier d'achat)
- Fiche de justification de l'avance accompagnée des pièces justificatives ;
- Rapport.

➢ ***Description de la procédure***

Cette procédure se déroule en 3 étapes :

- Elaboration du TdR/demande d'avance ;
- Exécution de l'activité
- Justificatifs des dépenses,

Tableau 5.7 : Description de la procédure pour la Gestion des avances au personnel et aux tiers.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Personne responsable de l'activité Le Coordonnateur	<u>Demande d'autorisation</u> • rédige le TdR/ou demande d'avance • soumet le dossier à la signature du Coordonnateur. • reçoit le dossier pour examen ; • approuve ou rejet la demande.	TdR de l'activité/demande d'avance
Le Comptable Bénéficiaire de l'avance	<u>Préparation de l'avance</u> • en effectue une copie pour classement ; • obtient l'autorisation de faire les avances de frais; • et/ou prépare une requête de décaissement sous la signature du Coordonnateur pour le décaissement de l'avance; • donne le dossier au responsable de l'activité pour sa signature • procède à l'enregistrement comptable de l'avance sur le compte du bénéficiaire et spécifiant l'activité concernée. • reçoit les avances de frais et la fiche d'avance, • signe la fiche d'avance, • donne une copie au comptable pour suivi, • garde une copie pour la justification,	TdR de l'activité/demande d'avance Fiche d'avance Fiche d'avance

Le bénéficiaire de l'avance Coordinateur	<u>Justification de l'avance</u> • élabore un rapport d'exécution adressé au Coordonnateur incluant les preuves d'exécution de l'activité; • réunit les justificatifs des frais; • remplit la fiche de justification ; • tire le solde ; • dépose le dossier au près du comptable avec le solde des sommes • avancées ou un reliquat à verser. • Vérifie et valide le rapport d'activités;	Rapport Fiche de justification des avances
Le Comptable du Partenaire de mise en œuvre	<u>Registration de la justification de l'avance</u> • reçoit les fiches, • contrôle la réalité des justificatifs en rapport avec le déroulement de l'activité et conformément au budget ; • diligente l'encaissement du solde par le caissier selon les procédures d'encaissement, • enregistre ces opérations selon les schémas comptables prévus.	Fiche d'avance Fiche de justification des avances Pièces justificatives (dossier d'achat) Rapport

Chapitre 6 : FINANCEMENT BASE SUR LA PERFORMANCE

6.1. Présentation du financement basé sur la performance.

a. Préalable

EPENA dispose déjà d'un manuel spécifique de la gestion par l'approche PBF « financement basé sur la performance » annexé au présent manuel. Ce présent chapitre donne une indication résumée de l'approche PBF avec des exemples d'application dans le secteur de la santé.

b. Définition du FBP

Le Financement Basé sur la Performance (FBP) est une approche, axée sur les résultats (définis comme la quantité et la qualité des services produits). Cela implique que les établissements publiques et privés sont considérés comme des organismes autonomes qui peuvent réaliser un bénéfice au profit d'objectifs de sa mission et / ou de leur personnel. Il est également caractérisé par des cadres de performance pour les acteurs de la régulation, les agences d'achat de performance et le renforcement de la voix de la population.

Le mécanisme est conçu pour améliorer la performance du système public (et privé) à travers une base d'incitation financière ou du transfert cash conditionnel aux bénéficiaires contractés sur base d'un ensemble d'actions ou de résultats prédéterminés

Le paiement en cash est effectué aux prestataires d'une structure ou aux bénéficiaires des services après que les résultats préétablis ont été atteints et vérifiés.

Financement Basé sur la Performance applique les forces du marché, mais vise également à corriger les défaillances du marché afin d'atteindre des objectifs publics. FBP vise au même moment à maîtriser les coûts, et un mélange durable des recettes provenant du recouvrement des coûts, des contributions gouvernementales et internationales.

c. Fonctions du FBP

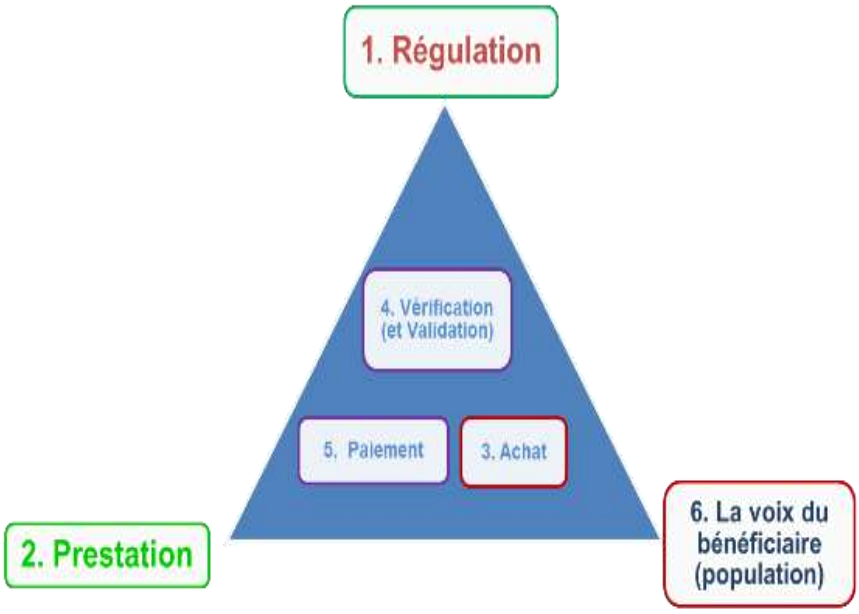


Figure 6.1 : fonctions fondamentales du FBP

Il s'agit des fonctions fondamentales qui guident la mise en œuvre du FBP. Ces fonctions sont (i) la régulation (ii) la prestation (iii) l'achat et (iv) la vérification (v) le paiement (vi) la voix du bénéficiaire.

- La régulation est une fonction exercée par le Ministère public (comme de la santé publique, éducation, justice etc). Elle se base sur l'application des normes et des directives nationales à différents niveaux de la pyramide (Niveau central, niveau intermédiaire et niveau opérationnel).
- La prestation est une fonction qui s'adresse à l'offre des services (pour exemple, pour la santé les services cliniques préventifs, curatifs, promotionnels et de réadaptation) ainsi qu'aux services administratifs (rapportage, renforcement des capacités, supervision etc.)
- L'Achat et la vérification est une fonction qui s'assure de la matérialité des prestations déclarées et de leur qualité. Elle se fait à deux niveaux : une vérification de la quantité et de la qualité technique.
- Le Paiement est une fonction basée sur la canalisation des fonds aux bénéficiaires. La mise à disposition des subsides aux bénéficiaires est faite après vérification de leurs performances par une Agence d'Achat des Performances ou par un Etablissement d'Utilité Publique.
- Au niveau de la communauté, est effectuée une vérification de l'authenticité des prestations déclarées et de la qualité perçue par les usagers.

Chapitre 7 : POLITIQUE ET PROCEDURES RELATIVES A LA GESTION DES RISQUES

7.1. Généralités sur les risques

a. Justification de la gestion des risques dans le contexte des projets sous financement d'EPENA

La gestion des risques est devenue de plus en plus importante au sein des organisations de développement en général et d'EPENA en particulier, et conduit à plusieurs initiatives visant à mieux gérer les risques.

La justification de la mise en place d'un cadre de gestion des risques pour EPENA est d'aider les Partenaires et sous-Partenaires de mise en œuvre à prendre des décisions stratégiques qui maximisent leurs différentes capacités à atteindre les objectifs définis par les projets sous financement d'EPENA. Une gestion efficace des risques liés aux projets sous financement d'EPENA est donc une priorité pour le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

b. Qu'est-ce que la gestion de risque dans le cadre des projets d'EPENA ?

Pour EPENA, la gestion des risques vise à fournir un ensemble d'outils spécifiques pour le processus de prise de décision en vue de soutenir la réalisation des objectifs stratégiques de manière transparente. La gestion des risques comprend l'identification des risques, l'analyse des risques et l'élaboration de stratégies d'atténuation pour gérer les risques résiduels. La gestion des risques des partenaires et sous-partenaires de mise en œuvre consiste, notamment, en l'adaptation des procédures de gestion des subventions en fonction de leurs capacités et de leurs performances. Les décisions de financement devraient prendre en compte l'analyse des risques à ces deux niveaux en suggérant les mécanismes d'assurance appropriées.

Au niveau des partenaires et sous-partenaires de mise en œuvre, ceux admissibles sont classées selon une cote de risque spécifique qui détermine la norme minimale de modalités opérationnelles applicables au partenaire. Le principe est que plus le risque est important, plus des mécanismes d'assurance stricte s'appliquent. Le système encourage les améliorations de capacités étant donné que les partenaires peuvent évoluer vers des niveaux de risque faible grâce à de bonnes performances et en remédiant aux faiblesses en matière de capacité. La gestion des subventions fondée sur le risque a trois fonctions principales. Tout d'abord, elle vise à améliorer la gestion des projets d'EPENA en faisant correspondre la gestion des subventions et les exigences de surveillance avec des risques évalués.

Deuxièmement, la gestion fondée sur le risque aide les partenaires de mise en œuvre à identifier les domaines d'amélioration et fournit des incitations tangibles pour le renforcement des capacités, qui à son tour, permet à un plus large éventail de sous-partenaires, d'accéder plus facilement aux fonds.

EPENA poursuit le classement des risques selon les catégories suivantes : i) à risque élevé, ii) à risque moyen, ou iii) à risque faible. Le niveau de risque détermine les mécanismes de contrôle minimal applicables à l'ensemble du cycle de gestion des subventions. Le tableau des modalités opérationnelles (***Voir annexe 1.8***) donne un aperçu de la modulation des mécanismes de contrôle.

La cote de risque a un impact direct sur le mode de gestion de chaque subvention d'EPENA et l'exercice de la responsabilité de ce dernier dans la pratique. Dans l'ensemble, quatre facteurs déterminent la variation des mécanismes d'assurance utilisés pour gérer les subventions :

- Le type de partenaire de mise en œuvre ;
- Le niveau de risque du partenaire ;
- La valeur du projet ;
- La durée du projet.

Ces variations définissent les « modalités opérationnelles » appliquées par EPENA comme norme minimale de ses projets, et consistent à adapter les éléments suivants :

- La politique de décaissement (à savoir le nombre et le pourcentage des décaissements) ;
- Le plafond de financement ;
- Les visites de suivi sur le terrain ;
- Les vérifications financières ponctuelles ;
- Les exigences de rapports narratifs ;
- Les exigences rapports financiers ;
- L'audit des partenaires de mise en œuvre ;
- L'introduction d'un mécanisme de gestion des performances sur les actions clés du projet.

Le risque global relatif à un projet spécifique sous financement d'EPENA doit être déterminé, aussi, par le niveau de risque associé à d'autres facteurs contextuels et opérationnels des

partenaires. Cela pourrait inclure le type d'activités financées et la situation géographique/zone dans laquelle le projet est exécuté.

7.2. Définition des éléments clés de la procédure

a. Le risque en matière de financement en fonction des résultats

Possibilité de ne pas atteindre les objectifs fixés et/ou de détournement de fonds provoquant l'interruption/l'arrêt d'un programme et la perte des fonds engagés.

b. La gestion des risques

Approche systématique visant à identifier et analyser les risques potentiels liés à la mise en œuvre efficace d'un projet/programme **à un stade peu avancé / au moment de la planification**, mais aussi à assurer le contrôle des risques, c'est-à-dire, procéder à une répartition adéquate des risques et définir des mesures d'atténuation. Contrôle et ajustement des risques lors de la mise en œuvre du projet/programme.

c. Le cadre fiduciaire

Doit offrir un environnement associant pro-activité et bon rapport coût-efficacité, tout en limitant l'exposition au risque des ressources provenant d'EPENA.

d. Le contrôle interne

Processus mis en œuvre par le biais de la structure, du travail, des flux d'autorité, des collaborateurs et des systèmes d'information et de gestion d'une organisation, visant à fournir des garanties satisfaisantes de réalisation des objectifs. Il joue un rôle important dans la prévention, la détection des fraudes et la protection des ressources tant corporelles (les actifs et les stocks) qu'incorporel (la réputation).

7.3. Cadre de gestion des risques

➢ *Objet de la procédure*

La procédure permet de responsabiliser les Partenaires de mise en œuvre face aux risques de sorte que les résultats à obtenir s'obtiennent par la mise en place d'un environnement d'aide à la décision et de contrôle pertinent dont profite chaque responsable.

➢ *Principes d'application*

- un dispositif de déploiement pour la mise à la disposition des opérationnels des documents et procédures de suivi dans la maîtrise de leurs risques ;

- un dispositif de contrôle interne et externe pour l'évaluation sur le terrain de l'impact et de la probabilité de survenance de chaque risque identifié ;
- un dispositif de contrôle interne existant au regard des principes de contrôle de référence.

➢ *Documents supports*

- Diagramme de forces et faiblesses ;
- Lettre de mission ;
- Plan d'action.

➢ *Description de la procédure*

La procédure comprend trois étapes :

- Identification et mise à jour des risques (*typologie des risques cf.* ***Annexe 1.8*****)** ;
- Missions de contrôle par le EPENA (*cf.* ***Chapitre audit et contrôle interne***) ;
- Suivi du plan d'action pour la réduction des risques.

Tableau 7.1 : Description de la procédure pour le Cadre de gestion des risques.

Intervenants	**Description des tâches**	**Documents et interfaces**
L'auditeur interne d'EPENA ou du Partenaire Le Responsable d'EPENA	<u>Identification et mise à jour des risques</u> • identifie les nouveaux risques des Partenaires de mise en œuvre issues des constats de l'audit et du contrôle interne, • effectue la mise à jour du plan d'action de suivi des risques des Partenaires de mise en œuvre, • transmets ce plan au Responsable du projet d'EPENA pour approbation, • reçoit le plan d'action, • transmet son feed-back s'il y a lieu, • approuve le plan et informe les différents services	Diagramme des forces et faiblesses Plan d'action de suivi des risques Plan d'action de suivi des risques
	<u>Mission de contrôle</u>	

Le Responsable d'EPENA	• s'assure du dispositif des contrôles réguliers (mesures correctives/préventives mis en place pour gérer ces risques auprès des Partenaires de mise en œuvre)	Plan d'action de suivi des risques
L'auditeur interne d'EPENA ou du Partenaire	• effectue des tests par sondage sur l'effectivité des mesures correctives et préventives définies conformément aux procédures d'audit interne,	Plan d'action de suivi des risques
L'équipe d'EPENA en collaboration avec l'auditeur interne et les Partenaires de mise en œuvre	<u>Suivi du plan d'action</u> Mettent à jour régulièrement le plan d'action en fonction des actions et solutions envisagés	Plan d'action de suivi des risques

7.4. Gestion basé sur la performance (PBF)

Un mécanisme que EPENA peut mettre en place pour meilleure performance des Partenaires et Sous Partenaires est l'application du PBF dans la gestion des activités clés et/ou à haut risque. Selon ce mécanisme l'exécution des activités clés seront évaluée selon un système de vérification mis en place dans le cadre du PBF de sorte que la performance donne accès à une prime ou à une sanction en fonction des résultats obtenus.

Chapitre 8 : AUDIT ET CONTROLE INTERNE

8.1. Organisation de l'audit

La présente section concerne le processus d'audit des financements d'EPENA. L'objet des audits, dans le cadre du présent manuel est de permettre à EPENA de s'assurer que les ressources affectées pour la mise en œuvre des activités ont été gérées conformément aux politiques et procédures générales mises en place et aux documents de projet, plans de travail, résultats escomptés et autres arrangements de gestion. Ainsi, l'audit peut être interne ou externe :

a. Définition, principes et objectifs de l'audit interne

Le contrôle interne vise la performance interne de l'organisation ; à ce titre ; l'audit interne examine le dispositif mis en place à l'intérieur des structures de gestion du Programme pour assurer :

- la sécurité du patrimoine et des transactions,
- la correcte application des procédures,
- la fiabilité du système d'information.

Il consiste en la mise en place de procédures qui se caractérisent par :

- l'auto contrôle dans l'exécution des tâches,
- le contrôle hiérarchique des opérations,
- le contrôle croisé entre services parties prenantes d'une opération,
- et la vérification transversale des opérations effectuées à posteriori.

Dans chacune des procédures détaillées par les chapitres précédents, les trois premiers contrôles interviennent. La dernière catégorie de contrôle est l'attribution d'une structure indépendante des autres services. Elle est exercée à posteriori.

b. La structure et personnel de l'audit interne

L'auditeur interne est situé au niveau d'EPENA. Il peut s'agir d'un seul agent d'EPENA ou un cabinet d'audit recruté sur base de termes de références précis. Il exercera ses activités selon une programmation établie de concert avec le PCA d'EPENA.

Il a la faculté, pour des raisons d'économie, d'exercer ses différents contrôles en même temps dans un même site. Ces interventions sont toujours conclues par une séance de restitution au cours de laquelle il fait part des constats et des recommandations appropriées à la structure contrôlée.

L'auditeur rédige un rapport de fin de mission adressé de la Coordination et au responsable du projet d'EPENA et au Partenaire. L'auditeur interne intervient dans les différentes procédures et peut exécuter toute tâche à la demande du PCA d'EPENA.

c. Plan d'audit

Le plan d'audit d'un partenaire de mise en œuvre (cf. **Annexe 10.1**), doit couvrir les points ci-après :

- le nom et le secteur du sous-récipiendaire, les activités subventionnées, le budget total dont il dispose et, le cas échéant, le budget alloué aux sous partenaires de mise en œuvre ;
- une notation ou une description des risques pour chaque partenaire de mise en œuvre ;
- le rapport d'audit précédent ainsi que les recommandations de cet audit, un commentaire à propos des questions soulevées par les rapports d'audit antérieurs et les preuves que ces points ont été suivis d'effets ;
- la période concernée par l'audit, la clôture de l'exercice financier ; et
- les procédures d'audit envisagées, notamment le champ d'application et la fréquence des audits.

8.2. Procédures d'exécution de l'audit interne

a. Budget plan opérationnel

➢ *Objet de la procédure*

Les contrôles ont pour objet à ce niveau de vérifier si les procédures sont correctement respectées et appliquées. Le respect des délais, primordial pour l'approbation du Plan Opérationnel (PO) est vérifié à chaque niveau, de mise en œuvre d'EPENA.

➢ *Principes d'application*

L'auditeur s'emploiera à observer une indépendance totale vis à vis des agents contrôlés. Il rendra fidèlement compte de ses constats à EPENA. Il étayera systématiquement ses affirmations.

➢ *Périodicité de contrôle*

- Les contrôles relatifs à la préparation du PO sont annuels. Ce contrôle se déroulera sur site selon un planning et un échantillon proposés par l'auditeur au Responsable d'EPENA.

- Les contrôles portant sur l'exécution du PO sont mensuels.

➢ *Documents supports*

Les documents supports sont ceux prévus dans les contrats de subvention en plus du présent manuel de procédures d'audit.

➢ *Description de la procédure*

La procédure comprend deux étapes :

- Contrôle de l'élaboration du PO ;
- Contrôle de l'exécution du PO.

Tableau 8.1 : Description de la procédure pour l'exécution de l'audit interne.

Intervenants	**Description des tâches**	**Documents et interfaces**
L'auditeur interne par site	Contrôle de l'élaboration du PO • vérifie que le PO a été élaboré, • contrôle la participation de l'ensemble des partenaires à l'élaboration du PO, • vérifie que le PO a été saisi dans la base des données informatiques (progiciel), • s'assure du respect des délais, • vérifie que le PO a fait l'objet d'approbation, • vérifie que les PO sont répercutés aux structures pour exécution,	PO
L'auditeur interne par site	Contrôle de l'exécution du PO • vérifie que l'agent de consolidation fournit les états d'exécution budgétaire aux demandeurs • vérifie le respect des délais d'envoi des états aux demandeurs • vérifie la disponibilité des états dans les sites • synthétise ses constats et recommandations d'amélioration dans un rapport • dépose le rapport auprès d'EPENA. • se tient à la disposition du Partenaire de mise en oeuvre pour des informations complémentaires	PO

a. *Approvisionnement*

➢ *Objet de la procédure*

L'auditeur a la responsabilité de s'assurer que les approvisionnements sont effectués dans les meilleures conditions économiques pour le Programme, c'est-à-dire, il doit vérifier si les procédures en matière d'achat, telles que décrites par EPENA, ont été respectées.

➢ *Principe d'application*

La mission est effectuée sur la base d'une demande de lettre de mission. L'auditeur observe une indépendance totale vis à vis des agents contrôlés. Les constats doivent être appuyés par des arguments objectifs et étayés par des pièces. Les recommandations formulées seront simples et faciles à appliquer.

➢ *Périodicité de contrôle*

Les contrôles sont :

- annuels dans les cercles,
- semestriels dans les régions,
- trimestriels au niveau central.

➢ *Documents supports*

Les documents supports sont ceux prévus dans les procédures d'approvisionnement en plus du présent manuel de procédures d'audit.

➢ *Description de la procédure*

La procédure comprend cinq étapes :

- contrôle de l'expression des besoins,
- contrôle de la sélection des fournisseurs,
- contrôle de l'approbation de la procédure,
- contrôle de la réception des biens,
- contrôle de l'exécution des prestations.

Tableau 8.2 : Description de la procédure pour l'approvisionnement.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
Auditeur interne	<u>Contrôle de l'expression des besoins</u> • sur la base d'échantillon s'assure que les besoins sont exprimés et formalisés, • vérifie que les besoins ont été exprimés par les personnes habilitées, • s'assure de l'existence de plan d'achat approuvé pour chaque approvisionnement.	Voir les dossiers d'achat
L'auditeur interne	<u>Contrôle de la sélection des fournisseurs (pour les gros achats)</u> • s'assure que le dossier a été préalablement approuvé par le coordonnateur; • vérifie que la sélection du fournisseur a été approuvée par le coordonnateur, • vérifie que le dossier et attribution a reçu l'avis de non-objection d'EPENA le cas échéant	Voir les dossiers d'achat
L'auditeur interne	<u>Contrôle de la probation de la procédure</u> • s'assure que le dossier a été préalablement approuvé par EPENA concernant les appels d'offres internationaux, • vérifie que la sélection du fournisseur a été approuvée par le coordonnateur, • vérifie que le dossier et l'attribution a reçu l'avis de non-objection d'EPENA le cas échéant.	Voir les dossiers d'achat
L'auditeur interne	<u>Contrôle de la réception des biens</u> • vérifie la réalité des réceptions en rapprochant le bon de commande, le contrat, le PV de réception ou bon de livraison (BL), • s'assure que les personnes habilitées ont participé à la réception des biens,	Bon de commande/Contrat d'achat

	• vérifie le respect par le fournisseur des délais de livraison, • vérifie que le fournisseur a bien livré les biens qui ont été commandés (contrôle de conformité),	Bon de livraison PV de réception des biens, Fiches de stock
L'auditeur	<u>Contrôle de l'exécution des services</u> • vérifie la réalité des prestations en rapprochant les bons de travail, • contrats de marché au PV de services faits, • s'assure que les personnes habilitées ont participé à la réception des travaux, • vérifie le respect par le fournisseur des délais de livraison, • vérifie que le fournisseur a bien exécuté les prestations qui ont été commandées (contrôle de conformité),	PV d'exécution et Contrat de service
L'auditeur	<u>Rapportage</u> • synthétise ses constats et recommandations d'amélioration dans un rapport, • dépose le rapport auprès d'EPENA, • se tient à la disposition du Partenaire de mise en œuvre pour des informations complémentaires.	Rapport d'audit

8.3. Gestion du patrimoine

- ***Objet de la procédure***

Les immobilisations et stocks constituent le patrimoine du Programme. Les procédures de gestion de ce patrimoine doivent être rigoureusement suivies. L'auditeur vérifie que chaque acteur effectue correctement ses tâches.

- ***Principes d'application***

L'auditeur décèlera les failles liées à la conception ou à l'application des procédures de gestion des immobilisations et proposera des mesures d'amélioration.

Il justifiera sa position par des arguments pertinents et objectifs. Ces interventions sont sanctionnées par des rapports soumis à l'appréciation d'EPENA.

➢ ***Périodicité de contrôle***

Les inventaires sont annuels. Il peut cependant décider des contrôles improvisés sur le terrain.
Le traitement des acquisitions est contrôlé :

- chaque trimestre au niveau d'EPENA,
- chaque semestre au niveau des Partenaires de mise en œuvre,
- chaque année au niveau national.

La vérification de la sauvegarde du patrimoine est semestrielle au niveau central et annuel dans les provinces.

➢ ***Documents de support***

- Documents de gestion du Patrimoine,
- Manuel de procédures.

➢ ***Description de la procédure***

La procédure comprend quatre tâches :

- contrôle d'entrée dans le patrimoine,
- contrôle de la sauvegarde,
- contrôle des mouvements,
- contrôle de l'existence réelle (Inventaire).

a. Gestion de l'actif immobilisé

Tableau 8.3 : Description de la procédure pour la Gestion du patrimoine.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
L'auditeur interne	Contrôle d'entrée dans le patrimoine • s'assure que chaque élément acquis a fait l'objet d'un PV de réception ou bon de livraison (BL), • vérifie que les immobilisations acquises sont codifiées et étiquetées, • vérifie l'existence de fiche individuelle de suivi auprès du Logisticien pour le matériel roulant,	PV de réception Bon de livraison

	• vérifie la mise à jour du registre des immobilisations.	
L'auditeur interne	<u>Contrôle de la sauvegarde</u> • obtient du Logisticien la liste de tous les biens et leur situation géographique, • identifie un échantillon à contrôler, • vérifie les conditions physiques d'exploitation (localisation, utilisation…) et s'assure qu'elles sont optimales, • s'assure des conditions de sécurité prises pour leur sauvegarde (protection contre les vols, incendies, dégâts des eaux, poussières…), • vérifie pour le matériel de transport l'existence de police d'assurance complète,	Inventaires
L'auditeur interne	<u>Contrôle des mouvements</u> • vérifie l'existence de fiche d'inventaire auprès du logisticien, • vérifie l'utilisation des ordres de sortie pour chaque affectation vers une autre destination, • s'assure de l'existence d'un ordre d'entrée vers cette destination, • vérifie l'utilisation de la fiche du matériel roulant (véhicule) • pour chaque mouvement vérifie la mise à jour des fiches de stock et du livre journal,	Fiche d'inventaire bon de livraison bon de réception
L'auditeur interne	<u>Contrôle de l'existence réelle</u> • prépare l'inventaire avec le Logisticien (calendrier), • s'assure de la correcte disposition des matériels, • participe aux travaux d'inventaire conformément à la procédure décrite plus haut, • apprécie le respect des procédures,	Fiche d'inventaire

b. *Gestion de l'actif circulant*

Tableau 8.4 : Description de la procédure pour la Gestion de l'actif circulant.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
L'auditeur interne	Contrôle d'entrée dans le patrimoine • s'assure que chaque élément acquis a fait l'objet d'un PV de réception ou bon de livraison (BL), • vérifie l'existence de fiche individuelle de stock pour chaque typologie d'item	PV de réception Bon de livraison Fiche de stock
L'auditeur interne	Contrôle des mouvements • vérifie l'existence de fiche des stock physique et si possible d'un logisticien de stock, • vérifie l'utilisation des ordres de sortie pour chaque déstockage vers une autre destination, • s'assure de l'existence d'un ordre d'entrée vers cette destination, • s'assure de l'existence de fiche de distributions • s'assure que les consommations font l'objet de bon de consommation,	Fiche de stock / logiciel bon de livraison bon de réception fiche de distribution bon de consommation
L'auditeur interne	Contrôle de l'existence réelle • obtient du Logisticien ou des fiches de stock la liste de tous les biens et leur situation géographique, • identifie un échantillon à contrôler, • vérifie les conditions physiques d'entreposage (localisation, utilisation…) et s'assure qu'elles sont optimales, • s'assure des conditions de sécurité prises pour leur sauvegarde (protection contre les vols, incendies, dégâts des eaux, poussières…),	Fiche de stock ou inventaire du logiciel

8.4. Procédures financières

- ***Objet de la procédure***

Les opérations financières du programme sont complexes de par leur nature. Ceci nécessite un contrôle complémentaire à celui des ordonnateurs et des comptables.
L'audit interne permet de vérifier si les règles de gestion des fonds sont respectées et conformes aux exigences établies par EPENA dans le présent manuel.

- ***Principe d'application***

L'auditeur interne veille au respect et à l'amélioration des procédures à la suite des constats effectués sur leur conception et/ou leur application. Il formulera des recommandations simples.

- ***Périodicité de contrôle***

La vérification de la mobilisation des fonds nationaux est :

- quotidienne et mensuelle au niveau d'EPENA,
- trimestrielle au niveau du Partenaire de mise en œuvre,
- Au moins une fois par trimestre il vérifiera les mouvements de fonds entre sites.

- **Document de support**

Manuel de procédures.

- **Description de la procédure**

La procédure comprend trois tâches :

- contrôle des décaissements,
- contrôle des encaissements,
- vérification de la trésorerie.

Tableau 8.5: Description de la procédure pour la Gestion du patrimoine.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
L'auditeur interne	Contrôle de décaissement • s'assure que les informations nécessaires à la gestion financière du Projet sont réclamées par EPENA, • s'assure qu'elles le sont dans les délais,	Manuel de procédures Comptabilité Documents comptable

	• vérifie la fourniture et la qualité de ces informations, • contrôle l'utilisation des différents documents (pièces d'imputation comptables, tableaux de passage, états d'exécution du PO…) par les Partenaires de mise en œuvre, • vérifie la réalité de l'information fournie en rapprochant les supports envoyés aux pièces justificatives. • s'assure du respect de la forme des demandes de décaissement, • s'assure que chaque demande de décaissement est autorisée par le Coordonnateur, • rapproche les demandes de paiement direct aux factures fournisseur, • vérifie l'éligibilité de chaque dépense sur les fonds qui ont été demandés à EPENA.	
L'auditeur interne	<u>Contrôle des encaisses</u> • s'assure que les avis de crédit au titre de l'avance initiale sont justifiés par le contrat de subvention, • vérifie qu'à chaque demande de fonds corresponde les états de dépense adéquats (70% des fonds reçus devons été déjà justifiés) du cash flow et les états de rapprochement bancaire, • réclame le relevé bancaire, • s'assure que chaque encaissement est justifié par une pièce, • s'assure que chaque encaissement correspond à une opération enregistrée en comptabilité, • S'assure que chaque encaissement correspond à une réception de fonds,	Manuel de procédures Caisse Documents comptable

	• Vérifie le rapprochement entre les demandes de fonds et les encaissements • réclame les fiches de recettes du projet, • vérifie qu'elles correspondent à des opérations d'encaissement et sont justifiées par des pièces, • vérifie le respect de la procédure d'encaissement,	
L'auditeur interne	<u>Vérification des avances ouverts et des engagements</u> • réclame la liste et détaille des avances registrées dans la comptabilité, • s'assure que chaque paiement d'avance est supporté par une pièce, • s'assure qu'à chaque décaissement correspond une demande effectuée/approuvée par le Coordonnateur et correspond à une opération enregistrée en comptabilité, • vérifie que les avances justifiés soient correctement comptabilisées et supporté par une correcte documentation et que le dossier a été approuvé par le Coordonnateur. • vérifie le délai des avances encore ouverts et signale à la Direction d'EPENA et du Partenaire les avances qui ont déjà dépassé sa période de maturité, • avec le Coordinateur du projet et le Comptable du projet vérifie les engagements en cours (que soient comptabilisé ou géré en forme extracomptable) et les aligne au PO.	Manuel de procédures Comptabilité Documents comptables
L'auditeur interne	<u>Vérification de la trésorerie</u> • réclame le relevé bancaire et inventaire de caisse, • s'assure que chaque décaissement est justifié par une pièce,	Manuel de procédures Comptabilité

	s'assure qu'à chaque décaissement correspond une demande effectuée/approuvée par le Coordonnateur, • vérifie que chaque transfert de fond est reçu par le destinataire, • s'assure que chaque décaissement correspond à une opération enregistrée en comptabilité, • vérifie le cash flow (balance entre entré et sortie du projet) et le solde financier (banque, caisse, avances ouverts)	Documents comptables
L'auditeur interne	<u>Rapportage</u> • synthétise ses constats et recommandations d'amélioration dans un rapport, • dépose le rapport auprès d'EPENA, • se tient à la disposition du Partenaire de mise en œuvre pour des informations complémentaires.	Rapport d'audit interne

8.5. Gestion du Personnel

- ***Objet de la procédure***

Le respect des procédures de gestion du Personnel garantit les structures de gestion du Programme contre les risques :

- de fonctionnement (mauvaise exécution des tâches…),
- et financiers (litiges avec le personnel ou avec les structures de sécurité sociale et fiscale).

Le rôle de l'auditeur interne est de prémunir chaque structure contre ces risques en vérifiant le suivi des prescriptions du manuel.

- ***Principe d'application***

Tout constat effectué est justifié ainsi que toute recommandation par des éléments probants. L'auditeur fera preuve d'indépendance dans ses investigations.

- ***Périodicité de contrôle***

Les dossiers du personnel sont évalués chaque année. Le contrôle des rémunérations est semestriel.

➢ *Document de support*

Manuel de procédures, états de paie, etc.

➢ *Description de la procédure*

La procédure comprend deux étapes :

- contrôle de l'exhaustivité des informations,
- contrôle des rémunérations.

Tableau 8.6 : Description de la procédure pour la Gestion du Personnel.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
L'auditeur interne	Contrôle de l'exhaustivité des informations • vérifie le respect des procédures de recrutement de contractuel en obtenant pour chaque embauche la fiche de sélection, le compte rendu de l'entretien oral et les résultats de l'évaluation technique, • réclame les dossiers de personnel et s'assure de la présence des documents d'embauche (contrats, administratifs et d'Etat civil …), • vérifie l'adéquation du fichier du personnel avec les dossiers	Manuel de procédures
L'auditeur interne	Document de rémunération • réclame les états de paie, rapproche les états de paie avec les contrats de travail et actes d'avancement et de reclassement et s'assure de leur cohérence, • rapproche les états de paie aux écritures comptables et s'assure que l'enregistrement est exhaustif,	Manuel de procédures

	• rapproche les états de paie aux pièces de paiement et vérifie que les montants sont concordants, • rapproche les états de paie aux déclarations sociales et fiscales et s'assure de leur cohérence, • contrôle la pertinence des retenues effectuées sur le salarié, • synthétise ses constats et recommandations d'amélioration dans un rapport, dépose le rapport auprès d'EPENA, • se tient à la disposition de Partenaire de mise en œuvre pour des informations complémentaires.	

8.6. Comptabilité

- ***Objet de la procédure***

Le respect des délais est primordial pour la tenue correcte des comptes. Ainsi il est demandé aux comptables d'y veiller. Ils doivent aussi s'employer à assurer les travaux mensuels et les travaux d'inventaire selon les prescriptions des présentes procédures.
Par des interventions à posteriori l'auditeur interne s'assure que ces tâches sont correctement exécutées.

- ***Principes d'application***

L'auditeur interne s'emploiera à formuler des recommandations d'amélioration à la suite de ses investigations. A chaque intervention, il accordera une attention particulière à la qualité des pièces comptables, à leur circulation entre les différentes structures et au respect des conditions de forme ainsi que des délais de transmission.

- ***Période de contrôle***

La vérification des travaux mensuels est effectuée chaque mois et celle des travaux annuels chaque année. Le contrôle du respect des délais est assuré chaque trimestre.

- ***Document de support*** *:* Manuel de procédures

- ***Description de la procédure***

La procédure comprend trois tâches :

- contrôle du respect des délais,
- contrôle des travaux mensuels,
- contrôle des travaux annuels.

Tableau 8.7 : Description de la procédure pour la comptabilité.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
L'auditeur interne	Contrôle du respect des délais • recense la périodicité des différents travaux du comptable selon les procédures, • vérifie le respect des délais pour chacune d'entre elles, • vérifie que la comptabilité est à jour et que les enregistrements sont justifiés, • vérifie le respect des délais de transmission des pièces, • obtient des explications par rapport au retard éventuel	Manuel de procédures Comptabilité Courriers
L'auditeur interne	Contrôle des travaux mensuels • réclame les états de rapprochement bancaires, inventaire de caisse, l'état des avances ouvertes • réclame le rapport financier de la période et le rapport des activités • vérifie que le comptable est à jour, • identifie les opérations en suspens, • note les avances qui dépassent le délai de justification et demande au comptable de donner les explications appropriées, • évalue le suivi des avances et engagements de rapprochement, • vérifie les travaux de suivi des comptes analytiques, budgétaires et financiers,	Manuel de procédures Rapport financier et d'activité de la période Comptabilité Relevé bancaire et inventaire de caisse Classeurs comptables

	• S'assure de l'imputation, de l'enregistrement comptable de toutes les opérations du mois, et sa conformité aux règles généraux comptable, • S'assure que le montant concernant les dépenses déclarés inéligibles soit reversé sur le compte du projet.	
L'auditeur interne	<u>Contrôle des travaux annuels</u> • s'assure de la réception par le comptable d'EPENA des résultats de l'inventaire des stocks et des immobilisations, • vérifie l'enregistrement comptable des variations de stocks, • vérifie la disponibilité des états d'exécution budgétaire, • obtient des explications sur tout retard,	Manuel de procédures Comptabilité/Balance Fiche d'inventaire et de stock
L'auditeur interne	<u>Contrôle des travaux de fin de projet</u> • demande la mise à disposition du rapport financier et narrative de clôture • s'assure de la réception par le comptable d'EPENA des résultats de l'inventaire des stocks et des immobilisations, • s'assure que les immobilisations et le stock soient retournés à EPENA ou donnés aux bénéficiaires finaux selon les orientations définis par le Contrat de subvention et les directives du bailleur • vérifie que tous les avances soient justifiées et que les engagements soient honorés dans le délai du projet. • vérifie que le solde comptable financier du projet (revenues – dépenses éligibles) soit retourné sur le compte bancaire d'EPENA	Manuel de procédures Rapport financier et narrative de clôture Relevé bancaire Comptabilité Fiche d'inventaire Acte de donation/Bon de livraison

L'auditeur interne	Rapportage • synthétise ses constats et recommandations d'amélioration dans un rapport, • dépose le rapport auprès d'EPENA, • se tient à la disposition du Partenaire de mise en œuvre pour des informations complémentaires.	Rapport d'audit interne
Partenaire de mise en œuvre EPENA et/ou Auditeur externe	Suivi du rapport d'audit • Chaque trimestre actualise le status des recommandations et partage le fiché avec EPENA en occasion de la présentation du rapport trimestriel • Chaque trimestre/semestre EPENA et/ou Cabinet externe vérifie et certifie le status des recommandations	Suivi Audit (**cf. annexe 1.9)**

8.7. Opérations programmatiques

➢ ***Objet de la procédure***

- Cette procédure vise à améliorer les performances à partir des constats et des recommandations formulés lors des missions de suivi et évaluation,
- Et mettre aussi en place un ensemble de mesures de sauvegarde afin garantir la réalisation des objectifs spécifiques et l'atteinte des principaux résultats d'EPENA.

➢ ***Principe d'application***

- Le Responsable du projet d'EPENA ainsi que les acteurs de contrôle devront effectuer des visites de terrain pour constater les réalisations déjà accomplies afin de dégager le gap puis évaluer le niveau d'exécution des activités programmées. Ces visites feront évidemment l'objet des rapports et recommandations circonstanciés
- Les visites s'appliqueront de façon systématique, à l'ensemble des interventions retenues dans le cadre des ressources du projet et impliqueront aussi bien EPENA, que les Partenaires et les sous- partenaires de mise en œuvre. Elles visent le contrôle et l'évaluation de la mise en œuvre des activités des projets sous financement de ce dernier.

➢ *Documents de supports*

Manuel de procédures

➢ *Période de contrôle*

Etant donné que les contrôles programmatiques concernent en priorité les agents commis au Suivi et Evaluation, l'Auditeur interne a toutefois quelques aspects importants à vérifier. Ainsi, la fréquence de contrôle va se greffer au plan d'action de suivi des risques. Aussi la spécificité de chaque activité peut déclencher un contrôle avant, pendant et après sa réalisation auprès des Partenaires de mise en œuvre.

➢ *Documents de supports*

- Fiche de stocks ;
- Fiche d'identification des bénéficiaires éventuels du projet ;
- Rapport d'activité et Rapport narrative
- Autres fiches spécifique de chaque activité

8.8. Procédures d'exécution de l'audit externe

➢ *Objet de la procédure*

- L'objet de l'audit financier externe est de donner l'Assurance à EPENA et aux bailleurs de fonds que les rapports d'activités, les comptes financiers tout comme les rapports financiers établis sous la responsabilité des Partenaires de mise en œuvre sont à la fois réguliers, sincères et reflètent l'image fidèle de la situation financière/programmatique du projet.
- Il permet donc aux décideurs d'apprécier à juste valeur le niveau d'atteinte des objectifs du projet.

➢ *Principe d'application*

- Chaque projet avec un budget qui dépasse 180.000 Euro doit être audité au moins une fois l'an, cependant EPENA peut demander l'audit externe pour montant inferieur en fonction des procédures du Bailleur ou le niveau de risque identifié ;
- et audit devra être effectué par un cabinet indépendant qui possède une expertise avérée;
- le rapport d'audit doit être discuté avec la Coordination du projet EPENA avant sa finalisation ;
- l'audit des comptes annuels/finaux du projet sera effectué selon les normes et procédures généralement acceptées au plan international.

➢ *Période d'audit externe*

Ainsi, avant la clôture de l'année ou du projet, le recrutement des cabinets d'audit devra être effectué, et deux mois après la clôture de l'année ou du projet, le travail d'audit proprement dit devra commencer pour que la soumission des rapports définitifs se fasse dans le délai maximum définit dans la Convention de donation.

a. Sélection du cabinet d'audit externe

L'auditeur externe devrait se conformer aux normes d'audit internationalement reconnue. Et être un membre d'un ordre national de comptables, qui est en retour affilié à la Fédération Internationale des Comptables (IFAC). Cela garantit que l'auditeur est enregistré comme tel et devrait se conformer aux directives professionnelles et aux codes de conduite des comptables.
Si, pour n'importe quelle raison, il n'est pas possible de trouver un auditeur affilié à l'IFAC, il est important d'exiger un profil d'une agence comptable choisie, y compris les références et listes des clients ayant fait l'objet des audits antérieurs, le nombre d'employés de laquelle agence, les compétences professionnelles des employés.
Les conditions essentielles relatives à la responsabilité d'un auditeur en tant que praticien professionnel et qui seront exigées en cas d'un audit sont :

a) L'indépendance
b) L'intégrité
c) L'impartialité
d) La compétence professionnelle et la méticulosité
e) La confidentialité
f) Le comportement professionnel
g) La connaissance des normes techniques.

En accord avec les normes internationales d'audit, les auditeurs devront attacher une attention particulière aux aspects suivants:

- Fraude et Corruption : Norme ISA 240 fixant les responsabilités de l'Auditeur par rapport à la fraude dans un audit des états financiers;
- Droit et règlements : Norme ISA 250 qui exige que l'auditeur évalue le respect par Partenaire des provisions légales et règlementaires qui pourraient impacter matériellement les états financiers;
- Gouvernance : Norme ISA 260 qui demande à l'auditeur de communiquer avec la direction d'EPENA de la gouvernance des subventions/financements;

b. *Le processus de commissionnement*

Quand on commissionne un auditeur externe choisi, celui-ci devrait toujours confirmer le commissionnement. Cette confirmation devrait comprendre les points suivants :

- Le programme de travail et l'approche audit comme proposés par l'auditeur externe.
- Le calendrier de l'audit et les délais de présentation du rapport de l'auditeur.
- L'échange d'information périodique entre l'auditeur et l'organisation durant le processus d'audit. L'auditeur devrait se documenter très attentivement.
- Les honoraires et les délais de paiement.
- La création d'un dossier approprié par l'auditeur.

c. *L'approche « audit ».*

L'auditeur externe devrait mener l'audit conformément aux normes de vérification généralement reconnues en ce qui concerne les commissions d'audit et les directives nationales appropriées.

Les directives générales de vérifications comprennent les principes fondamentaux relatifs aux responsabilités et aux tâches à exécuter (comment l'audit est-il abordé, planifié et exécuté), et aux explications supplémentaires et déclarations (rapports) relatives à ces responsabilités et tâches. En plus de l'exécution de l'audit, il est demandé à l'auditeur de donner son jugement professionnel sur la gestion financière, y compris les risques potentiels, le système comptable, les procédures de contrôle interne et les rapports financiers d'EPENA.

L'étendue de l'audit doit être clarifiée : il devrait être clair si les comptes annuels du Partenaire ou les rapports d'un projet spécifique seront audités.

Quand on cherche à connaître la vraie situation des comptes annuels et/ou des rapports de projet, les aspects suivants devraient être pris en considération :

- La fiabilité (existence/état détaillé/droits et obligations/opportunité /précision)
- L'acceptabilité (des principes et/ou des postulats utilisés)
- La suffisance (explications satisfaisantes etc.)

L'auditeur doit se prononcer sur :

- la sincérité et la régularité des états financiers et des relevés des dépenses, par rapport aux normes comptables et à la Convention de donation, notamment sur l'éligibilité

(justification des dépenses, respect des procédures de passation de marchés) et la validité des dépenses effectuées par le projet et les maîtres d'ouvrage délégués éventuels;

- la conformité des dépenses aux budgets approuvés: l'auditeur relèvera toutes les situations anormales constatées (dépassements budgétaires, etc.) ;
- l'efficacité de la structure du système de contrôle interne comptable, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à préparer les rapports financiers fiables et de maintenir une comptabilité exhaustive et probante de toutes transactions;
- La conformité de l'exécution des projets aux termes d'efficacité, cohérences, exécutions des activités dans le respect de la Convention de Donation, des instructions du Bailleur et du présent Manuel, et par rapport aux lois et réglementation (aspects environnementaux, fiscaux, blanchissement d'argent, …);
- Le respect des dispositions contractuelles : à partir des différentes conventions et marchés passés et des contrôles physiques opérés, il pourra vérifier et déterminer la conformité des réalisations des marchés aux contrats et conventions passées et identifier tout dysfonctionnement ;
- la qualité, l'adéquation et le fonctionnement du contrôle interne des subventions, notamment la capacité à fournir des informations utiles à la gestion et l'efficacité à protéger les actifs et les ressources;
- L'état des immobilisations et des stocks (par rapport aux stocks, l'accent sera mis sur la tenue des fiches de stocks et de suivi de consommation et donation ainsi que les conditions de conservation);
- L'efficacité et le respect des procédures de gestion par le Partenaire.

d. Contenue du rapport d'audit externe

Le rapport de l'auditeur comprend les éléments ci-après :

- Certificat d'audit, c.à.d. déclarations de l'auditeur en ce qui concerne les chiffres présentés par le bureau d'antenne (ex .rapport annuel et rapport de projet). Dans les meilleurs des cas de scénario, ce certificat indique l'approbation, mais pourrait aussi indiquer les restrictions, et pire un jugement de retenue de l'auditeur.
- Les chiffres audités (ex. rapport annuel et rapports de projet) avec explications. L'auditeur externe ne formule donc pas les chiffres ; cela est de la responsabilité de l'organisation.
- L'analyse d'exécution du projet de la période audité

- La lettre de gestion dans laquelle l'auditeur externe rend compte de ses conclusions au client. Elle contient :
    - Les résultats de l'audit : les insuffisances ou les défauts dans la gestion administrative et le contrôle interne, et le rapport informatif.
    - L'indication des solutions relatives aux insuffisances identifiées (rôle de conseils constructifs/naturels).
    - La réaction de l'organisation aux conclusions de l'auditeur.
    - Le suivi de la mise en exécution des recommandations contenues dans la lettre de gestion précédente.
    - Les développements dans l'environnement interne et externe
    - Les risques potentiels dans la gestion opérationnelle (durabilité financière ou continuité de l'organisation)

➢ *Document de support*

- Termes de référence des audits ;
- Dossier de sélection des offres et non objection d'EPENA
- Contrats avec les cabinets d'audit ;
- Rapports d'audits.

➢ *Description de la procédure*

La procédure se déroule en trois étapes :

- Sélection de l'auditeur ;
- Répartition des cabinets d'audit et Elaboration du calendrier d'intervention ;
- Notification aux Partenaires de mise en œuvre ;
- Déroulement de l'audit ;
- Discussion des conclusions ;
- Transmission du rapport d'audit à EPENA.

Tableau 8.8 : Description de la procédure pour la procédure d'exécution de l'audit externe.

Intervenants	Description des tâches	Documents et interfaces
EPENA ou Partenaire	Sélection de l'auditeur • élabore les TdR pour le recrutement d'un consultant indépendant (bureau, cabinet…) ; • fait valider les TdR par EPENA	TdR

	• procède à la sélection d'un cabinet ou bureau selon les procédures de passation des marchés une fois que les TdR sont approuvé par EPENA ;	
EPENA ou Partenaire	<u>Attribution du marché pour l'audit</u> • Analyse les dossiers présenté par les candidats et élabore une grille d'évaluation (technique et financière) • attribue le projet au cabinet recruté (après la non objection d'EPENA) et signe les contrats de service; • prend contact avec l'auditeur sélectionné pour l'élaboration du calendrier d'intervention, après accord sur le contenu de la mission, les honoraires, • transmet au partenaire de mise en œuvre ou EPENA, le calendrier d'intervention.	TdR Calendrier d'intervention
La Coordinatrice d'EPENA	<u>Notification au partenaire de mise en œuvre quand le Cabinet d'audit est recruté par EPENA</u> • convoque une séance de travail sur le déroulement des audits à la quelle prendront part les Partenaires de mise en œuvre et le cabinet sélectionné à cet effet ; • rappelle les grandes lignes des termes de référence des audits, notamment sur les champs d'application de l'audit qui doit comprendre la gestion d'ensemble de la réalisation, du suivi et de la supervision du projet ; • informe les Partenaires de mise en œuvre sur les dispositions pratiques à mettre en place pour la bonne tenue des audits (planning, calendrier, disponibilité du personnel,…) ; • donne des instructions sur le déroulement de la mission.	TdR Calendrier des activités
	<u>Déroulement de l'audit</u>	

Le Partenaire de mise en œuvre L'auditeur externe	• reçoivent l'auditeur et lui désigne son interlocuteur au sein de la structure ; • mettent à sa disposition, une salle durant le déroulement de la mission. • évaluant les procédures administratives, comptables et financières et le système du contrôle interne du projet ; • évaluant le système de gestion financière et comptable, …etc. • évaluant la pertinence, cohérence et efficacités des activités exécutées • soumettre des projets de rapports : o le rapport d'audit des états financiers du projet comprenant : l'opinion motivée de l'Auditeur sur la régularité et la sincérité des états financiers, les états financiers audités, des commentaires sur les principes comptables, les principales diligences accomplies par l'auditeur par compte ou groupe de comptes, les commentaires et observations y afférents, une Attestation spéciale sur les comptes spéciaux bancaires. o le rapport détaillé sur le système du contrôle interne comprenant : les faiblesses et anomalies éventuelles relevées, les causes et conséquences de ces faiblesses, les recommandations idoines. o Un rapport détaillé sur la qualité, pertinence et efficacités des activités mise en place par le projet	TdR Calendrier des activités
	<u>Discussion des conclusions</u> • à la réception du rapport provisoire ; discute des points de recommandation de l'auditeur ;	Rapport provisoire

L'auditeur externe, le Partenaire de mise en œuvre et EPENA	• rencontre l'auditeur afin de valider les points éventuels soulevés • analysent le rapport provisoire sur base des dispositions contractuelles et des termes de référence; • évaluent la pertinence des points d'audit et de la lettre de gestion ; envoie une note de revue à l'auditeur sur les observations soulevées et au besoin le rencontre ; • procède à la mise à jour du plan d'action de suivi des risques.	
L'auditeur externe EPENA	<u>Transmission du rapport d'audit à EPENA</u> • envoie le rapport définitif de l'audit des comptes et programme accompagné de la lettre du contrôle interne, à EPENA et au Partenaire pour toute fin utile • EPENA envoie une copie du rapport définitif au Bailleur de fonds	Rapport définitif
Partenaire de mise en œuvre EPENA et/ou Auditeur externe	<u>Suivi du rapport d'audit</u> • Chaque trimestre actualise le status des recommandations et partage le fiché avec EPENA en occasion de la présentation du rapport trimestriel • Chaque trimestre/semestre EPENA et/ou Cabinet externe vérifie et certifie le status des recommandations	Suivi Audit **(cf. annexe 1.9)**

ANNEXES

Désignation	Annexes
CONTEXTE	**1.1**
Description du Manuel	**1.2**
Sélection, Evaluation, et Renforcement du Partenariat	**1.3**
Gestion financière et comptabilité	**1.4**
Gestion des Achats et Contrats	**1.5**
Gestion des activités spécifiques	**1.6**
Financement basé sur la performance	**1.7**
Politique et procédures relatives à la gestion des risques	**1.8**
Audit et contrôle interne	**1.9**