



**Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement  
(MARNDR)**

# DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE DES PROJETS PPI-PI

Financé par le Fond International pour le Développement Agricole



Elaboré par le Programme des Nations Unies pour le Développement



**Juin 2015**

## SOMMAIRE

<b>1. RESUME EXECUTIF .....</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUCTION .....</b>	<b>8</b>
2.1. OBJECTIFS DE LA MISSION .....	9
2.2. METHODOLOGIE ADOPTEE PAR LA MISSION.....	9
2.3. IMPORTANCE DU CONTROLE INTERNE .....	10
<b>3. DESCRIPTION ET ANALYSE DES CAPACITES ET DES RISQUES .....</b>	<b>11</b>
3.1. PARTENAIRE D'EXECUTION : ANALYSE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES.....	11
3.2. FLUX DE FONDS .....	11
3.3. DOTATION EN PERSONNEL .....	12
3.4. POLITIQUES ET PROCEDURES COMPTABLES.....	16
3.5. VERIFICATION INTERNE DES COMPTES.....	23
3.6. VERIFICATION EXTERNE DES COMPTES.....	23
3.7. ETABLISSEMENT DES RAPPORTS ET SUIVI .....	24
3.8. SYSTEME D'INFORMATION .....	27
3.9. PASSATION DES MARCHES .....	28
<b>4. ANALYSE CRITIQUE DU MANUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FIANCIERES ET DE PASSATION DES MARCHES .....</b>	<b>33</b>
<b>(VERSION DU MOIS DE JUIN 2013) .....</b>	<b>33</b>
<b>5. CONCLUSIONS .....</b>	<b>35</b>
<b>6. : PLAN D' ACTIONS DE 12 MOIS DE LA PERIODE JUILLET-2015-JUIN 2016.....</b>	<b>36</b>
<b>7. ANNEXES : .....</b>	<b>44</b>
7.1. ANNEXES 1 : QUESTIONNAIRES HACT.....	45
7.1.1. Liste de contrôle B: Questionnaire sur la gestion financière <sup>1</sup> .....	46
7.1.2. Liste de contrôle B: Questionnaire sur la passation des marchés .....	58
7.2. GUIDES DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES ET DE PARTAGE DES RESPONSABILITES	62
7.3. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....	66
7.4. LISTE DES DOCUMENTS PASSES EN REVUE .....	68
7.5. NOUVEL ORGANIGRAMME PROPOSE .....	69
7.6. ETATS DES LIEUX DU PERSONNEL .....	70

## **SIGLES**

<b><u>Sigles</u></b>	<b><u>Signification</u></b>
AGR	Activité génératrice de revenus
BAC	Bureau agricole communal
BM	Banque Mondiale
CDD	Comité de Coordination Départementaux
CEP	Champ école paysan
CIFOPE	Institut de formation pour le Développement
CNP	Comité National de Pilotage
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays (country strategic opportunities programme)
DDA	Direction Départementale Agricole
DDANI	Direction départementale de l'agriculture des Nippes
DIA	Direction des infrastructures agricoles du MARNDR
DRF	Demande de Retrait des Fonds
DT	Document de travail
FENU	Fonds d'équipement des Nations unies
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FIFO	First in first out (premier entrant premier sortant)
GdH / GoH	Gouvernement d'Haïti
HTG	Gourdes (Monnaie haïtienne)
HACT	Approche harmonisée pour les remises d'espèces aux partenaires d'exécution des projets (Harmonized Approach to Cash Transfers).
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
INARA	Institut national de la réforme agraire
MARNDR	Ministère de l'agriculture, des ressources naturelles et du développement rural
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MP	Micro-projet
OFID	OPEC Fund for International Development (Fonds de développement International de l'OPEP)
ONG	Organisation non gouvernementale
OPEP	l'Organisation des Pays Producteurs et Exportateurs de Pétrole
OPG	Opérateurs prestataires de services géographiques
OPS	Opérateur prestataire de service
PD	Paiement direct
PGP	Plan de développement et de gestion de périmètre
PI	Périmètre irrigué

PNIA	Plan national d'investissement agricole 2010-2016
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPI (PPI-2)	Projet de réhabilitation des petits périmètres irrigués
PPM	plan de passation des marchés
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
PRODOC	Document de Projet
PV	Procès verbal
RAF	Responsable Administratif et Financier
RAP	Responsable de la Formation et Approche Participative
RC1	Responsable de la Composante 1
RC2	Responsable de la Composante 2
RC3	Responsable de la Composante 3
RD	Relevé des dépenses
RDI	Responsable du Développement de l'Irrigation
<i>RIP</i>	Responsable des Initiatives Productives
RPE	Rapport de pré-évaluation
RPM	Responsable Passation des Marchés
RSE	Responsable Suivi et évaluation
RBR	Responsable Bureau Régional
RBRNE	Responsable Bureau Régional Nord - Est
RBRNO	Responsable Bureau Régional Nord - Ouest
TOMPRO (= TOM <sup>2</sup> PRO)	logiciel de Gestion financière et. Comptable
TOMMONITORING	Logiciel de Suivi/Evaluation
UCDDADL	Unité de Coordination des Directions Départementales de l'Agriculture
TOMMARCHE	Logiciel de Gestion des marchés
UE	Union Européenne
UEP	Unité d'Études et de Programmation (du MARNDR)
UNOPS	United Nations Office for Project Services
UPMP	Unité de Passation des marchés publics
UCP-FIDA	Unité de coordination des projets FIDA au sein du MARNDR

## 1. RESUME EXECUTIF

Le PPI-2 est un projet du GoH qui est financé et supervisé directement par le FIDA. Le projet a démarré ses activités en 2007 et il comporte trois composantes opérationnelles : i) le Développement de l'Irrigation, ii) l'appui aux activités productives, iii) le renforcement des capacités des groupes cibles.

A la suite de l'opinion défavorable émise par l'audit sur les états financiers du Projet, le FIDA a, par sa décision du 12 juin 2014, suspendu tout retrait des fonds financés au titre du Prêt n° 715HT, Don DSF 8041 HT et du don 8103 HT.

La levée de la suspension était assortie d'un certain nombre de conditions à remplir, dont une proposition acceptée par le FIDA, de renforcement des capacités de gestion administrative et financière, cela incluant la sous-traitance de la gestion administrative et financière à une institution internationale accréditée en Haïti.

A l'issue de l'appel d'offres de recrutement de l'Agence Internationale, le PNUD a été retenu pour la réalisation d'un diagnostic assorti d'un plan de renforcement des capacités et pour assurer la gestion fiduciaire et l'accompagnement de l'UCP en développant ses capacités sur une période de 12 mois.

Suite à la signature du document de projet entre le PNUD et le MARNDR la phase diagnostic a été lancée et les premiers résultats sont ici présentés.

Le risque global lié à la capacité de gestion financière, administrative et passation des marchés du PPI-2 est évalué à « **SIGNIFICATIF** » du fait que le projet ne dispose pas de système financier développé et connaît un cadre de contrôle interne non fonctionnel. En plus d'un personnel comptable et financier instable, insuffisant et sans profil approprié et sans expérience<sup>26</sup> de gestion des projets de même envergure, le PPI-2 n'a pas d'auditeur interne. Une seule personne passeur de marché pour tout le projet semble ne pas être suffisant pour couvrir les processus de passation des marchés et d'en assurer le suivi. Par ailleurs, les retards accumulés dans la préparation des dossiers de demande de remboursement ne permettent pas un renflouement régulier du compte spécial. Le fait d'être en tension de trésorerie permanente a des conséquences néfastes sur la réalisation des activités sur terrain.

Le risque lié au **Partenaire d'exécution** (PPI-2) est jugé « **MODERE** » du fait que c'est le GoH qui est l'entité responsable et comptable de la bonne utilisation des ressources fournies par le FIDA, ainsi que de la mise en œuvre et de la gestion du programme défini dans des plans de travail annuel. Toutefois, l'UCP ne produit pas des rapports dans les délais lui impartis

Le risque lié aux **flux financiers** est évalué « **MODERE** », le PPI-2 suit les procédures de mise en place des comptes dédiés et un mécanisme d'établissement de rapports est en place pour le suivi de l'utilisation des fonds au niveau de partenaires d'exécution sur terrain. Néanmoins le PPI-2 a toujours connu des problèmes de mobiliser des ressources suffisantes pour maintenir un rythme soutenu d'exécution des activités de terrain.

Le risque lié à la **dotation en personnel** comptable et financier est évalué « **ELEVE** » et il est la source de presque toutes les difficultés du projet. Le personnel est instable, il n'a pas le profil adéquat pour les responsabilités qui lui sont confiés, le projet manque un système d'évaluation des performances. Le personnel connaît des frustrations inhérentes à des traitements inéquitables dans les salaires.

Concernant les **Politiques et procédures comptables**, le risque est évalué « **SIGNIFICATIF** ». En effet, le PPI-2 a un système de gestion financière ou un cadre de contrôle sous-développé, avec une probabilité significative d'impact négatif sur la capacité du PPI-2 à exécuter le programme conformément au plan de travail. Sur 9 questions posées 8 sont à risques.

En l'absence d'un auditeur interne dédié et eu égard aux dysfonctionnements du contrôle interne relevés aux points précédents, la **vérification interne des comptes** connaît un risque très « **ELEVE** ».

Le domaine « **vérification externe des comptes** » est évalué à risque à risque « **SIGNIFICATIF** ». L'auditeur externe vérifie les comptes annuellement mais les états financiers, sortent avec un retard de plusieurs mois. Les audits des premières années ont, par ailleurs, été repris pour manque de fiabilité du système comptable utilisé (Excel).

L'évaluation du risque global du domaine « **Etablissement des rapports et suivi** », est aussi évalué « **SIGNIFICATIF** », les états financiers du PPI-2 sont préparés avec retard, les DRF également, le suivi des différentes recommandations des missions de supervision et d'audit n'est pas documenté. Le PPI-2 dispose d'un outil qui permet d'avoir des rapports financiers qui comparent les dépenses effectives avec les allocations budgétées et programmées mais ces outils ne sont pas bien utilisés. Les rapports qui sortent ne sont pas dûment examinés pour qu'ils soient corrigés de toutes les erreurs avant de les soumettre aux partenaires et aux auditeurs.

Le risque global du « **système d'information** » est jugé « **SIGNIFICATIF** ». Le système de gestion financière est informatisé mais sa maintenance n'est pas dûment effectuée parce que les ordinateurs ne sont pas protégés par un système de sécurisation des données, il n'y a pas de système de sauvegarde. Le système peut produire les rapports financiers requis mais jusque là les enregistrements ne sont pas complets et il y a toujours des retards à rattraper. Le système de classement et d'archivage ne permet pas de retrouver rapidement les documents physiques.

Le domaine de « **passation des marchés** » comporte un risque « **SIGNIFICATIF** », l'unité de passation de marchés est dotée d'une seule personne qui fait beaucoup d'autres activités (RH, logistique, etc...) au niveau de l'UCP ce qui n'assure pas une séparation de fonction et augmente le risque dans l'unité. Des rapports de passation de marchés sont préparés mais le classement laisse à désirer (pas de centralisation de classement par marché, pas de local pour les chronos marchés). Le PPI-2 n'a pas de code d'éthique ni de politique écrite de lutte contre la fraude et la corruption. Les documents contractuels ne font pas recours au principe d'éthique. Le PPI-2 de procédures établies pour le traitement des réclamations. Le plan de passation des marchés (PPM) qui est un document de planification du processus de passation des marchés n'est pas suivi et mise à jour régulièrement.

Pour redresser la situation, le MARNDR, l'UCP et le PNUD doivent actionner plusieurs leviers qui se résumant ainsi :

- Recruter les personnes manquantes et viser l'adéquation du cahier de charge avec le profil recherché et instaurer un système d'évaluation régulière des performances ; redéployer certaines personnes dans le même souci d'adéquation Profil/cahier des charges,
- Assurer des formations de mise à niveau et de maîtrise de nouveaux outils de travail à travers un plan de formation qui définit les compétences existantes et les gaps à combler.
- Equiper l'UCP d'un système réseau et d'un serveur pour une sécurisation des données centralisée mais aussi un archivage électronique.
- Développer et mettre à disposition de l'UCP des outils de gestion et de contrôle interne et l'amener à les appliquer pour contenir les erreurs qui sont constatées par les contrôleurs externes (rejets du FIDA dans les DRF, les constatations des auditeurs, etc.).
- Mettre en place des outils standards de passation de marchés

Le défi consiste à avoir un personnel complet, compétent et motivé à mettre en œuvre les activités du projet dans le respect des règles, normes et procédures exigés par les standards internationaux de gestion des fonds publics.

## 2. INTRODUCTION

A la suite de l'opinion défavorable émise par la firme d'audit TURNIER sur les états financiers du Projet de Développement de la Petite Irrigation PPI-2 de l'exercice fiscal 2011-2012 et 2012-2013, après la publication du dernier rapport d'audit du 10 juin 2014, le FIDA a, par sa décision du 12 juin 2014, suspendu tout retrait des fonds financés au titre du Prêt n° 715HT, Don DSF 8041 HT et du don 8103 HT.

La levée de la suspension était assortie d'un certain nombre de conditions à remplir, dont une proposition acceptée par le FIDA, de renforcement des capacités de gestion administrative et financière, cela incluant la sous-traitance de la gestion administrative et financière à une institution internationale accréditée en Haïti.

C'est dans ce contexte que suite à un processus d'Appel d'Offre International, le Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) représentant le Gouvernement Haïti (GOH) a signé un Document de Projet (PRODOC) avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour le renforcement de la capacité de gestion administrative et financière (incluant la passation des marchés) de l'Unité de Coordination des Projets (UCP) du (PPI-II / PPI-III) financés par les conventions de dons et de prêts (PRETS 715 HT & 1140 P, DONS DSF 8041 & G-I-DSF 8103 HT) souscrits entre le Gouvernement Haïtien, le Fond International pour le Développement Agricole (FIDA) et l'Organisation des Pays Producteurs et Exportateurs de Pétrole (OPEP).

Tenant compte de la proposition technique et financière soumise par le PNUD et acceptée par le FIDA et le MARNDR pour la prise en charge de la gestion des fonds et le renforcement des capacités, une évaluation approfondie de la situation financière des projets et des capacités de l'UCP dans la gestion administratives et financières des projets est nécessaire pour mieux définir la stratégie à préconiser pour la prise en charge et le renforcement des capacités.

C'est dans ce cadre que le PNUD a mis en place une équipe de Consultants expert en passation de marché, des questions administratives et financières pour la réalisation de cette évaluation.

L'équipe doit fournir les extrants attendus dans le cadre de cette collaboration comme suit :

-  Un rapport intitulé «Diagnostic de la situation de gestion administrative et financière des projets PPI-II » ;
-  Un document intitulé «analyse critique des documents de travail de PPI-II »,
-  Un rapport intitulé « Proposition de plan d'actions pour le renforcement de la capacité de gestion administrative et financière des projets PPI-II».

## 2.1. OBJECTIFS DE LA MISSION

- ☞ Analyser les capacités institutionnelle, organisationnelle et de gestion administrative et financière en couvrant tous les domaines à risque y relatif incluant la passation des marchés;
- ☞ Identifier les forces et faiblesses et déterminer le niveau de risque dans la capacité de gestion ;
- ☞ Formuler des recommandations sur les actions de renforcement des capacités de gestion administrative et financière que le PNUD doit entreprendre.

Ce dernier point sera davantage développé dans le dernier extrait.

## 2.2. METHODOLOGIE ADOPTEE PAR LA MISSION

Pour mener cette mission conformément aux termes de références de la mission, l'équipe a adopté une approche visant à apprécier la capacité de gestion et localiser les lacunes de gestion administrative et financière (incluant la passation des marchés).

Dans ce sens, la méthodologie adoptée a consisté en ce qui suit :

- ☞ Demande à l'avance au PPI-2 d'une liste de documents à consulter ;
- ☞ Réalisation des entretiens sur place avec le personnel du PPI-2, le MARNDR et l'examen des documents administratifs, comptables, financiers et de passations utiles pour se faire une opinion de leur qualité et des améliorations possibles
- ☞ Briefings et échanges avec le bureau du FIDA en Haïti ;
- ☞ Evaluation de la capacité de gestion et du niveau du risque dans les neuf domaines de gestion administrative et financière de l'UCP suivant l'approche de la méthodologie HACT révisé en 2014 du Système des Nations Unies par l'utilisation du questionnaire de la micro-évaluation y afférent ;
- ☞ Analyse des résultats du questionnaire avec le personnel compétent du PPI-2, avant sa finalisation ;
- ☞ Elaboration d'un rapport détaillant les domaines et la cote de risque globale et les risques particuliers identifiés, ainsi que le questionnaire rempli ;
- ☞ Partage du rapport provisoire avec l'UCP/MARNDR et intégration des avis et observations pertinentes ;
- ☞ Présentation du rapport à un atelier de validation organisé par le Ministère via UCP où sont invitées toutes les parties prenantes au projet.

## 2.3. IMPORTANCE DU CONTROLE INTERNE

***Message clé : Mieux vaut prévenir que guérir: mettez en place des contrôles internes.***

Au niveau fiduciaire, un des défis majeurs du PPI-2 est la mise en place d'un contrôle interne fonctionnel avec des outils utiles et correctement et régulièrement utilisés.

Le contrôle interne a pour but de s'assurer, avec un degré de certitude raisonnable, que les opérations sont réalisées efficacement, que les informations financières disponibles sont fiables et que les exigences contractuelles sont respectées. Faute de bons contrôles internes, il existe un risque réel que les fonds du FIDA ne soient pas bien utilisés, de la manière convenue dans l'Accord de Financement et les documents corollaires du contrat. Des actifs peuvent se perdre ou subir des abus, et la traçabilité des fonds n'être pas garantie.

Il est essentiel de disposer d'un système de contrôle interne offrant des garanties raisonnables quant à l'utilisation efficiente et efficace des ressources pour la réalisation des objectifs du projet.

Le contrôle interne est un processus continu, qui requiert une attention constante de la part des gestionnaires.

### 3. DESCRIPTION ET ANALYSE DES CAPACITES ET DES RISQUES

#### 3.1. PARTENAIRE D'EXECUTION : ANALYSE DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES

LEGENDE : E – Élevé S – Significatif M – Modéré F –Faible

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
1) Partenaire d'exécution			X		<p>Le partenaire d'exécution du PPI -2 est le Gouvernement Haïtien qui, à travers le MARNDR a mis en place une unité de Coordination du Projet (UCP) qui reste sous la tutelle du Ministère. L'UCP n'est donc pas une entité juridiquement indépendante. Le partenaire du FIDA est le GoH pour l'exécution de ce projet.</p> <p>Le GoH est l'entité responsable et comptable de la bonne utilisation des ressources fournies par l'agence, ainsi que de la mise en œuvre et de la gestion du programme défini dans le plan de travail</p> <p>Le Ministère a déjà travaillé avec le Système des Nations Unies et le FIDA en particulier depuis longtemps. Même l'UCP est dans huitième année de collaboration avec le FIDA sur ce projet.</p> <p><b>L'UCP-PPI-2 ne produit pas les rapports financiers dans les délais : Selon les exigences du Ministère et du manuel des procédures, le PPI 2 devrait produire des rapports techniques et financiers sur base semestrielle et annuelle / et un rapport d'audit des États financiers à la fin de l'exercice.</b></p> <p><b>Le PPI-2 produit le Rapport Financier annuel avec retard et en conséquence les audits, sont réalisés en dehors des délais exigés par le FIDA : 6 mois après la clôture de l'exercice fiscal (article V, SECTION 5.02., paragraphe b) de l'Accord de prêt).</b></p>
<i>Évaluation du risque global du partenaire d'exécution</i>					<i>Le risque global de cette section est modéré : sur 5 questions qui s'y rapportent, 2 sont des points risques (pour les détails voir en annexe 1 : questionnaire HACT)</i>

#### 3.2. FLUX DE FONDS

LEGENDE : E – Élevé S – Significatif M – Modéré F –Faible

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
2) Flux monétaires			X		<p>La procédure de décaissement et d'encaissement des fonds du FIDA suit le schéma ci-après :</p> <p>Ouverture d'un compte spécial, versement d'un dépôt initial couvrant les six premiers mois d'activités et</p>

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
					<p>reconstitution régulière des fonds au fur et à mesure que les dépenses sont effectuées par le système des Demande de Retrait de Fonds ( DRF ) ou par paiement direct ( PD ) des fournisseurs à partir du compte de prêt pour des factures d'un montant très important.</p> <p>Le mécanisme de transfert de fonds est le système d'avance de fonds sur la base d'un Plan de Travail et de Budget Annuel (PTBA). L'UCP peut recevoir et transférer des fonds conformément aux dispositions de la Lettre à l'Emprunteur (paragraphe 7) et à l'Accord de Prêt (Art 03.5 b). L'entité, ses antennes régionales et ses partenaires d'exécution (OPS, Association Promotrices de Microprojets) disposent chacun d'un compte bancaire dédié uniquement pour les opérations avec le projet PPI-II du FIDA.</p> <p>Un mécanisme d'établissement de rapport est en place pour le suivi de l'utilisation des fonds au niveau de partenaires d'exécution.</p> <p>Le PPI-2 n'a pas de problème juridique pour recevoir et transférer des fonds.</p> <p><b><i>Dans un passé récent le PPI-2 a eu des problèmes de gestion des fonds du FIDA qui ont amené cette institution à suspendre les décaissements.</i></b></p> <p><b><i>Le Projet a par le passé été en difficulté de renflouer son compte spécial, ceci entraînant des problèmes de budget importants, qui ont eu de fortes répercussions sur la performance des composantes techniques, avec des moyens considérablement réduits pour la conduite et le suivi des activités de terrain.</i></b></p>
<b>Évaluation du risque global des flux monétaires</b>					<b>Pour le domaine 2 des flux financiers le risque est modéré (voir annexe 1 pour les détails). Sur 13 questions posées 4 sont à risque.</b>

### 3.3. DOTATION EN PERSONNEL

Chaque organisation doit réfléchir de la meilleure manière de se doter en personnel qualifié, à des postes adéquats avec une répartition optimale des tâches et des niveaux supervision bien définis dans un manuel de contrôle interne régulièrement mis à jour et appliqué ..

Les tâches doivent être organisées de manière à permettre aux personnes qui les effectuent d'avoir des niveaux de contrôle, d'approbation et séparation afin d'éviter tout conflit d'intérêt ou d'accumulation. De cette façon l'organisation devient plus efficace et plus efficient pour l'atteinte de ses résultats avec minimum de risques.

Des procédures d'autorisation appropriées rendent les contrôles plus efficaces. Le manuel du PPI-2 recense les points d'approbation pertinents pour le projet et les personnes les mieux placées en termes de responsabilité pour effectuer ces tâches. **Ces personnes doivent comprendre qu'il leur incombe de vérifier tout ce qu'elles approuvent.**

Pour éviter tout malentendu, il importe de décrire toutes les tâches et responsabilités par écrit, par exemples au moyen :

- ⇒ D'une description des tâches pour chaque poste;
- ⇒ D'un organigramme clair indiquant les tâches et responsabilités;
- ⇒ D'une description (ou diagrammes) du processus que doivent suivre les transactions, mentionnant les points de contrôle et la fréquence des contrôles.

En mettant en place l'environnement de contrôle, la direction du projet «**donne le ton**» à l'ensemble de l'organisation, et contribue à sensibiliser son personnel à l'importance des contrôles. De même, en valorisant l'intégrité, l'éthique, la transparence, la compétence et

le souci d'appliquer de bonnes pratiques de gestion, par exemple, la direction crée un cadre favorisant la discipline et la structure

**LEGENDE :**      **E – Élevé**      **S – Significatif**      **M – Modéré**      **F –Faible**

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
3) <b>Dotation en personnel</b>	X				<p>Le Management du projet accuse des carences en termes de d'organisation, de leadership et d'autorités.</p> <p>Le service Comptabilité a connu un taux de rotation du personnel très accentué : depuis 2007 à aujourd'hui le PPI-2 a déjà connu des départs de 6 Chefs Comptables et 3 RAF.</p> <p>Le Comptable et le RAF(Consultante) qui sont là sont nouveaux. A l'analyse du Curriculum Vitae du Comptable, on remarque qu'il n'a pas l'expérience des projets des bailleurs de fonds comme le FIDA. Sa plus grande expérience est qu'il a travaillé pour le Ministère des Finances comme Comptable des recettes.</p> <p>La Consultante RAF a un background d'ingénieur avec une forte expérience en gestion des projets d'infrastructure et en évaluation des programmes de développement des bailleurs similaires au FIDA : PNUD/UNOPS, FNUAP, FENU, UE, BM. Cela lui confère un profil de coordination que de RAF.</p> <p>L'Assistante actuelle du Comptable a plutôt un background et un profil d'Assistante Administrative que d'Assistante Comptable. Sa formation et ses expériences antérieures au PPI-2 se rapportent au poste d'assistante administrative.</p> <p>En plus du personnel du service de la Comptabilité, le projet manque d'autres personnels, tels que : un responsable de Suivi-Evaluation et un Logisticien pour une séparation effective des tâches de la comptabilité et de la logistique.</p> <p>Le personnel des services des finances et de comptabilité ne maîtrise pas bien les procédures des Nations Unies concernant les remises d'espèces. Ils n'ont pas encore eu une formation appropriée, ils ont des informations lues dans les documents du projet.</p> <p>Le personnel du PPI-2 a des contrats annuels renouvelables jusqu'à la fin du projet.</p> <p>Le projet manque un système d'évaluation des performances.</p>

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
					<p>Le projet dispose d'un manuel des procédures qui contient des outils de contrôle interne et la description (et des diagrammes) des processus que doivent suivre les transactions, mentionnant les points de contrôle et la fréquence des contrôles.</p> <p>Le PPI ne possède pas un système de saisie des temps ouvrés : les derniers registres de présences datent de 2013.</p> <p>Les dossiers du personnel ne sont pas complets : les dossiers consultés manquent l'un ou l'autre élément ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un certificat médical attestant de l'aptitude au travail ;</li> <li>• un extrait du casier judiciaire ;</li> <li>• des <b>copies légalisées</b> de diplômes ;</li> <li>• une <b>copie légalisée du permis</b> de conduire (pour les chauffeurs et autres agents autorisés à conduire un véhicule du Projet) ;</li> <li>• les pièces justificatives de la situation matrimoniale et de famille,</li> <li>• des copies de notes et de correspondances adressées à l'employé</li> </ul> <p>Le personnel du PPI-2 est composé de fonctionnaires et de contractuels, les fonctionnaires n'ont qu'une lettre de désignation : ils devraient eux aussi avoir un contrat qui les lie aux projets et qui montre leurs droits et devoirs envers le projet.</p> <p>Il existe des frustrations liées à des différences de salaire qui ne sont pas justifiées par d'éléments objectifs.</p> <p><b><i>Le personnel du service de la comptabilité est instable (turnover très élevé),</i></b></p> <p><b><i>Certains membres du service comptabilité ne sont pas qualifiés et expérimentés pour la tenue de la comptabilité suivant les normes comptables généralement admises.</i></b></p> <p><b><i>Le projet ne suit pas le manuel des procédures pour la préparation et l'approbation des opérations pour veiller à ce que toutes les opérations soient correctement effectuées et justifiées de façon satisfaisante.</i></b></p> <p><b><i>Le principe de sélectionner des personnes dont les aptitudes, les qualifications et l'expérience sont en adéquation avec les exigences des responsabilités et des tâches qui leur seront confiées n'est pas respecté. La procédure de recrutement prévu dans le manuel des procédures du projet n'est pas respectée : des fonctionnaires sont désignés sans concours pour occuper des positions clés dans le projet.</i></b></p>
<b>Évaluation du risque global en dotation</b>					<b>Pour le domaine 3 « dotation en personnel », le risque est évalué « ELEVE » parce qu'il est impossible d'atteindre des</b>

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
<i>en personnel</i>					<i>performances significatives avec un personnel instable, inexpérimenté et sans profil approprié. Sur 9 questions posées 8 sont à risques.</i>

### **Recommandations sur *dotation en personnel***

- Recruter un RAF qui doit s'occuper des fonctions de contrôles de la comptabilité, des paiements, de reporting financier, d'analyse et de synthèse des données financières pour susciter et faciliter des décisions du management du projet.
- Remanier l'organigramme du projet pour le rendre plus opérationnel en termes de contrôle interne (proposition en annexe)
- Recruter un chargé de Suivi-Evaluation qui s'occupe du monitoring des indicateurs du projet, du rapportage (centralisation des données des composantes), etc.
- Recruter un Comptable du Projet qui a l'expérience des projets (si possible les projets des bailleurs de fonds comme le FIDA, la BM ou l'UE) et qui maîtrisent TOMPRO (= TOM<sup>2</sup>PRO).
- Transférer au siège un des Assistants Administratifs des Régions Départementales, le travail de saisie est aujourd'hui effectué par l'Assistant Administratif du Bureau Régional du Plateau Central moyennant une prime mensuelle.
- Recruter un poste de contrôleur interne attaché au Coordonnateur
- Créer un poste de logisticien (déployer une personne interne) pour séparer les fonctions et les tâches :
- Il est nécessaire que des formations soient ciblées et organisées pour renforcer les capacités dans plusieurs domaines. Les formations consomment du temps et du budget, pour les rationaliser : il devrait y avoir un plan de formation qui inventorie les compétences disponibles et les compétences à acquérir par poste et indiquer le gap (les besoins en formation). Le plan devra tenir compte de l'équilibre coût/efficacité.
- Mettre sur pieds un système d'évaluation de la performance de la structure mais aussi du personnel (indicateur de performance préétablis) et lier les primes à la rémunération (moduler la rémunération en fonction des performances atteintes avec possibilité de se séparer facilement des éléments non performants).
- Restaurer la pratique de signer les présences ; procéder mensuellement à une analyse de ces registres et donner un feedback au personnel sur le respect des horaires de travail :le RAF doit contrôler sur une base quotidienne la bonne tenue de ces registres
- Viser des procédures de recrutement qui prévoient des mesures à déterminer les compétences des candidats : Eviter autant que possible les nominations,
- Associer le FIDA à toutes les étapes de recrutement pour la non objection mais aussi pour assister physiquement au dépouillement des candidatures et aux choix des épreuves (le FIDA peut y déléguer un consultant qui apporte son expertise mais aussi qui fiabilise le processus) ; cela permet au FIDA de donner la non objection en ayant une maîtrise parfaite du déroulement transparent et objectif de la procédure.
- Il existe des frustrations de différence de salaire non justifiés par. d'éléments objectifs. Lorsque deux salariés exercent les mêmes fonctions, aux mêmes conditions et au même grade, ils se trouvent placés dans une situation identique. Les différences ne peuvent être dues qu'à l'ancienneté qui

devrait avoir une prime spécifique. Sinon le salaire ne doit pas différer pour des agents à travail égal. Faute de justifier une différence de rémunération entre eux par des critères objectifs, l'employeur viole le principe « à travail égal, salaire égal »

### 3.4. POLITIQUES ET PROCEDURES COMPTABLES

**A la section 4.1 du manuel du FIDA sur les procédures de décaissement, il est stipulé que pour autoriser le système de remboursement basé sur les relevés des dépenses (RD) la capacité de l'emprunteur/l'organisme d'exécution doit être convaincante :** « La procédure des RD peut être utilisée lorsque le Fonds est convaincu que le système comptable, les contrôles internes et les procédures d'audit de l'emprunteur ou de l'organisme d'exécution sont sérieux et adéquats et qu'ils ont les capacités administratives et comptables de maintenir des registres des RD ».

**LEGENDE :** E – Élevé S – Significatif M – Modéré F –Faible

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
4) Politiques et procédures comptables		X			<p>L'Unité de Coordination a mis en place un système de gestion financière et technique du Projet et fait l'acquisition d'un système intégré de gestion TOMPORTAIL comprenant les logiciels TOMPRO (Gestion financière et Comptable) TOMMARCHE (gestion des marchés) et TOMMONITORING (Suivi et Évaluation) du projet.</p> <p>Le PPI-2 dispose d'un système comptable qui permet d'enregistrer convenablement les opérations financières avec le FIDA, y compris l'allocation des dépenses conformément aux composantes correspondantes, aux catégories de décaissement et aux sources de financement.</p> <p>Les contrôles ne sont pas mis en œuvre pour la préparation et l'approbation des opérations pour veiller à ce que toutes les opérations soient correctement effectuées et justifiées de façon satisfaisante.</p> <p>Le plan comptable permet de comptabiliser les activités par composante et par catégorie de décaissements et de faire rapport à ce sujet. Il comporte : un plan budgétaire, un plan financier (Financement et catégories financières), un plan analytique (activités et sous activités), un plan géographique (Département et Communes).</p> <p>La répartition des coûts tient compte des diverses sources de financement est effectuée dans les règles et conformément aux accords conclus. Cependant des opérations de transferts de fonds du compte d'un bailleur à un autre ont eu lieu sans l'accord de ces derniers. Les régularisations sont en cours.</p> <p><b>Les documents comptables et justificatifs ne sont conservés de façon permanente dans un système déterminé qui permet aux utilisateurs autorisés d'y accéder facilement.</b></p> <p>Le PPI-2 s'est doté d'un manuel des procédures qui met en place des contrôles internes pour la préparation et l'approbation des opérations et qui devrait permettre à ce que toutes les opérations soient correctement effectuées et justifiées de façon satisfaisante.</p> <p><b>Un manuel des procédures a été élaboré et la version révisée existe. Beaucoup de points du contrôle interne sont prévus mais ils ne sont pas suivis.</b></p> <p>Le grand livre et les registres subsidiaires ne sont pas rapprochés et équilibrés. Nous avons constaté par exemple que les années antérieures les contrats (travaux) n'ont pas été enregistré comme engagement, seules les factures reçues ont été enregistrées. En l'absence de fiche de suivi de l'exécution des marchés, l'UCP ne peut pas donner</p>

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
					la situation des soldes dus aux fournisseurs.
<b>Séparation des fonctions</b>					<p>Comme il n y a pas de logisticien au PPI-2, les responsabilités suivantes ne sont pas assumées par des personnes différentes: l'enregistrement d'une opération et la conservation de l'actif lié à l'opération.</p> <p>Les fonctions de commande et de réception ne sont pas séparées faute d'une personne chargée de la logistique</p> <p>Les fonctions de comptabilisation et de paiement ne sont pas non plus séparées : le comptable et son Assistante exécutent indifféremment l'une ou l'autre fonction.</p> <p>Le comptable signe sur les comptes avec le Coordonnateur et en même temps il procède aux écritures comptables.</p> <p>Les formulaires de chèques sont gardés par le Comptable et c'est la même personne qui prépare les paiements.</p> <p>Les rapprochements bancaires sont effectués par le Comptable alors qu'il effectue les paiements. (<i>Manuel des procédures : TROISIEME PARTIE/SECTION III : GESTION DE LA TRESORERIE ; REGLEMENT DES FACTURES PAR BANQUE : FIN-11 ; point 3.4</i>)</p> <p><b>Toutes les fonctions et les tâches ne sont pas séparées</b></p>
<b>Système d'établissement du budget</b>					<p>Des budgets sont établis pour toutes les activités importantes de façon suffisamment détaillée pour constituer des outils qui permettent d'en suivre l'exécution.</p> <p>La comparaison des réalisations par rapport aux budgets est effectuée une fois par an alors que le manuel du projet parle d'une fréquence mensuelle (<i>Manuelle des procédures CINQUIEME PARTIE/ SECTION I : TABLEAU DE BORD ADMINISTRATIF, FINANCIER &amp; COMPTABLE : RCS-01 ; point 4.</i>).</p> <p>Les approbations des différences par rapport au budget sont requises à l'avance.</p> <p>Le Coordonnateur appuyé par ses services établit le budget et le CNP est chargé de l'approbation.</p> <p>Le projet utilise la procédure down-top pour planifier les activités : les informations viennent de la base. les Directeurs Départementaux et les Responsables Régionaux alimentent la réflexion et les échanges sont effectués avec les Responsables de Composantes. Le Coordonnateur (le Responsable de Suivi et Évaluation (RSE)) élabore le cadrage du Plan de Travail et Budget Annuel et le partage avec toute l'UCP avant de la faire approuver par le CNP et le FIDA.</p> <p>Les plans et budgets relatifs aux activités ne sont pas réalisés à des performances satisfaisantes. En effet les taux d'exécution des PTBA sont restés très faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'exécution PTBA 2008/2009 : 29%</li> <li>• Taux d'exécution PTBA 2009/2010 : 31%</li> </ul>

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'exécution PTBA 2010/2011 : ???</li> <li>• Taux d'exécution PTBA 2011/2012 : 50%</li> <li>• Taux d'exécution PTBA 2012/2013 : 23 %</li> </ul> <p>Le taux d'exécution de la Convention de Financement est 50%. Ce taux est faible pour un projet dans sa dernière année de mise en œuvre.</p>
<b>Paievements</b>					<p>Dans les procédures de traitement des factures le manuel du PPI-2 prévoit: la comparaison des quantités, prix et conditions indiqués dans les bons de commande avec ceux indiqués dans les récépissés des biens effectivement reçus, la comparaison des quantités indiquées dans les factures avec celles figurant sur les récépissés, la vérification de l'exactitude des calculs.</p> <p><b>Le manuel prévoit toutes ces vérifications mais nous n'avons pas trouvé une assurance que cela est suivi (pas de documents matérialisant ces contrôles : PV, notes d'analyses, etc..)</b></p> <p>Les factures et notes de paiement ne sont-pas marquées comme « BON A PAYER » lors de l'Ordonnancement et «PAYÉES» au moment du paiement (<i>manuel des procédures : SECTION IV : ACHAT COURANT ; E. Traitement des factures, Certification et liquidation de la facture</i>)</p> <p>Les paiements par chèque sont plus pratiqués que les virements bancaires (de compte à compte).Le paiement par chèque comporte plus de risques que les virements.</p> <p>Les formulaires de chèque ne sont pas conservés en lieu sûr, constamment sous clé. Le Comptable les garde dans son armoire</p> <p>Il existe des problèmes de contrôles pour la préparation des états de paie, et les changements qui y sont apportés ne sont pas toujours dûment autorisés (par le FIDA et le Ministère) : en 2013/2014, l'UCP a procédé à une augmentation des salaires qui n'a pas été validé par les auditeurs et le GoH a dû rembourser au FIDA.</p>
<b>Politiques et procédures</b>					<p>Le PPI-2 élabore ses états financiers selon les Normes Comptables Internationales pour le Secteur Public (IPSAS), l'information financière est donnée selon la méthode de la comptabilité « d'exercice modifiée ». Cette méthode de la « comptabilité d'exercice » enregistre les opérations de caisse, les opérations de fin d'exercice, les immobilisations et leurs amortissements. La méthode est dite « comptabilité d'exercice modifiée » parce qu'elle n'enregistre pas : les réductions de valeur, les provisions, les opérations de régularisation et de variations de stocks.</p> <p>Les normes et principes de la comptabilité du PPI-2 sont des normes comptables internationales et aux principes généralement admis (<i>Manuel des procédures : QUATRIEME PARTIE/SECTION I : ORGANISATION ET SYSTEME COMPTABLES ; A. PRINCIPES COMPTABLES : CPT-01</i>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe de Prudence</li> <li>• Principe de la Permanence des Méthodes</li> </ul>

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe de la Continuité d'Exploitation</li> <li>• Principe de l'Intangibilité du Bilan d'Ouverture</li> <li>• Principe de la Spécialisation des Exercices</li> <li>• Principe du Coût Historique</li> <li>• Principe de la Transparence</li> <li>• Principe de l'Importance Significative</li> <li>• Principe de la Prééminence de la Réalité sur l'Apparence</li> </ul> <p><b>Le principe de coût historique a été remplacé, dans les normes internationales par le principe de la juste valeur (fair value). Une formation/information sur les normes internationales et les modalités d'applications est nécessaire.</b></p> <p>Le PPI-2 a un manuel adéquat de politiques et procédures qui guide les activités et veille à responsabiliser le personnel. Le manuel peut être retouché sur certains aspects : séparation des fonctions et tâches, un organigramme opérationnel, inclusion d'un contrôleur interne et ses missions, corriger le calendrier programmatique, etc.</p> <p>Des procédures existent pour veiller à ce que seules les personnes autorisées puissent modifier ou établir de nouveaux principes, politiques ou procédures comptables à utiliser par l'entité : « les précisions supplémentaires ou l'interprétation des termes de ce manuel pour fins d'application sont données par notes de service émises par le Coordonnateur.</p> <p>Les modifications et les mises à jour ou ajout au Manuel révisé sont le fait de la coordination et principalement du Coordonnateur du PPI-II ou des propositions émanant des autres Unités et soumises au Coordonnateur par écrit.</p> <p>L'exécution de ces modifications incombe au RAF et à la Coordination du projet qui peut, au besoin requérir la collaboration de toutes les entités du PPI-II. L'application des modifications ou ajouts apportés au manuel révisé est notifié par note de service du Coordonnateur. Toute modification est assujettie à la non-objection du FIDA».</p> <p>Le PPI-2 ne dispose pas de politiques et procédures bien définies pour les conflits d'intérêts et les transactions avec une partie liée (réelles et apparentes). La question de conflits d'intérêt n'est pas expressément traitée et il n'existe pas par exemple de formulaire de déclaration sur l'honneur relatif à l'existence ou non de conflits d'intérêt (à faire signer les comités de passation des marchés).</p> <p>L'ensemble du personnel dispose des versions imprimée et numérique du manuel de procédures.</p>
<b>Trésorerie et activité bancaire</b>					Le PPI-2 dispose de signataires sur les comptes bancaires qui seront utilisés pour gérer les fonds du projet et plus d'un signataire est requis pour chaque transaction.

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
					<p>Le partenaire d'exécution tient un livre de caisse adéquat et à jour, où sont consignés les recettes et les paiements. Les fonds de l'agence sont placés sur un compte bancaire dédié.</p> <p>Les relevés bancaires et l'encaisse font l'objet d'un rapprochement à la fin de l'année. En effet le PPI-2 est toujours en train de faire des saisies de rattrapage et le rapprochement mensuel n'est pas encore une réalité et les rapprochements ne sont pas approuvés de manière appropriée (ils ne sont pas signés) (<b>Manuel PPI-2 : section 3.5</b>).</p> <p><b>Le livre de caisse n'est pas fréquemment vérifié sur la base du montant physiquement disponible en espèces.</b></p>
<b>Protection de l'actif</b>					<p>Le PPI-2 ne dispose pas d'un système de protection adéquat pour éviter que les actifs soient l'objet de fraudes, de gaspillages ou d'abus.</p> <p>Les inventaires physiques des immobilisations et valeurs mobilières ne sont pas effectués périodiquement ; les immobilisations ont été inventoriées une fois en 2013, les stocks jamais, la caisse ne connaît pas de contrôle inopiné (pas de PV y relatif).</p> <p>Les véhicules du PPI-2 sont assurés chez OAVCT en protection « contre tiers » uniquement. Les immeubles et divers autres équipements ne sont pas assurés.</p> <p><b>Les carnets de bord des véhicules, ne sont pas complétés régulièrement et des tests de vraisemblance (sur les consommations de carburant sur 3 véhicules au 100 km ont confirmé cette appréhension). Les contrôles ne sont pas faits.</b></p>
<b>Autres bureaux ou entités</b>					<p>Le PPI-2 dispose de bureaux régionaux qui ont reçu une certaine délégation de pouvoir limité à 500 000 Gourdes par contrat, pour engager et payer les contrats de microprojets. La procédure utilisée est la suivante :</p> <p>Le Bureau Central (BC) accorde des avances de fonds au bureau régional (BR) suivant un budget soumis. Le BR engage et liquide et enregistre les dépenses sur le logiciel TOMPRO et soumet son rapport financier avec les pièces justificatives pour approbation, puis exporte les données sur le site au BC pour analyse et, après approbation, importe ces dites données.</p> <p>Le PPI-2 a aussi des contrats de prestataires avec Opérateurs partenaires géographiques (OPG) pour l'animation des associations: ceux-ci ont un contrat qui correspond à la période du PTBA. Ceux-ci aussi reçoivent des avances de 60% du budget de leurs contrats et ils reçoivent le reste sur présentation d'un rapport, pièces justificatives et atteintes des extrants spécifiques contenus dans les contrats.</p> <p>Le PPI-2 a un processus pour s'assurer que les dépenses des sont conformes au plan de travail et / ou aux accords contractuels.</p>
<b>Divers</b>					<p>Le PPI-2 n'a pas indiqué aux employés, bénéficiaires et autres destinataires les noms des personnes à contacter</p>

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
					<p>s'ils soupçonnent l'existence d'une fraude, d'un gaspillage ou d'une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence.</p> <p>Les carnets de bord des véhicules du PPI-2 ne sont pas bien tenus : ils ne sont pas à jour (le livre consulté au Bureau Central avait un remplissage incomplet qui date de 2014).</p> <p>Les carnets de bord des véhicules du PPI-2 ne sont pas bien tenus : ils ne sont pas à jour et les tests de vraisemblance effectués ont montré que les index sont erronés.</p> <p>Le PPI-2 ne possède pas de politique contre les représailles pour les personnes qui signalent une fraude, un gaspillage ou une utilisation abusive des fonds ou biens du projet financé par le FIDA.</p>
<b>Évaluation du risque global en Politiques et procédures comptables</b>					<b>Pour le domaine 4 « Politiques et procédures comptables », le risque est jugé significatif. Sur 41 questions posées 23 sont à risque. Nous avons un système de gestion financière ou un cadre de contrôle sous-développé, avec une probabilité significative d'impact négatif sur la capacité du PPI-2 à exécuter le programme conformément au plan de travail. Sur 9 questions posées 8 sont à risques</b>

### Recommandations

- Séparer les tâches du comptables et de son assistant (e) : comptabilité / paiements;
- Recruter un RAF qui supervise et valide les opérations comptables et financières :
- Pour toutes les fonctions ayant un impact sur les transactions financières, un contrôle par un agent de rang supérieur à celui qui exécute la tâche doit être prévu
- Mettre en place un RAF qui va cosigner avec le Coordonnateur sur les comptes bancaires
- Les personnes ayant signature sur les comptes bancaires doivent être indépendantes de celles qui procèdent aux écritures comptables, préparent les paiements et/ou effectuent les rapprochements bancaires.
- Etre à jour dans les saisies dans TOMPRO, d'où la nécessité de transférer au siège un Assistant Administratif d'une des régions qui maîtrise bien le logiciel TOMPRO
- Le Comptable doit procéder au rapprochement bancaire et les états y relatifs sont présentés au RAF pour visa d'approbation et au Coordonnateur pour disposition et information.
- Le PNUD doit faire auditer les soldes des comptes des tiers pour savoir exactement la situation des engagements du PPI-2 à payer. Les balances présentés par le comptabilité sont incomplètes parce que les marchés (contrats pour travaux avec des paiements sur état d'avancement) ne sont pas comptabilisés. La comptabilité du PPI-2 ne prend en compte que les factures
- Un rapprochement des mouvements de trésorerie, couvrant tous les mouvements des fonds de projet, doit être préparé au moins trimestriellement : ceci évite de se retrouver dans des situations où on ne peut pas expliquer les mouvements de fonds, les soldes et les écarts à justifier.

- Toutes les factures et notes de paiement doivent être marquées comme «PAYÉES» au moment du paiement afin de prévenir les doubles paiements
- Elles doivent aussi être marquées « BON A PAYER » pour matérialiser par la personne qui autorise le paiement pour indiquer qu'il y a eu contrôle et autorisation par la personne habilitée (le Coordonnateur pour le PPI-2).
- Se procurer des tampons « BON A PAYER » et « PAYEES »
- Ne pratiquer les paiements par chèques qu'aux cas où un paiement par virement bancaire n'est pas possible : limiter les risques de fraudes inhérents au fait qu'un chèque peut être cédé à une tierce personne
- Séparer les tâches de préparation et de gardiennage des titres de banques,
- Le Comptable doit garder les chèques non utilisés dans un coffre fort et passer chaque fois le chéquier à son Assistant (e) pour préparer un paiement.
- Le RAF doit contrôler à chaque paiement les formules de chèque (reconnaître la bonne utilisation de chaque formulaire). En attendant le recrutement du RAF, le Coordonnateur doit jouer ce rôle.
- Les chèquiers non utilisés doivent être conservés en lieu sûr, constamment sous clé : le coffre fort du PPI-2 était en panne lors de notre séjour
- Editer les chèques directement dans le système TOMPRO pour ne pas avoir à garder ces documents à risques.
- Le caissier doit être le seul à avoir accès aux espèces et il doit être distinct des personnes qui effectuent les entrées comptables et les rapprochements de caisse.
- Confier la caisse à l'Assistant Administratif du Comptable et confier le contrôle au Chef Comptable.
- Au PPI-2 (siège) nous n'avons pu constater qu'il existe des rapports de contrôle inopinés de la caisse.
- Chaque note doit être approuvée par une personne le RAF et le Coordonnateur (l'un pour vérification et l'autre pour autorisation).
- L'identité du destinataire doit être toujours vérifiée (p. ex. sur la base de ses documents d'identité) et sa signature obtenue en guise d'accusé de réception des fonds
- Lors de la préparation des DRF : Respecter le principe de taux FIFO pour convertir les dépenses issues des comptes d'opérations pour rester en cohérence avec le taux de sortie des fonds sur le compte spécial : utiliser le même taux (correspondant à une 1ère alimentation, puis un autre taux quand cette première enveloppe est épuisée ...).
- Voir avec le concepteur du logiciel comment automatiser le passage d'un taux à un autre, sans devoir faire des calculs extra comptables pour savoir que le 1er montant est épuisé.
- Bannir les opérations inter fonds non motivés et non autorisés préalablement par le bailleur.
- Compléter le modèle de carnet de bord
- Exiger qu'ils soient régulièrement visés? (au moins mensuellement) par le logisticien et le RAF
- Procéder à des analyses de ces carnets et produire un rapport sur:
  - le contrôle de vraisemblance des trajets répertoriés
  - le contrôle sur la base du compteur kilométrique du véhicule
  - le contrôle de vraisemblance de la consommation de carburant moyenne effective du véhicule

- le contrôle de vraisemblance des consommables du véhicule? (pneus, filtres, lubrifiants, etc.)
- Mettre en place des fiches de stocks;

### 3.5. VERIFICATION INTERNE DES COMPTES

Le PPI-2 ne dispose pas d'une structure dédiée à l'audit interne. Compte tenu de la taille du projet une personne rattachée directement au Coordonnateur peut animer et vérifier régulièrement le respect des procédures et l'utilisation des outils de gestion par les différents services du projet. La même personne doit constamment apprécier l'efficacité du contrôle interne en place et proposer des ajustements ou modifications.

LEGENDE : E – Élevé S – Significatif M – Modéré F –Faible

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
5) <b>Vérification interne des comptes</b>	X				L'audit ne dispose pas d'un audit interne qualifié et indépendant.
<i>Évaluation du risque global des « vérifications internes des comptes</i>	<i>Pour le domaine 5 des vérifications interne des comptes le risque est élevé parce qu'il n'existe de contrôleur interne des comptes (voir annexe 1 pour les détails). Toutes les 5 questions posées sont à risques.</i>				

**Recommandation :** Mettre en place une personne chargée du contrôle interne. Un plan d'audit annuel doit être établi par l'auditeur interne et validé par le Coordonnateur (éventuellement le CNP) à chaque début de l'année fiscale ; les recommandations de l'auditeur interne devront être suivies systématiquement de plan d'action de la part des audités qui sont en charge de les appliquer.

### 3.6. VERIFICATION EXTERNE DES COMPTES

Le PPI est soumis au contrôle des différents corps de contrôle de l'Etat, notamment la Cour supérieure des comptes et les corps d'inspection compétents. Conformément aux directives du FIDA (**lettre à l'Emprunteur et le Manuel des décaissements**), **le PPI doit, SECTION 5.02, paragraphe b)**. L'Emprunteur fait procéder chaque année fiscale à l'audit externe des comptes relatifs au Projet par les auditeurs selon les normes d'audit internationales, et présente une copie certifiée du rapport d'audit prévu à la **Section 9.03 (Audit des comptes) des Conditions générales au Fonds et à l'Institution Coopérante** dans les six mois suivant la fin de l'année fiscale concernée.

LEGENDE : E – Élevé S – Significatif M – Modéré F –Faible

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
6) <b>Vérification externe des comptes</b>		X			<p>La vérification externe des comptes du PPI-2 est assurée par l'auditeur TURNIER depuis l'exercice 2011/2012</p> <p>L'audit des états financiers du PPI-2 a toujours été fait l'objet de retard.</p> <p>L'audit des états financiers du PPI-2 est effectué conformément aux normes internationales d'audit.</p> <p>Des problèmes graves de reddition de comptes ont été mis en évidence dans des rapports d'audits du PPI-2 au cours des trois dernières années. En juin 2014 le FIDA a suspendu les décaissements suite à des irrégularités relevées par l'auditeur.</p> <p><b>L'auditeur ne vérifie pas les comptes des fonds de contrepartie.</b></p> <p>Toutes les recommandations faites par les auditeurs dans les trois précédents rapports d'audits et/ou lettres de recommandations n'ont pas été mises en œuvre : Le PPI n'a jamais élaboré un plan d'audit.</p>
<p><b>Évaluation du risque global des « vérification externe des comptes »</b></p>					<p><b>Pour le domaine 6 des vérifications externe des comptes le risque est significatif parce que sur 7 questions posées 4 sont à risques.</b></p>

### Recommandations

- restructurer le service financier et recruter du personnel pour ce travail (voir plus haut).
- Sortir à temps les rapports et états financiers intermédiaires pour ne pas courir à la fin de l'exercice.
- Vérifier et valider régulièrement l'exhaustivité, l'exactitude et le conformité des ces états financiers intermédiaires.
- Vérifier sur une base mensuelle la mise en œuvre des recommandations d'audit.

### 3.7. ETABLISSEMENT DES RAPPORTS ET SUIVI

Le PPI-2 produit annuellement des plans d'actions et rapports d'activités et le fait valider en Comité National de Pilotage. Ces rapports sont transmis à la Direction Générale de l'Agriculture pour disposition et exploitation. Ils servent aussi d'outils de travail aux missions de supervision du FIDA.

En plus des informations à communiquer à l'extérieur du projet, le Manuel des procédures Administratives et Financières prévoit des procédures et des fréquences d'échanges d'informations entre le Coordonnateur et les services et entre les services eux-mêmes (*Manuel des procédures : CINQUIEME PARTIE/ SECTION I : TABLEAU DE BORD ADMINISTRATIF, FINANCIER & COMPTABLE : RCS-01 ; INFORMATIONS REQUISES/SOURCES DE VERIFICATION*).

L'Inadéquation des systèmes d'information affecte la qualité (fiabilité et la ponctualité de l'information) des décisions et empêche la mise en valeur des principes de reddition (accountability).

LEGENDE : E – Élevé S – Significatif M – Modéré F –Faible

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations																										
	E	S	M	F																											
7) <b>Établis sement de rapports et suivi</b>					<p>Des états financiers sont préparés spécifiquement pour le PPI-2.</p> <p>Les états financiers du PPPI -2 sont préparés avec retard, leur fréquence (une fois l’an et là aussi avec retard de sortie des états) ne nous permet pas de dire qu’ils sont utiles aux membres de la direction lors de la prise de décisions. Par exemple : les états audités de 2011/2012 et 2012/2013 sont sorties en mars 2014 Tout le travail d’audit des exercices 2007/2008 à 2012/2013 a été repris après la saisie sur TOM<sup>2</sup>PRO. Les états de 2013/2014 sont en cours d’être audités (juin 2015).</p> <p>Le système d’information a la capacité de lier les informations financières à l’avancement physique du plan de travail.</p> <p><b>Le module de suivi / évaluation n’est pas alimenté et le lien exécution financière et avancement physique du plan de travail n’est pas établi sous TOMPRO.</b></p> <p>Le PPI-2 a des responsabilités d’information déterminées en matière de gestion financière qui précisent les rapports qui doivent être établis, leur contenu et leur utilisation (<i>Manuel des Procédures : CINQUIEME PARTIE/ SECTION 1: TABLEAU DE BORD ADMINISTRATIF, FINANCIER &amp; COMPTABLE: RCS-01, point 4. INFORMATIONS REQUISES/SOURCES DE VERIFICATION</i>)</p> <p>Le PPI-2 dispose d’un outil qui permet d’avoir des rapports financiers qui comparent les dépenses effectives avec les allocations budgétées et programmées.</p> <p>Mais ces outils ne sont pas bien utilisés. Pour illustrer cette situation par exemple en 2007/2008, le programme a fait des dépenses mais il n’avait pas de budget (utilisation des reliquats du PPI-1). En 2009/2010 : on trouve dans ce système (TOMPTRO) un taux d’exécution de 303%, ce qui révèle que le budget n’a pas été saisi intégralement (total dans le système = 20 754 320 GDS, total dans le PTBA = 199 847 927 GDS.</p> <p>Les rapports financiers sont établis directement par le système de comptabilité automatisé mais ces rapports ne sont pas dûment examinés et approuvés. Cela est prouvé par les soldes que le PPI-2 n’est pas parvenu à expliquer aux auditeurs qui ont entraîné des sanctions du FIDA.</p> <p>Pour les deux derniers exercices le PPI-2 a reçu et dépensé (FIDA , OPEP, GoH) :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Exercice</th> <th colspan="4">Montant reçu (pendant l’exercice) (USD)</th> <th colspan="4">Montant dépensé (pendant l’exercice) (USD)</th> </tr> <tr> <th>FIDA</th> <th>OFID</th> <th>GoH +Autres revenu</th> <th>Total</th> <th>FIDA</th> <th>OFID</th> <th>GoH</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012/2013</td> <td>1 972 424,65</td> <td>1 537 375,41</td> <td>1 486,76</td> <td>3 511 286 ,82</td> <td>1 972 424,65</td> <td>1 537 375,41</td> <td>1 486,76</td> <td>4 018 084,19</td> </tr> </tbody> </table>	Exercice	Montant reçu (pendant l’exercice) (USD)				Montant dépensé (pendant l’exercice) (USD)				FIDA	OFID	GoH +Autres revenu	Total	FIDA	OFID	GoH	Total	2012/2013	1 972 424,65	1 537 375,41	1 486,76	3 511 286 ,82	1 972 424,65	1 537 375,41	1 486,76	4 018 084,19
Exercice	Montant reçu (pendant l’exercice) (USD)				Montant dépensé (pendant l’exercice) (USD)																										
	FIDA	OFID	GoH +Autres revenu	Total	FIDA	OFID	GoH	Total																							
2012/2013	1 972 424,65	1 537 375,41	1 486,76	3 511 286 ,82	1 972 424,65	1 537 375,41	1 486,76	4 018 084,19																							

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations								
	E	S	M	F									
					2013/2014	1 560 942,78	510 708,60	1 053 294,90	3 124 946,28	1 560 942,78	510 708,60	1 053 294,90	3 130 920,31
					<p>NB : Ce tableau ne tient pas compte des reliquats de l'année antérieure qui trouvent leur origine dans la dotation initiale que dans la performance du projet.</p> <p>Le projet est en perpétuel tension de trésorerie : les DRFs rentrent tardivement et il est difficile au projet d'atteindre le montant exigé pour mettre en circuit une demande de remboursement (600 000 USD, soit 30% de l'allocation initiale) (<b>Paragraphe 11 de la Lettre à l'Emprunteur</b>).</p> <p><b>La coordination a une grande faiblesse par le manque de réunion régulière avec les unités d'une part sur base hebdomadaire et mensuelle mais aussi avec tout le personnel sur base annuelle pour débattre et anticiper les problèmes de gestion. Nous avons noté un manque de leadership au niveau de la coordination.</b></p> <p><b>L'affectation du responsable de la composante 1 comme coordonnateur adjoint n'est pas de nature à faciliter l'autorité du coordonnateur et en plus crée un risque de conflit d'intérêt dans les prises de décision</b></p>								
<b>Évaluation du risque global sur le « Etablissements des rapports et suivi »</b>					<b>Pour le domaine 7 de « Etablissement de rapports et suivi » le risque est significatif parce qu'il sur 8 questions posées 4 sont à risques.</b>								

### Recommandations

- Créer et tenir à jour un tableau de suivi et d'exécution des recommandations des audits financiers.
- Le contrôleur interne devra tenir ce document et le soumettre au management du projet lors des réunions mensuelles
- Organiser effectivement ces réunions et Etablir des PV y relatif simplifiés
- Réserver une copie à la hiérarchie et une copie électronique au CPO du FIDA
- Mettre à jour l'information financière et procéder systématiquement et par écrit à la communication de l'information
- Le Coordonnateur doit organiser chaque semaine une réunion avec les autres unités et une fois par mois une réunion générale au cours desquelles tous les rapports d'activités et résultat du projet sont présentés, ainsi que d'autres rapports tels que : le niveau d'exécution du plan de passation de marchés, la situation de trésorerie, le niveau d'exécution du budget des composantes et celui du bureau central
- Le renforcement de l'autorité et de la supervision de la coordination par le recrutement d'une assistante de direction, d'un responsable de suivi et évaluation et d'un contrôleur interne qui vont aider le coordonnateur dans la maîtrise et contrôle de la gestion du projet

Mettre à jour l'information financière et procéder systématiquement et par écrit à la communication de l'information

### 3.8. SYSTEME D'INFORMATION

Le système informatique de gestion mis en place s'articule autour du Logiciel de Gestion des projets : TOMMPORTAIL. Il intègre à la fois la comptabilité générale (TOM<sup>2</sup> PRO), la comptabilité analytique (TOM<sup>2</sup> PRO) et la gestion budgétaire (TOM<sup>2</sup> PRO), la Gestion des Marché (TOMMARCHES) et le Suivi-Evaluation du Projet (TOMMONITORING). Le logiciel est intégré, une écriture saisie en comptabilité générale se répercute sur la gestion budgétaire et analytique si les différentes rubriques ont été correctement renseignées pendant la saisie comptable.

Cela fait gagner énormément de temps par rapport à la tenue de l'information sur Excel.

**LEGENDE :** E – Élevé S – Significatif M – Modéré F –Faible

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
8) <b>Système d'information</b>		X			<p>Le système de gestion financière est informatisé mais sa maintenance n'est pas dûment effectuée parce que les ordinateurs et serveurs ne sont-pas protégés par un système de sécurisation des données (antivirus, pare-feu, anti spam) à jour.</p> <p>Les données électroniques ne sont pas régulièrement et fréquemment sauvegardées.</p> <p>Les codes d'accès/mots de passe devraient être utilisés pour toutes les applications sensibles, dont les systèmes comptables ou systèmes de paiement (quand il sera automatisé dans le logiciel TOMPRO, la possibilité existe mais elle n'est pas utilisée).</p> <p>Le projet devra disposer d'une liste à jour de toutes les personnes disposant de droits d'accès à ces applications.</p> <p>Le système peut produire les rapports financiers requis mais jusque là les enregistrements ne sont pas complets et il y a toujours des retards.</p> <p>Pour les documents physiques contenant l'information, le système de classement et d'archivage ne permet pas de retrouver rapidement tous les documents. Même les personnes du projet ne retrouvent pas facilement les documents éparpillés un peu partout dans les bureaux.</p>
<b>Évaluation du risque global du «système d'information »</b>					<b>Pour le domaine 8 du « système d'information », le risque est significatif parce que sur 4 questions posées 2 sont à risques.</b>

#### Recommandations

- Organiser des formations supplémentaires soit localement soit intégrer les séminaires de l'institut CIFOPE de 3 semaines (utilisation optimale de Tom<sup>2</sup>pro)  
Voir sur [www.cifope.com](http://www.cifope.com) pour les dates
- Acheter et installer urgemment un système de sécurité pour ne pas continuer à courir le risque de perdre tout le travail de rattrapage des saisies qui vient d'être fait.

- Une fois que le RAF est recruté il faudra définir les profils<sup>1</sup> qui donnent des droits à l'utilisation du logiciel (exemple : le comptable qui fait les saisies ne doit pas avoir les mots de passe pour corriger les écritures, le RAF doit lui donner cette autorisation pour éviter des manipulations éventuelles, de même pour les suppressions, etc.)
- Apprendre la création des profils lors des formations TOM<sup>2</sup> PRO et selon les procédures arrêtées définir qui a accès à quoi dans le système
- Procéder à des sauvegardes hebdomadaires au moins et conserver ces sauvegardes en lieu sûr (backup sur un deux disques externes conserver à des endroits différents, le cloud, etc.).
- En cas de perte de données électroniques suite à une panne informatique ou une autre catastrophe comme l'incendie , l'inondation, ou une attaque d'un virus, ces sauvegardes permettront de restaurer rapidement les données du projet
- Mettre en place un système d'archivage et de sécurisation des documents du projet.
- Adopter un système de classement (surtout la succession des pièces comptables dans une pile) logique
- Créer une salle d'archivage et faire un archivage permettant de retrouver les documents facilement et rapidement.
- Créer un index de classement et d'archivage et le mettre régulièrement à jour
- Chaque document/dossier/carton d'archive doit être étiqueté avec une référence à cet index de classement et d'archivage
- Tous les documents de projet archivés devraient à l'abri des incendies et inondations
- Les conditions d'archivage doivent être de nature à empêcher la dégradation des documents au fil du temps, du moins pendant une période de 10 ans après le versement du solde du projet/programme (section 3.1.d du manuel des décaissements du FIDA : les pièces doivent être gardées pour une période de 10 ans.

### **3.9. PASSATION DES MARCHES**

La passation des marchés est cruciale: si les règles ne sont pas respectées, le bailleur peut exiger le remboursement des fonds, l'image de l'organisation sera terni.

Une saine gestion financière est l'un des principes clés des règlements financiers du FIDA. Le FIDA exige que les fonds soient utilisés conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Pour ce faire, une bonne procédure de passation de marchés est essentielle.

Pour exécuter correctement la procédure de passation de marchés il faut prévoir des délais adéquats, dans le respect des règles et procédures nationales et du FIDA. Si on ne planifie pas le marché suffisamment longtemps à l'avance, on risque d'être tenté de «prendre des raccourcis» pour rattraper le temps perdu. Ceci accroît le risque d'irrégularités. D'où l'intérêt de tenir le plan de passation des marchés à jour et à l'œil.

---

<sup>1</sup> Il s'agit de la définition des droits d'utilisation et d'accès aux différentes fonctionnalités de TOMPRO. Les habilitations sont définis en fonction des pouvoirs et fonctions dévolues à chaque agent : pouvoir de saisies, pouvoir de modifier/supprimer une opération, pouvoir de consulter un état, .....

LEGENDE : E – Élevé S – Significatif M – Modéré F – Faible

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
<p>9) <b>Passation des marchés :</b></p> <p><i>Système de contrôle interne</i></p>		X			<p>Le PPI-2 est dans sa 7<sup>ème</sup> de passation des marchés avec le FIDA, il a l'expérience des procédures du FIDA.</p> <p>Ni le PPI-2 ni le Ministère aucun n'a été audité par ECHO pour être sélectionné comme partenaire d'un Accord – Cadre de Partenariat.</p> <p>Le PPI-2 dispose applique les politiques et procédures nationales en matière de passation de marchés. Il applique également les directives du FIDA.</p> <p>Le PPI-2 n'a pas de code d'éthique ni de politique écrite de lutte contre la fraude et la corruption. Les documents contractuels ne font pas recours au principe d'éthique.</p> <p>Il n y a pas de procédures établies pour le traitement des réclamations. Le plan de passation des marchés (PPM) qui est un document de planification du processus de passation des marchés n'est pas suivi et mise à jour régulièrement.</p> <p>Le PPI-2 a un comité de passation de marché (marché par marché).</p> <p>Le PPI-2 reçoit des autorisations de signature du contrat suivant les seuils des marchés. Les seuils ci –après sont d'application aux PPI-2, ils découlent des procédures du FIDA de passation des marchés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ A partir de 20,000 USD toute approbation doit passer par FIDA (non-objection).</li> <li>☞ Jusqu'à USD 40 000 le Coordonnateur de Projet signe seul (procédures nationales).</li> <li>☞ De 40m à USD 200 000 le Coordonnateur signe conjointement avec le Directeur General du MARNDR.</li> <li>☞ Plus de USD 200 000 c'est le Ministre qui approuve avec approbation obligatoire de la Cour Supérieur des Comptes</li> </ul> <p>LLPI-2 a une liste de firmes à consulter mais il n ya pas de processus de mise à jour écrit ni d'évaluation écrite des prestations des différents fournisseurs. Le PPI-2 n'a pas un système de traçage de la qualité des prestations antérieures des fournisseurs.</p> <p>Le PPI-2 n'a pas un système d'évaluation des prestataires après le service</p>
<p><i>Attribution des contrats</i></p>					<p>Le PPI-2 attribue-il le contrat au soumissionnaire qualifié dont l'offre est essentiellement conforme aux exigences énoncées dans la documentation d'appel d'offres, et qui propose le coût le plus bas (travaux et fournitures).</p> <p>Le PPI-2 attribue le contrat au soumissionnaire qualifié dont la soumission, tous facteurs confondus, répond le mieux aux exigences énoncées dans la documentation de l'invitation à soumissionner (services).</p>
<p><i>Information et</i></p>					<p>Des rapports de passation de marchés sont préparés pour le PPI-2 mais le classement laisse à désirer (pas de</p>

Domaine analysé	Evaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
<i>suivi</i>  <i>Système informatique</i>  <i>Vérification de la capacité de l'unité de passation de marchés</i>					<p>centralisation de classement par marché, pas de local pour les chronos marchés).</p> <p>Le système de passation de marchés n'est pas informatisé. Il serait bon pour la compatibilité et l'interfaçage acheter « TOMMARCHE » qui est un module intégré dans TOM<sup>2</sup>PRO et qui concerne la passation des marchés.</p> <p>L'unité de passation de marchés du Ministère a mis à la disposition du PPI-2 une personne pour la passation des marchés du projet. La même personne est obligée de tout faire sur tout le processus de lancement, d'analyse, etc.</p> <p>La structure de l'unité de passation de marchés du PPI-2 est claire mais les chaînes hiérarchiques définies qui devraient favoriser l'efficacité et la responsabilisation ne sont pas toutes impliquées dans les marchés du PPI-2, c'est le cas de la Direction de l'Unité de Passation des marchés (UPMP).</p> <p>La durée et le nombre de non-objection à plusieurs niveaux dans le processus de passation de marchés n'est pas de nature à rendre le processus efficace et efficient.</p> <p>L'unité de passation de marchés est dotée d'une seule personne qui fait beaucoup d'autres activités (RH, logistique, etc....) au niveau de l'UCP ce qui n'assure pas une séparation de fonction et augmente le risque dans l'unité.</p> <p>Nous n'avons pas constaté dans les documents d'évaluation, la déclaration d'impartialité des membres du comité d'évaluation.</p> <p>Le responsable de l'unité bien qu'il a une maîtrise apparente de son dossier mais n'a aucune certification en passation de marchés, le CV mis en notre disposition par l'intéressé n'indique pas d'expérience antérieure relative à sa responsabilité actuelle</p>
<b>Évaluation du risque global de « passation des marchés »</b>					<b>Pour le domaine 9 de « passation des marchés », le risque est significatif .parce que sur 37 questions posées 36 sont applicables et 1 question est non applicable. Sur les 36 questions applicables 21 questions sont à risques.</b>

### Recommandations

- Envisager des formations sur les procédures de passation de marchés, le contenu minimal de chaque type de DAO et affecter une deuxième unité contractuel du projet pour correspondre avec l'UPMP et tenir à l'œil le calendrier de passation des marchés surtout que le projet aura besoin de passer à une vitesse de croisière pour rattraper les contreperformances des PTBA antérieurs et le temps perdu pendant la suspension des décaissements.
- Catégoriser et grouper les commandes pour éviter des pertes de temps, passer des contrats long terme pour les fournitures récurrentes,
- Sous la coupe de l'Institution internationale qui utilise des procédures standards internationales, avec un contrôle interne renforcé et un audit régulier la demande de non objection devrait se limiter à l'approbation des TDRs, des cahiers de charges avec un délai ne dépassant pas trois (3) jours ouvrables

- Mettre régulièrement à jour le PPM et le présenter à la réunion mensuelle des cadres du projet, avoir un tableau de suivi des actions correctives décidées à la réunion
- Analyser et commenter les réalisations et entreprendre des actions correctives en cas d'écarts par rapport au : timing du processus (prévisions et réalisations), budgets prévus et réalisés.
- Elaborer des modèles standards de contrats et ne jamais les changer au cours du processus d'attribution du marché.
- Tout écart lors de la rédaction du contrat (clause modifiées ou ajouter) peut alimenter des doutes quant au bon respect de la procédure, engendrer des réclamations et des procès
- La Cellule de passation des marchés doit pouvoir négocier une harmonisation des procédures et une standardisation des documents (DAO + Annexes) pour gagner du temps mais aussi pour éviter des risques d'erreurs.
- Renforcer l'unité de passation de marché par un assistant spécialisé dans le domaine afin d'appuyer le responsable actuel
- Prévoir une procédure écrite de réclamation qui peut formuler un recours, à qui doit on adresser la réclamation selon que l'on se trouve avant, pendant ou après la signature du marché, les délais de réclamations acceptables, poursuite ou suspension de la procédure en cas de recours, etc.
- Pour la responsabilisation et le respect de la hiérarchie de l'UPMP, les dossiers de passation de marchés ne devraient pas être directement remis (offres, requêtes de lancement des marchés) à la personne affectées au PPI-2 mais à la Directrice de l'UPMP.
- Pour des besoins de contrôles internes, il faudrait envisager une rotation du personnel de l'UPMP dans le traitement des dossiers du PPI-2.
  - Les Accords de Prêt signés entre le GoH et le FIDA stipulent (Annexe 4, Partie A Généralités , paragraphe 1) que : « *La passation des contrats pour l'acquisition de biens et pour les travaux de génie civil financés sur les fonds du prêt est soumise aux dispositions des Directives pour la passation des marchés du Fonds approuvées par le Conseil d'administration en décembre 2004 ci-après dénommées "les Directives", telles qu'elles peuvent être amendées par le Fonds. Dans le cas où une disposition des Directives est incompatible avec une disposition de la présente Annexe, cette dernière prévautra* ».
  - Le paragraphe 45 des directives de passation des marchés indiquent ceci : « *En ce qui concerne plus précisément la passation des marchés, les Conditions générales insistent sur: a) l'application des règles régissant la passation des marchés en vigueur dans le pays emprunteur/bénéficiaire, sous réserve qu'elles soient compatibles avec les directives du FIDA; et b) le rôle plus éminent dévolu au plan de passation des marchés dans la détermination des procédures que l'Emprunteur/le Bénéficiaire devra appliquer pour assurer la cohérence du processus d'exécution* »
  - La revue des capacités des finances publiques d'Haïti en référence à la mise en œuvre de l'approche harmonisée pour les remises d'espèces aux partenaires d'exécution des projets (HACT) conclut ceci , pour ce qui est de la capacité de la cour supérieure des comptes et du contentieux administratif : « *En dépit des efforts importants déployés, de l'avis de la mission, la fonction d'audit du gouvernement est très déficiente et continuera à l'être dans un avenir assez lointain. A cet effet, le PNUD devrait utiliser des procédés d'audit alternatifs pour les programmes conjoints exécutés par les partenaires gouvernementaux* ».
  - Par ailleurs les Directives du FIDA disposent au paragraphe 61 que : « *Les modèles de plans nationaux de passation des marchés seront utilisés s'ils existent et si le FIDA estime qu'ils conviennent à l'usage envisagé. Dans le cas contraire, le Fonds adoptera ceux d'autres institutions de financement internationales bien connues de l'Emprunteur/ du Bénéficiaire et déjà appliqués pour d'autres projets* ».
  - L'UCP ne compte qu'une seule personne pour tout initier, piloter tout le processus, rédiger les procès verbaux d'analyse, faire le suivi, etc. Avec un temps si court qui reste et qui sera déterminant pour redorer l'image de confiance entre le PPI-2 et les autres partenaires, tels que le FIDA et les populations bénéficiaires.

- **Compte tenu du temps restreint imparti au PNUD et au MARNDR (date d'achèvement arrêtée au 31/12/2015) pour mettre en œuvre le projet PPI-2, il serait bénéfique et avisé d'appliquer les procédures du PNUD pour la passation des marchés. Au cours de cette période d'accompagnement, le PNUD appuiera à la mise en place d'un manuel de passation des marchés qui s'inspire des pratiques internationalement reconnues et qui intègre les dispositions nationales. Cette proposition permet d'appliquer des procédures reconnues et fiables et d'aller plus rapidement dans la mise en œuvre en diminuant les chaînes d'approbation. Le PNUD devrait aussi obtenir du FIDA une dérogation ou une révision des seuils de non objection prévus dans l'Accord de Prêt. Le PNUD devra présenter les modalités les modalités et options de mise en application des procédures HACT.**
- **L'UCP/MARNDR et le PNUD vont travailler en responsabilité conjointe pour que l'accompagnement du PNUD et l'appropriation de l'UCP se fasse au quotidien et par l'action (apprendre en faisant). A cet effet, un guide de répartition des responsabilités est proposée annexe afin d'accélérer le processus de mise en œuvre par PNUD et UCP dans les douze mois**

#### 4. ANALYSE CRITIQUE DU MANUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES ET DE PASSATION DES MARCHES

(Version du mois de Juin 2013)

<b>La forme du Manuel</b>	
Pour la forme le Manuel est conçu sous forme de FICHES indépendantes les unes des autres. Cela lui confère la possibilité d'extraire un chapitre, une section, etc. à distribuer au personnel selon les fonctions sans que le document perd son sens.	
Le Manuel comprend des diagrammes diagramme de cheminement des processus, Le diagramme de flux est un excellent outil pour décomposer des processus difficiles en concepts plus accessibles.	
Le manuel comprend des formats et modèles pour enregistrer et rendre compte des informations par le biais de formulaires standardisés.	
Il faut sortir les éléments susceptibles de modifications fréquentes ( Grille des frais de mission, grille de salaire, divers avantages comme les soins de santé, frais des funérailles, etc.) pour les mettre en annexes pour pouvoir les modifier sans réviser le manuel	
<b>Le Fonds : étendue des procédures</b>	
Le Manuel couvre tous les domaines des risques et donne quelques outils	✓ Première partie : Présentation du projet
	✓ Deuxième partie : Procédures administratives
	✓ Troisième partie : Procédures financières
	✓ Quatrième partie : Procédures comptables
	✓ Cinquième partie : Procédures de passation des marchés
	✓ Sixième partie : Procédures de reporting, de contrôle, de supervision et de coordination
	✓ Septième partie : Appendices
	✓ Huitième partie : Supports de gestion
<b>Les éléments manquants dans le Manuel</b>	
<b>Ethique et Déontologie</b>	Le Manuel manque un chapitre sur l'éthique et la déontologie : il faut ajouter ce chapitre et organiser des séances de sensibilisation du personnel.
<b>Introduction</b>	Faire référence à la hiérarchie des textes qui régissent le PPI-2 : les textes du FIDA et les textes nationaux
<b>Programmation</b>	Le Manuel prévoit de commencer la préparation du PTBA en septembre et l'approbation du FIDA en décembre. L'année fiscale en Haïti se termine au 30 septembre ; Si l'approbation est faite le 31 décembre, le PPI-2 a déjà perdu 3 mois d'activités. La préparation devrait commencer
<b>Mission du Conseil National de Pilotage</b>	Faire une description des missions et responsabilité du CNP dans le Projet.
<b>Gestion des Ressources Humaines</b>	Il n y a pas de régime disciplinaire : quelles fautes sont sanctionnées par quelles dispositions ?
	Le Manuel prévoit des avances sur salaires qui selon les procédures du FIDA ne sont pas éligibles au remboursement parce que ce ne sont pas des

	paiements en rapports avec les activités du projet.
	Le manuel n'a pas de grille de salaire. Une grille de salaire qui tient compte de la formation, de l'expérience et de l'ancienneté au sein du projet peut aider à fidéliser et stabiliser les cadres du projet. Le turnover est très élevé.
<b>Recrutement d'un Contrôleur Interne</b>	Introduire ses missions et responsabilités et ses points d'intervention dans les différents processus de fonctionnement du projet.
<b>Recrutement d'un Responsable Logistique</b>	Introduire ses missions et responsabilités
<b>Responsable en approche participative (RAP)</b>	Former les Agroéconomistes sur l'approche participative et les OPG doivent avoir cette expertise
<b>Correction à faire pour se conformer au nouvel organigramme et à la restructuration</b>	Adapter les TdR pour indiquer les nouveaux Responsables hiérarchique suivant e nouvel organigramme
<b>Missions à l'intérieur du pays</b>	Alléger les TDR pour les missions de terrain sous forme de description sommaire de la mission. Le rapport de mission qui est obligatoire viendra en complément.
	Il existe deux barèmes de per diem pour les missions (Nations Unies et Ministère de l'Agriculture). Une harmonisation s'impose dans l'esprit de pérennité et d'éviter des coûts récurrents qui peuvent être nuisibles à la continuité des activités après le projet.
<b>Charroi</b>	Il manque de précision sur la longévité des véhicules de terrain. Les véhicules du projet ont plus de six ans et font plus de 130,000 kilomètres (180,000 km pour le véhicule du NE) .Les coûts d'entretien deviennent très élevés quand les véhicules vieillissent. Une précision dans le manuel est nécessaire.
<b>Soins de santé et autres avantages</b>	Le Manuel est muet sur des charges obligatoires (législation nationale) comme les soins de santé, les frais funéraires, ... Une décision du CNP qui serait annexé au manuel est nécessaire.

## 5. CONCLUSIONS

La capacité du PPI-2 en termes de gestion financière présente un risque global évalué à « **SIGNIFICATIF** », ce qui signifie que le système est bien sous-développé et que le cadre de contrôle n'est pas fonctionnel pour garantir que (i) les remises d'espèces seront utilisées comme convenu avec le FIDA et (ii) qu'elles feront l'objet de rapports appropriés.

Les faiblesses sont perceptibles au niveau de la Coordination du PPI-2, en effet, par le manque de cadre de communication telles que : réunion hebdomadaire de coordination et réunion générale mensuelle, l'absence de contrôle interne, de suivi et évaluation, faiblesse dans la gestion des ressources humaines de l'unité. La recommandation serait de l'outiller pour l'amener à une meilleure coordination de l'unité avec autorité ou le cas échéant de le remplacer

Les faiblesses identifiées, également sur le service financier et comptable induites par une forte instabilité du personnel et dont certaines unités de remplacement en place n'ont ni background ni profil pour exécuter les missions de ce service : les faiblesses peuvent être comblées par des recrutements, des redéploiements internes et de la formation.

Le risque pour la capacité du PPI-2 en termes de gestion de la passation des marchés est également évalué à « SIGNIFICATIF », domaine pour lequel il y a des dysfonctionnements de structure, un déficit de ressources humaines (une seule personne), une concentration de responsabilités préjudiciables à la séparation des fonctions et des tâches. Pour le niveau décentralisé et les partenaires de terrain, la modalité de remise directe d'espèces est la mieux appropriée. Le risque devrait être atténué le renforcement des activités de contrôle interne et le suivi des plans d'actions définies dans le cadre des recommandations d'audit ainsi que la formation du personnel.

## 6. : PLAN D'ACTIONS DE 12 MOIS DE LA PERIODE JUILLET-2015-JUIN 2016

Domaine	Niveau de risque évalué	Résultat attendu	Activité	Public cible	Indicateurs	Source Financement	Responsable	Calendrier de mise en œuvre												Budget disponible (USD)	Observation	
								juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	janv-16	févr-16	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16			
Gestion programmatique (PE)	Modéré	Le personnel maîtrise le cycle des projets financés par le FIDA	Former le personnel au cycle de gestion des projets du FIDA	Coordonnateur/ Contrôleur Interne / RSE / Resp Compsantes / Responsables Régions/ Agro- économistes	Nombre des personnes formés et efficacité de la programmation des différentes phases du projet	UCP	PNUD												5 000	1 atelier de formation avec tout le personnel de l'UCP et du MARNDR		
			Former le l'UCP à la Conception et mise en oeuvre d'un système de management qualité		Le pourcentage d'atteinte des objectifs ou buts que le PPI-2 s'est fixé dans le PTBA	UCP	PNUD													12 500	Recrutement d'un Consultant International ayant une très bonne connaissance du thème	
			Former l'UCP au Management stratégique du changement - Gérer des équipes et développer leurs performances		Evolution du taux de réalisation des objectifs comparé aux exercices antérieurs	UCP	PNUD														12 500	Recrutement d'un Consultant International ayant une très bonne connaissance du thème
			Développer des outils et techniques de planification des projets et accompagner à l'appropriation		Le degré de familiarisation et d'utilisation des outils mis en place	PNUD	PNUD														1 200	2 séances de travail et 2 réunions de suivi
			Développer des outils et techniques de suivi, contrôle et clôture des projets et accompagner à l'appropriation		Le degré de familiarisation et d'utilisation des outils mis en place	UCP	PNUD														1 200	2 séances de travail et 2 réunions de suivi
			Développer des outils et techniques de planification, suivi et contrôle des projets et programmes de		Le degré de familiarisation et d'utilisation des outils mis en place	UCP	UCP														1 200	2 séances de travail et 2 réunions de suivi

Domaine	Niveau de risque évalué	Résultat attendu	Activité	Public cible	Indicateurs	Source Financement	Responsable	Calendrier de mise en œuvre												Budget disponible (USD)	Observation				
								juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	janv-16	févr-16	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16						
			développement et programmes et accompagner à l'appropriation																						
Gestion Administrative et Financière	Modéré	Le personnel du projet connaît les procédures du FIDA	Former le personnel du PPI-2 aux procédures de décaissement du FIDA	Coordonnateur/ Contrôleur Interne / RAF/RPM/ Chef Comptables / Assistant Comptable (x4) / Responsable Logistique/Assistant Logistique	L'importance des montants rejetés dans les DRFs	UCP	PNUD														5 000	Recrutement d'un Consultant International ayant une très bonne connaissance des procédures du FIDA et du TROMPO. Réalisation de 4 ateliers de formation. 26 réunions de suivi et 4 visites de supervision.			
		Le personnel des Finances et Comptabilité utilise le logiciel TOM2PRO de façon optimal	Former au Dispositif d'arrêté des comptes – Préparation du dossier d'audit – Gestion comptable et financière des projets et agences - Élaboration des états financiers avec les logiciels TOM2PRO	Coordonnateur/ RAF/RPM/Chef Comptable/ Assistants Comptables (x4) / Responsable Logistique	Le personnel comptable est capable de faire un arrêté de comptes sous TOMPRO et de préparer correctement les dossiers d'audit	UCP	PNUD																12 500		
			Former le personnel Comptable à la gestion comptable et financière des projets et agences : Objectifs et contenu des états financiers - Fonctions avancées du logiciel TOM2PRO	RAF/RPM/ Contrôleur Interne / Chef Comptable/ Assistants Comptables (x4)	Le personnel comptable est capable d'utiliser les fonctions avancées de TOMPRO	UCP	PNUD																		12 500
		Les Etats Financiers trimestriels et annuels sont vérifiés et transmis au PNUD au plus tard le 15 du mois suivant la	Faire les saisies comptables régulièrement (chaque semaine)	RAF/RPM/Chef Comptable/ Assistants Comptables (x4)	Les états financiers et les rapprochements sont corrects et sortent dans les délais réglementaires	UCP	UCP																		2 500

Domaine	Niveau de risque évalué	Résultat attendu	Activité	Public cible	Indicateurs	Source Financement	Responsable	Calendrier de mise en œuvre												Budget disponible (USD)	Observation			
								juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	janv-16	févr-16	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16					
		fin du trimestre																						
Ressources humaines	Elevé	Le personnel du projet est complet	Recruter RAF, RSE, Assistant Direction, 2 Agroéconomistes, AA du Nord Ouest, Contrôleur interne, Recruter un comptable contractuel expérimenté en comptabilité des projets		Le nombre de personnes recrutés sur les ressources manquantes et les contrats signés	UCP	UCP/MARN DR														1 200	Recrutement d'un Consultant Spécialiste en Ressources Humaines. Organisation de 2 ateliers de formation, suivi de 3 séances de travail et des réunions périodiques du Staff		
		Les performances du personnel sont évaluées chaque année	Instaurer un système d'évaluation des performances		L'existence des outils d'évaluation et l'évaluation effective du personnel		UCP/MARN DR																2 500	
		L'UCP dispose d'un plan de formation pour tout le personnel du projet	Construire un plan de formation pour tout le personnel du projet (appui d'un expert qui va : Mettre en lumière les écarts de compétences et explorer les moyens d'action possibles, mesurer les écarts entre les profils de compétences actuels et ceux qui seront nécessaires)	Tout le personnel du PPI-2	Un plan de formation réaliste et partagé avec tout le personnel	UCP	PNUD																	8 000
		Le personnel est traité équitablement et les disparités injustifiées des salaires sont résolues	Harmoniser les salaires sur base du COSTAB (Costing de la Revue à mi-parcours)	Tout le personnel du PPI-2	Un PV du CNP et une non objection du FIDA	UCP	UCP/MARN DR/FIDA																	

Domaine	Niveau de risque évalué	Résultat attendu	Activité	Public cible	Indicateurs	Source Financement	Responsable	Calendrier de mise en œuvre												Budget disponible (USD)	Observation	
								juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	janv-16	févr-16	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16			
		Les outils de contrôle interne sont mis en place, opérationnalisés et suivis (plan de congé, liste de présence, outil d'auto-évaluation,...)	Développer les outils, les mettre à la disposition du management du PPI-2 et les appuyer à la mise en application, les mettre à jour et les adapter progressivement	Tout le personnel du PPI-2	Le degré de familiarisation et d'utilisation des outils mis en place	UCP	PNUD													5 000		
Politiques et procédures comptables	Significatif	Le personnel Administratif, Financier et Comptable du PPI-2 maîtrise les procédures financières internes et du FIDA	Former le personnel Administratif, Financier et Comptable du PPI-2 aux procédures admin et financier du FIDA	Coordonnateur/ Contrôleur Interne /RAF/RPM/ Assistant aux achats /Chef Comptable/ Assistants Comptables (x4) / Responsable Logistique	Autonomie des services financiers à utiliser et respecter les procédures du bailleur	UCP	UCP														5 000	Organisation d'1 Atelier de formation suivi de 3 séances de travail
			Développer et mettre à disposition du personnel comptable et financier des outils d'autocontrôle (SOP-Checklists) qui leur permettent ne pas oublier l'un ou l'autre élément et accompagner l'appropriation	Coordonnateur/ Contrôleur Interne /RAF/RPM/Chef Comptable/ Assistants Comptables (x4) / Responsable Logistique	Le degré de familiarisation et d'utilisation des outils mis en place	PNUD	PNUD														2 500	
Audit Interne	Elevé	Une personne chargée du contrôle interne est recrutée	Recruter le Responsable de l'Audit Interne		Contrat signé	UCP	UCP/MARN DR/FIDA														1 200	Recrutement d'un Consultant, organisation de 2 ateliers de travail et de validation du manuel. Organisation de 3 séances et réunions de travail.
		Par l'accompagnement, la personne a les capacités d'organiser le contrôle interne	Elaborer un manuel de contrôle interne, mettre à disposition modèle de plan d'audit appliqué au PPI-2 et	Coordonnateur/ RAF/ RPM/ Contrôleur Interne /Chef Comptables	Un manuel approuvé et appliqué par le contrôleur interne	UCP	PNUD														9 000	

Domaine	Niveau de risque évalué	Résultat attendu	Activité	Public cible	Indicateurs	Source Financement	Responsable	Calendrier de mise en œuvre												Budget disponible (USD)	Observation			
								juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	janv-16	févr-16	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16					
		et d'évaluer l'efficacité des contrôles internes	accompagner à l'appropriation																					
		Le management de l'UCP	Former le management de l'UCP à la gestion du risque	Coordonnateur/ Contrôleur Interne / RAF/ RPM/ Assistant aux achats /Responsables Composantes (x3) /Chef Comptables	Un plan de gestion des risques + Indicateurs par domaine de risque	UCP	PNUD															5 000		
			Atelier de présentation et de validation du manuel de contrôle interne et des outils y relatifs		Nombre de participants à l'atelier et Compte rendus de l'atelier	PNUD	PNUD																	5 000
			Familiariser le PPI-2 à l'usage des outils contrôle interne comptable et financier (se trouvant dans le manuel), Doter au PPI-2 d'analyse et de maîtrise des risques	Coordonnateur/ Contrôleur Interne / RAF/RPM/ Chef Comptables / Assistant Comptable (x4) /Responsable Logistique/Assisant Logistique	Le degré de familiarisation et d'utilisation des outils mis en place	PNUD	PNUD																	5 000
Audit externe	Significatif	Le personnel comptable et financier est capable de préparer un audit externe et de l'encadrer	Former au Dispositif d'arrêté des comptes – Préparation du dossier d'audit Gestion comptable et financière des projets et agences Élaboration des états financiers avec les logiciels TOM2 PRO	Coordonnateur/ Contrôleur Interne / RAF/ RPM/ Chef Comptables / Assistant Comptables (x4)	Le nombre et la nature d'erreurs relevées par les auditeurs dans les états financiers	UCP	PNUD															5 000		Organisation de 2 séance de travail avec l'appui du Consultant International
			Développer les outils de préparation et d'encadrement d'un audit externe et accompagner l'appropriation	Coordonnateur/ Contrôleur Interne / RAF/ RPM/ Chef Comptables / Assistant Comptables (x4)	Le degré de familiarisation et d'utilisation des outils mis en place	UCP	PNUD															2 500		

Domaine	Niveau de risque évalué	Résultat attendu	Activité	Public cible	Indicateurs	Source Financement	Responsable	Calendrier de mise en œuvre												Budget disponible (USD)	Observation		
								juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	janv-16	févr-16	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16				
Etablissement des rapports et suivi	Significatif	Le personnel technique exploite TOMMONITORING de façon optimal et il sort les rapports sur ce système dans les délais impartis	Former le personnel au logiciel TOMMONITORING (Suivi/Evaluation)	Coordonnateur/RAF/Contrôleur Interne / RSE / Resp Compantes / Responsables Régions/ Agro-économistes/ Assistants Comptables (x4)	Le nombre et la qualité des rapports sortis du système TOMMONITORING	UCP	PNUD													5 000	Recruter un Consultant en SE pour l'accompagnement de l'UCP dans la mise en place et l'utilisation des outils. Organisation de 6 ateliers de travail et 6 visites de suivi.		
		Les rapports financiers sont établis dans les délais impartis et la qualité de l'information est fiable	Saisir, vérifier et sortir les états financiers mensuels, trimestriels et annuels	RAF/RPM/Chef Comptable/ Assiatants Comptables (x4)	La complétude des états financiers exigibles périodiquement	UCP	PNUD															2 400	
		Les archives du PPI-2 sont localisés, méthodiquement classés et facilement consultables par un personne extérieure au PPI-2	Procéder aux rapprochements bancaires sur une base mensuelle (voir Manuel des procédures)	RAF/Chef Comptable/ Assistants Comptables (x4)	Etats de rapprochements sortis en temps réels	UCP	PNUD																1 200
		Le système d'information est du PPI-2 est sécurisé et il y a partage d'information en réseau	Former le personnel du PPI-2 à la Gestion et au traitement des archives dans les projets, les administrations et les structures publiques	Coordonnateur/RAF/Contrôleur Interne /Assistants de Direction / Archivistes / Archivistes du Ministère	Un local dédié aux archives, le degré de complétude des documents archivés	UCP	PNUD																5 000
Systeme d'information		Le système d'information est du PPI-2 est sécurisé et il y a partage d'information en réseau	Acheter un serveur, installer un réseau et son système de protection (antivirus, antispam, pare-feu, ...)		Serveur installé et système de protection fiable et à jour	UCP	UCP														18 000	Recrutement d'une firme spécialisée et de consultants pour l'accompagnement et la formation des membres du personnel de l'UCP.	

Domaine	Niveau de risque évalué	Résultat attendu	Activité	Public cible	Indicateurs	Source Financement	Responsable	Calendrier de mise en œuvre												Budget disponible (USD)	Observation	
								juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	janv-16	févr-16	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16			
Significatif	Le PPI-2 archive électroniquement tous ses documents	Acquérir un logiciel de gestion électronique de l'information (KlassToo par exemple)		Un logiciel de gestion des archives (et du courrier), utilisation à jour	UCP	UCP													15 000			
		Former le personnel à l'utilisation du logiciel d'archivage électronique et gestion des courriers	Tout le personnel connecté en réseau et utilisant le logiciel	Réseau installé et fonctionnel	UCP	UCP															5 000	
		Effectuer des backups régulièrement et sauvegarder sur le serveur, deux disques durs externes conserver à différents endroits mais actualiser régulièrement	Coordonnateur/RAF/Contrôleur Interne /Assistante de Direction / Archivistes	Disque dur externe backupé et à jours	UCP	UCP																500
		Louer des espaces pour la sauvegarde dans le cloud computing (Dropbox, Google Drive, Amazone, Microsoft Skydrive, etc)	Coordonnateur/RAF	Contrat de location d'espace de stockage dans le Cloud	UCP	UCP																2 500
Passation de marchés	Le PPI-2 dispose d'un Manuel des procédures de passations des marchés qui comprend : la Déontologie, l'Éthique et les processus de passation des marchés	Elaborer un Manuel des procédures de passation des marchés conciliant les procédures nationales et les procédures du FIDA et Former aux procédures de passation des marchés du PNUD et du FIDA	Coordonnateur/ Contrôleur Interne / RAF/RPM/ Chef Comptables / Assistant Comptable (x4) /Responsable Logistique/ Assistant Logistique/ Assistant aux Achats		Le processus de passation des marchés efficace, transparent et approprié par l'UCP	UCP	PNUD													12 500	Recrutement d'un Consultant International et d'une firme spécialisée pour l'accompagnement dans la formation (5 ateliers de formation, 6 séances de travail). Accompagnement direct de l'UCP dans le suivi et respect des procédures. UCP + UPMP	

Domaine	Niveau de risque évalué	Résultat attendu	Activité	Public cible	Indicateurs	Source Financement	Responsable	Calendrier de mise en œuvre												Budget disponible (USD)	Observation		
								juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	janv-16	févr-16	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16				
Significatif			Atelier de présentation et de validation du manuel de passation de marchés et des outils y relatifs	MARNDR/ PNUD/ FIDA/ Coordonnateur/ RAF /Contrôleur Interne / Chefs de composantes/Chef Comptable / Assistants Comptables (x4) / Assistant aux achats, etc																5 000			
			Organiser, classer et archiver tous les dossiers de marchés	Coordonnateur/ RAF/ RPM /Contrôleur Interne /Assistant aux Achats	La complétude des dossiers des marchés archivés	UCP	PNUD														2 500		
		<b>Le RPM et son Assistant utilise de façon optimale le logiciel TOMMARCHÉ (Exécution et suivi des contrats)</b>	Acheter, installer et Former à l'utilisation de TOMMARCHES	Coordonnateur/ RAF /Contrôleur Interne / Chef Comptable / Assistants Comptables (x4) / Assistant aux achats	Le logiciel acheté et utilisé de façon optimale: les états de suivi des marchés sortis du système	UCP	PNUD															25 000	
		<b>Le PPI-2 dispose d'outils standardisés de passation des marchés</b>	Outils : documents standardisés (canevas des Rapports d'Analyse, DAO type par type de marchés,... ,	Coordonnateur/ RAF/ RPM /Contrôleur Interne /Assistant aux Achats	Nombre de documents standardisés et appliqués pour la passation des marchés	PNUD	PNUD															5 900	
<b>Total</b>																						231 000	

## **7. ANNEXES :**

- Annexe1. Questionnaires HACT
- Annexe2. Tableau récapitulatif des procédures et des responsabilités fiduciaires du PPI-2/MARNDR – PNUD - FIDA
- Annexe3. Liste des personnes rencontrées
- Annexe4. Liste des documents passés en revue
- Annexe5. Nouvel Organigramme
- Annexe6. Etats des lieux du personnel
- Annexe7. Analyse critique du manuel des procédures administratives, financières et passation des marchés

**7.1. ANNEXES 1 : QUESTIONNAIRES HACT**



*Système des Nations Unies en Haïti*  
PNUD

***MICRO EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION FINANCIERE DU  
PARTENAIRE D'EXECUTION :  
MARNDR-UCP-PPI/FIDA EN HAITI***

**Juin-2015**

### 7.1.1. LISTE DE CONTROLE B: QUESTIONNAIRE SUR LA GESTION FINANCIERE<sup>1</sup>

Partenaire d'exécution: Unité de Coordination du Projet de Petite Irrigation

Date enquête juin 2015

<b>Résumé des risques liés à la capacité de gestion financière du partenaire d'exécution</b>					
Domaines analysés (voir pages suivantes pour les questions sur chaque domaine auxquelles il faut répondre et qui sont résumées dans les sections ci-après))					
•	Évaluation du risque				Observations
	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>F</i>	
1. Partenaire d'exécution					
2. Flux monétaires					
3. Dotation en personnel					
4. Politiques et procédures de comptabilité					
5. Vérification interne des comptes					
6. Vérification externe des comptes					
7. Établissement de rapports et suivi					
8. Systèmes d'information					
<b>Risque inhérent</b>					
• Énumérer les risques spécifiques constatés dans l'évaluation du système de gestion des finances publiques (macroévolution) ou les risques spécifiques liés à la nature ou au fonctionnement du partenaire d'exécution		➤			
• <b>Évaluation du risque global</b>		<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>F</i>

E – Élevé    S – Significatif

M – Modéré

F – Faible

### Questionnaire sur la gestion financière

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
<b>1. Partenaire d'exécution</b>					
1.1 Le partenaire d'exécution est-il légalement enregistré? Veuillez noter le statut juridique/ l'enregistrement de l'entité.	X				Juridiquement le Ministère c'est l'Etat
1.2 Le partenaire d'exécution a-t-il reçu des ressources des Nations Unies dans le passé?	X				Le Ministère travaille avec les Nations Unies et le FIDA en particulier depuis longtemps
1.3 Le partenaire d'exécution est-il soumis à des obligations légales en matière d'établissement de rapports ? Veuillez préciser.		X			Le PPI 2 produit des rapports techniques et financiers sur base semestrielle et annuelle / et un rapport d'audit des États financiers à la fin de l'exercice.
1.4 L'organe directeur du partenaire d'exécution est-il indépendant ?		X			Le Projet a un Comité National de pilotage comme organe directeur. Il est indépendant du management de l'UCP
1.5 La structure organisationnelle se prête-t-elle à des activités à mener en coopération avec les Nations Unies ?	X				Le PNUD assurera la gestion fiduciaire du Projet durant une année.
<b>Évaluation du risque (Partenaire d'exécution)</b>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>F</i>	

2. Flux monétaires	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
2.1 L'entité peut-elle recevoir et transférer des fonds ?	X				
2.2 Les mécanismes de transfert de fonds à l'entité sont-ils satisfaisants ?	X				Les transferts de fonds se font suivant des procédures pré établies à partir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des comptes spéciaux ouverts à cet effet par le FIDA.</li> <li>• Ou du Trésor Public. (la contrepartie nationale)</li> </ul> <i>Des virements internes sont effectués à partir du compte opérationnel en gourdes sur les comptes régionaux.</i>
2.3 Y a-t-il eu dans le passé des problèmes graves dans la réception des fonds par l'entité, en particulier lorsque les fonds proviennent du ministère des finances ?		X			Le PPI II n'a jamais eu de problèmes de réception des fonds de contrepartie qui proviennent du Ministère de l'Economie et des Finances. Montant reçu par le projet de plus ou moins 600 000 USD
2.4 L'entité a-t-elle eu dans le passé des problèmes dans la gestion des fonds fournis par un membre de l'équipe de pays des Nations Unies ? Veuillez préciser.	X				En juin 2014, il y a eu suspension du financement du FIDA avec des conditions de réouverture

2.5 L'entité a-t-elle la capacité ou a-t-elle besoin de capacités lui permettant de gérer les risques liés au change ? (s'il est prévu que l'entité utilisera les fonds en dehors du pays)		X			Principes d'application du taux fixes pour chaque montant tiré (taux FIFO)
2.6 Quelles sont les modalités d'accès aux fonds de contrepartie ?	X				Le MARNDR prépare une fiche d'Identification et d'Opération de Projet (FIOP) par exercice fiscal où sont indiqués les projets qui seront financés par le Trésor Public. Cette fiche est soumise au Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) qui l'analyse et l'approuve. Cette FIOP approuvée est transmise au MEF pour exécution.
2.7 Comment les paiements sont-ils effectués à partir des fonds de contrepartie ?	X				Le MEF effectue un virement sur le compte unique du MARNDR en annexant la FIOP approuvée par le MPCE.
2.8 Si certaines activités sont exécutées par les communautés ou les ONG, l'entité dispose-t-elle des mécanismes d'établissement de rapports et de suivi qui permettent de suivre l'utilisation des fonds ?	X				Les Régions soumettent un budget basées sur des activités en cours et programmé dans le PTBA, Le Bureau Central analyse la demande et l'approuve et il accorde une avance de 60% du budget requis Les Régions exécute le budget reçu et rentre les rapports financiers et les pièces justificatives des dépenses pour recevoir d'autres fonds
<i>Évaluation du risque (Flux monétaires)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>F</i>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 2

<b>3. Dotation en personnel</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Sans objet</b>	<b>Examen</b>	<b>Remarques/Observations</b>
3.1 La structure organisationnelle du service comptabilité est-elle adaptée au volume financier ? Veuillez joindre un organigramme.		X			Un Chef Comptable au Siège Des Assistants Administratifs (3 régions)
3.2 Le niveau et les compétences du personnel sont-ils adaptés au volume financier ? Identifiez les effectifs du service comptabilité, y compris leurs intitulés de poste, responsabilités, formation et expérience professionnelle. Veuillez joindre les descriptions de poste et C.V. des responsables du service comptabilité.		X			Turnover très poussé Peu d'expérience de gestion financière des projets
3.3 Les services des finances et de comptabilité du partenaire d'exécution sont-ils dotés de personnel suffisant ?		X			Il y a des démissions et des postes non pourvus pour la séparation des tâches
3.4 Le personnel des services des finances et de comptabilité a-t-il les qualifications et l'expérience voulues ?		X			Les profils et background ne cadrent pas avec leurs cahiers de charge

3.5 Le personnel des services des finances et de comptabilité connaît-il bien les procédures des Nations Unies concernant les remises d'espèces ?		X			Ils n'ont pas encore eu de formation aux procédures du FIDA.
3.6 Quelle est la durée du contrat d'emploi du personnel des services des finances et de comptabilité ?	X				1 an renouvelable
3.7 Veuillez indiquer dans la partie Remarques/Observations les postes clés qui ne sont pas encore pourvus et la date estimative de nomination des titulaires.					Assistant Administratif du BRNO / juin 2015 2 Agroéconomistes en région 1 Responsable de suivi/Evaluation
3.8 Le personnel est-il souvent muté ? A quelle fréquence ?	X				Le projet a eu de 2007 à nos jours : 3 RAF 6 Comptables en chef
3.9 Y a-t-il une politique de formation du personnel des services des finances et de comptabilité ? Veuillez préciser.		X			Le projet a fait l'acquisition d'un logiciel de système intégré en gestion et finance et formé le personnel du projet sur l'utilisation du logiciel. Il n'y a pas de politique de formation du personnel au PPI-2
<i>Évaluation du risque (Dotation en personnel)</i>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 3

<b>4. Politiques et procédures de comptabilité</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Sans objet</b>	<b>Examen</b>	<b>Remarques/Observations</b>
4.1 L'entité dispose-t-elle d'un système comptable qui permet d'enregistrer convenablement les opérations financières avec les organismes des Nations Unies, y compris l'allocation des dépenses conformément aux composantes correspondantes, aux catégories de décaissement et aux sources de financement ?		X			L'Unité de Coordination a mis en place un système de gestion financière et technique du Projet et fait l'acquisition d'un système intégré de gestion TOMPORTAIL comprenant les logiciels TOM <sup>2</sup> PRO (Gestion financière et Comptable) et TOMMONITORING (Suivi et Évaluation) du projet. L'utilisation du logiciel n'est pas encore maîtrisée. Les saisies ont été faites par rattrapage et certaines données (saisie budget 2009-2010 pas complète).
4.2 Des contrôles sont-ils en place pour la préparation et l'approbation des opérations pour veiller à ce que toutes les opérations soient correctement effectuées et justifiées de façon satisfaisante ?		X			Un manuel de contrôle interne a été élaboré et la version révisée existe. Beaucoup de points du contrôle interne ne sont pas suivis
4.3 Le plan comptable permet-il de comptabiliser les activités et catégories de décaissements et de faire rapport à ce sujet ?	X				Voir plan en annexe
4.4 La répartition des coûts compte tenu des diverses sources de financement est-elle effectuée dans les règles et conformément aux accords conclus ?	X				Compte tenu du contexte avant et pendant la suspension, des opérations d'Inter fonds ont été effectuées. La régularisation de cette situation est en cours.
4.5 Le grand livre et les registres subsidiaires sont-ils rapprochés et équilibrés ?		X			Exploitation TOMMARCHE

4.6 Tous les documents comptables et justificatifs sont-ils conservés de façon permanente dans un système déterminé qui permet aux utilisateurs autorisés d'y accéder facilement ?		X			A cause de manque d'espace physique, les données comptables et les pièces justificatives ne sont pas sécurisés.
<i>Séparation des fonctions</i>					
4.7 Les responsabilités suivantes sont-elles assumées par différents services ou personnes : a) autorisation d'effectuer une opération ; b) enregistrement de l'opération ; c) conservation de l'actif lié à l'opération ?		X			Le Coordonnateur et le RAF sont habilités à autoriser les paiements. L'enregistrement des opérations dans TOMPRO est assuré par l'Assistant comptable.
4.8 Les fonctions de commande, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services sont-elles séparées de façon appropriée ?		X			Les fonctions de commande et de réception ne sont pas séparées faute d'une personne chargée de la logistique Les fonctions de comptabilisation et de paiement ne sont pas non plus séparées : le comptable et son Assistante exécutent indifféremment l'une ou l'autre fonction.
4.9 Les rapprochements bancaires sont-ils effectués par une personne autre que celle qui effectue ou approuve les paiements ?		X			Fait par le comptable et pas d'approbation
<i>Système d'établissement du budget</i>					
4.10 Les budgets fixent-ils des cibles financières et concrètes ?	X				
4.11 Des budgets sont-ils établis pour toutes les activités importantes de façon suffisamment détaillée pour constituer des outils qui permettent d'en suivre l'exécution ?	X				Les budgets sont p calés sur le cadre logique du projet et cela entraine des oublis de certaines activités
4.12 Les dépenses effectives sont-elles comparées au budget à une fréquence raisonnable, et des explications sont-elles requises en cas de différence sensible par rapport au budget ?		X			Le budget sont analysés à la fin de l'année : les rapports disponibles sont ceux de fin d'années.
4.13 Les approbations des différences par rapport au budget sont-elles requises à l'avance ou a posteriori ?		X			A priori (Cas des PTBA rectificatifs) et de réallocation Budgétaire
4.14 Qui est chargé de l'établissement et de l'approbation des budgets ?	X				Elaboration : UCP Approbation : CNP/ FIDA

4.15 Des procédures sont-elles en place pour planifier les activités, recueillir des informations auprès des services responsables des différentes composantes et établir les budgets ?	X				<p>Les informations viennent de la base. les Directeurs Départementaux et les Responsables Régionaux alimentent la réflexion et les échanges sont effectués avec les Responsables de Composantes.</p> <p>Au regard de la stratégie et les objectifs annuels fixés par voie de consensus par l'UCP, le Responsable de Suivi et Évaluation (RSE) élabore le cadrage du Plan de Travail et Budget Annuel.</p> <p>Ainsi, Les responsables de Composante et la Coordination préparent respectivement leur budget, leur Chronogramme d'exécution, les textes y relatifs et le RPM prépare un draft du PPM.</p> <p>Le RSE fait la compilation et produit un premier dossier. Puis au cours d'un atelier, le PTBA est finalisé pour être soumis à l'approbation du Comité National de Pilotage (CNP) composé de représentants de ministères, et d'institutions déconcentrées. Au cours d'une réunion le CNP approuve le PTBA. Le PTBA approuvé est ensuite transmis au FIDA pour non objection.</p>
4.16 Les plans et budgets relatifs aux activités sont-ils réalistes, fondés sur des suppositions valides et élaborés par des personnes compétentes ?		X			Les taux d'exécution des PTBA sont restés très faibles
<i>Paie</i>					
4.17 Les procédures de traitement des factures prévoient-elles : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que des copies des ordres d'achat et des récépissés doivent être obtenues directement auprès des services demandeurs ?</li> <li>• La comparaison des quantités, prix et conditions indiqués dans les ordres d'achat avec ceux indiqués dans les récépissés des biens effectivement reçus ?</li> <li>• La comparaison des quantités indiquées dans les factures avec celles figurant sur les récépissés ?</li> <li>• La vérification de l'exactitude des calculs ?</li> </ul>		X			Le manuel le prévoit mais l'application ne suit pas le manuel.
4.18 Toutes les factures sont-elles estampillées PAYÉ, datées, examinées et approuvées et clairement marquées aux fins d'attribution d'un code de comptabilité ?		X			
4.19 Des contrôles existent-ils pour la préparation des états de paie, et les changements qui y sont apportés sont-ils dûment autorisés ?		X			

<i>Politiques et procédures</i>					
4.20 Veuillez décrire la méthode de comptabilité (p.ex. de caisse, d'exercice)	X				Le PPI-2 élabore ses états financiers selon les Normes Comptables Internationales pour le Secteur Public (IPSAS), l'accent est mis en particulier sur l'information financière selon la méthode de la comptabilité « d'exercice modifiée ». enregistrement des opérations, des opérations, pas d'enregistrement des réductions de valeur, des provisions, des opérations de régularisation et de variations de stocks.
4.21 Les normes de comptabilité internationalement acceptées sont-elles appliquées ? Si c'est le cas, lesquelles ?	X				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe de Prudence</li> <li>• Principe de la Permanence des Méthodes</li> <li>• Principe de la Continuité d'Exploitation</li> <li>• Principe de l'Intangibilité du Bilan d'Ouverture</li> <li>• Principe de la Spécialisation des Exercices</li> <li>• Principe du Coût Historique</li> <li>• Principe de la Transparence</li> <li>• Principe de l'Importance Significative</li> <li>• Principe de la Prééminence de la Réalité sur l'Apparence</li> </ul>
4.22 L'entité a-t-elle un manuel adéquat de politiques et procédures qui guide les activités et veille à responsabiliser le personnel ?	X				<p>Le Manuel de procédures élaboré en 2008 a été révisé en juin 2013. Moyennant quelques retouches, il est un outil de travail permettant à la Coordination du PPI-II de répondre aux exigences d'une gestion à la fois efficiente, transparente et conforme aux pratiques internationales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La gestion Administrative ;</li> <li>▪ La gestion des Ressources Financières (budget, finances et comptabilité) ;</li> <li>▪ La passation des marchés ;</li> <li>▪ L'audit, le contrôle interne et la coordination.</li> </ul>
4.23 Des procédures existent-elles pour veiller à ce que seules les personnes autorisées puissent modifier ou établir de nouveaux principes, politiques ou procédures comptables à utiliser par l'entité ?	X				<p>Toutes modifications, mise à jour ou ajout au Manuel révisé émane de la coordination du projet et des propositions des autres Unités.</p> <p>L'exécution de ces modifications incombera au RAF et à la Coordination du projet qui peut, au besoin requérir la collaboration de toutes les entités du PPI-II. Toute modification sera assujettie à la non-objection du FIDA.</p>
4.24 Y a-t-il des politiques et procédures par écrit portant sur toutes les activités de gestion financière et activités de routine liées ? Sont-elles accessibles?		X			Les procédures du bailleur (FIDA)

4.25 Les politiques et procédures définissent-elles clairement les <i>conflits d'intérêts</i> et les <i>opérations avec une partie intéressée</i> (réelle ou apparente) et prévoient-elles des mesures visant à protéger l'organisation contre ceux-ci ?		X			
4.26 Des manuels sont-ils distribués au personnel concerné ?	X				L'ensemble du personnel dispose des versions imprimée et numérique du manuel de procédures.
<i>Trésorerie et activité bancaire</i>					
4.27 Veuillez indiquer dans la partie Remarques/Observations les noms et titres des signataires autorisés des comptes bancaires.	X				<b>Actuellement :</b> Pierre Richard Chérubin, comptable en chef Jean Thomas Ferdinand, Coordonnateur Edie Charles, Directeur Général du MARNDR
4.28 Le partenaire d'exécution tient-il un livre de caisse adéquat et à jour, où sont consignés les recettes et les paiements ?	X				Le PPI a un livre de caisse. Il n'a que des paiements, pas de recettes à la caisse.
4.29 Des contrôles existent-ils pour la collecte, le dépôt sans délai et l'enregistrement des recettes dans chaque lieu de collecte ?			X		
4.30 Les relevés bancaires et l'encaisse font-ils l'objet d'un rapprochement tous les mois ?		X			Au niveau des régions il y a des rapprochements à chaque demande de réapprovisionnement et au niveau du siège pas encore (ils sont toujours en rattrapage des exercices antérieures).
4.31 Toutes les données inhabituelles dans les états de rapprochement bancaire sont-elles revues et approuvées par un responsable habilité ?		X			Au niveau des régions oui et au niveau du siège pas encore
4.32 Les recettes sont-elles déposées sans délai ?			X		Vente DAO versés sur le compte
<i>Protection de l'actif</i>					
4.33 Y a-t-il un système de protection adéquat pour éviter que l'actif ne fasse l'objet de fraude, de gaspillage ou d'abus ?		X			Les carnets de bord des véhicules ne sont pas à jours, manque l'information sur le carburant consommé.
4.34 Les registres auxiliaires des immobilisations et valeurs mobilières sont-ils à jour et font-ils l'objet de rapprochements avec le compte collectif ?		X			Non il y a des écarts non justifiés entre la Comptabilité et l'inventaire des immobilisations
4.35 Des inventaires physiques des immobilisations et valeurs mobilières sont-ils effectués périodiquement ?		X			Fait une fois en 2013 par un consultant externe.
4.36 L'actif est-il suffisamment assuré par des contrats d'assurance ?		X			Les véhicules sont assurés par OAVCT en contre tiers uniquement. Les immeubles ne sont pas assurés.

<i>Autres bureaux ou entités<sup>2</sup></i>					
4.37 Y a-t-il d'autres bureaux régionaux qui participent à l'exécution ?	X				Le PPI-2 intervient dans 3 régions du Haiti.
4.38 Le partenaire d'exécution a-t-il mis en place des contrôles et procédures pour les flux monétaires, les informations financières, la responsabilité et les vérifications par rapport aux autres bureaux ou entités ? Veuillez décrire le processus d'approbation.	X				Le bureau Central fait des avances de fond au bureau régional suivant un budget soumis. Le bureau enregistre les dépenses sur le logiciel TOMPRO, puis exporte les données sur le site au Bureau Central pour analyse et, après approbation et il soumet son rapport financier avec les pièces justificatives pour approbation.
4.39 L'information circule-t-elle entre les différents bureaux/organismes correctement et sans retard ?		X			
4.40 Y a-t-il des rapprochements périodiques entre les différents bureaux/organismes ?	X				
<i>Divers</i>					
4.41 Le partenaire d'exécution a-t-il fait connaître aux employés, bénéficiaires et autres parties les noms des responsables à contacter s'ils soupçonnent une fraude, du gaspillage ou le mauvais emploi des ressources ou biens appartenant à l'organisme ?		X			
<i>Évaluation du risque (Politiques et procédures comptables)</i>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 4

<b>5. Vérification interne des comptes</b>					
5.1 Y a-t-il un service de vérification interne des comptes au sein de l'entité ?			X		Ce Service est inexistant au sein de l'entité mais indispensable
5.2 Quelles sont les qualifications et l'expérience du personnel du service de vérification interne des comptes ?			X		
5.3 Le vérificateur interne des comptes est-il suffisamment indépendant pour faire des évaluations critiques ? A qui fait-il rapport ?			X		
5.4 Le service de vérification interne des comptes inclura-t-il des activités financées par les organismes dans son programme de travail ?			X		

<sup>2</sup> L'expression « Autres bureaux ou entités » désigne les bureaux subsidiaires des partenaires d'exécution et/ou des parties.

5.5 Des mesures sont-elles prises pour donner suite aux conclusions de la vérification interne des comptes ?		X			
<b>Évaluation du risque (Vérification interne des comptes)</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 5</b>

<b>6. Vérification externe des comptes</b>					
6.1 Les états financiers de l'entité sont-ils régulièrement vérifiés par un vérificateur des comptes indépendant ? Qui est-il ?	X				La Firme Turnier a été recrutée pour les exercices clos le 30 septembre 2012, 2013 et 30 septembre 2014
6.2 Y a-t-il des retards dans la vérification des comptes de l'entité ? Quand les rapports sur la vérification des comptes sont-ils publiés ?		X			Le rapport d'audit pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 a été publié en décembre 2014. Celui de l'exercice clos le 30 septembre 2014 est en cours.
6.3 La vérification des comptes de l'entité est-elle effectuée conformément aux normes internationales d'audit ?	X				
6.4 Des problèmes graves de responsabilité financière ont-ils été mis en évidence dans le rapport sur la vérification des comptes des trois dernières années ?		X			L'auditeur a émis des réserves sur le rapprochement du compte spécial FIDA suite à des écarts décelés dûs à des taux de change.
6.5 Le vérificateur des comptes de l'entité vérifiera-t-il les comptes de l'AWP ou un autre vérificateur sera-t-il désigné pour vérifier les états financiers de l'AWP ?	X				Le même auditeur vérifie tous les comptes
6.6 Y a-t-il des recommandations faites par les vérificateurs des comptes dans les rapports précédents ou dans les lettres de recommandations qui n'ont pas encore été mises en œuvre ?		X			Toutes les recommandations de l'auditeur ont été prises en compte par l'UCP.
6.7 Le partenaire d'exécution a-t-il élaboré des plans de vérification des comptes ?		X			
<b>Évaluation du risque (Évaluation externe des comptes)</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 6</b>

<b>7. Établissement de rapports et suivi</b>					
7.1 Des états financiers sont-ils préparés pour l'entité ?	X				
7.2 Quelle est la fréquence de la préparation des états financiers ? Les rapports sont-ils établis en temps opportun pour pouvoir être utiles aux membres de la direction lors de la prise de décisions ?		X			Les Etats financiers sont préparés sur une base annuelle.
7.3 Le système d'établissement de rapports doit-il être adapté pour rendre compte des dépenses liées à l'AWP ?	X				Il manque des informations financières sur les soldes décaisser par composante.

7.4 Le système d'établissement de rapports est-il capable de lier les informations financières aux progrès effectivement réalisés dans l'AWP ? Si des systèmes distincts sont employés pour recueillir et compiler des données, quels contrôles sont en place pour réduire le risque que les données concrètes ne sont pas synchronisées avec les données financières ?		X			Parce qu'on n'utilise pas encore TOMMONITORING (TOMPRO suivi/Evaluation)
7.5 Le partenaire d'exécution a-t-il des responsabilités en matière de rapports de gestion financière lesquelles précise les rapports qui doivent être établis, leur contenu et leur utilisation ?	X				Etats financiers – Tableau Ressource Emploi Rapprochement des comptes spéciaux
7.6 Les rapports financiers sont-ils utilisés par les membres de la direction ?		X			Ils sortent tardivement
7.7 Les rapports financiers comparent-ils les dépenses effectivement engagées avec les allocations budgétaires et programmées ?		X			Pas toujours 2007/2008, il y a eu des dépenses sans budget (sans PTBA). Suite aux retards les budgets ne sont pas tous saisis dans TOMPRO (2009/2010)
7.8 Les rapports financiers sont-ils établis directement par un système de comptabilité automatisé ou par des tableurs ou par d'autres moyens ?	X				L'UCP a fait l'acquisition en dec 2013 d'un logiciel de système intégré
<b>Évaluation du risque (Suivi et établissement de rapports)</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 7

<b>8. Systèmes d'information</b>					
8.1 Le système de gestion financière est-il informatisé ?	X				
8.2 Ce système peut-il produire les rapports financiers requis ?	X				
8.3 Le personnel est-il suffisamment bien formé pour assurer l'entretien du système ?		X			Prévoir d'autres séances de formation
8.4 Le système d'organisation de la gestion et de traitement garantit-il le caractère confidentiel, l'intégrité et la disponibilité des données ?		X			Le PPI-2 n'a pas un système de sécurisation des données : pas de backup, les antivirus ne sont pas à jours, les profils ne sont pas définis
<b>Évaluation du risque (Systèmes d'information)</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 8



**SYSTEME DES NATIONS UNIES EN HAÏTI**

**PNUD**

***MICRO EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION FINANCIERE DU PARTENAIRE D'EXECUTION:***

***MARNDR-UCP-PPI/FIDA EN HAITI***

-----

**PASSATION DE MARCHES**

**Juin-2015**

## 7.1.2. LISTE DE CONTROLE B: QUESTIONNAIRE SUR LA PASSATION DES MARCHES

Domaine	Oui	Non	S/O	Exam en	Remarques/observations
<b>9. Passation de marchés</b>					
<b>9a. Généralités</b>					
9.1 Le PE a-t-il entrepris un exercice de passation de marché avec les ressources des Nations Unies / Banque Mondiale / Union européenne par le passé ? Dans l'affirmative, veuillez le décrire.	X				Le PPI-2 passent des marchés FIDA depuis 2008
9.2 Le PE a-t-il été audité par ECHO et sélectionné comme partenaire d'un Accord –Cadre de Partenariat (ACP) selon : <a href="http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa_partners.pdf">http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa_partners.pdf</a>		X			
9.3 Le PE a-t-il été audité par ECHO et sélectionné comme partenaire d'une Centrale d'Achat Humanitaire (CAH) selon : <a href="http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/HPC-register_en.pdf">http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/HPC-register_en.pdf</a>		X			
<b>9b. Principes, politiques et procédures de passation de marchés</b>					
9.4 Le PE applique-t-il des principes acceptables des Nations Unies en matière de passation de marchés ? Ces principes promeuvent-ils une large participation des soumissionnaires potentiels ? Dans l'affirmative, veuillez les décrire.	X			-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligation de rendre compte</li> <li>- Concurrence</li> <li>- Équité</li> <li>- Transparence</li> <li>- Efficience, efficacité et économie</li> <li>- Meilleur rapport qualité/prix</li> </ul>
9.5 Le PE dispose-t-il de politiques et procédures écrites en matière de passation de marchés?  <i>Dans l'affirmative, veuillez en fournir une copie. Dans la négative, veuillez joindre un aperçu des procédures d'appel d'offres précisant les différentes procédures de passation des marchés, les seuils correspondants et la méthodologie d'évaluation des offres.</i>	X			-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les procédures nationales produites par la Commission Nationale des marchés publics, appliquées par les Commissions ministérielles des marchés publics</li> <li>- Directives du FIDA en matière de passation de marchés (Version janvier 2011, adopté par le Conseil d'Administration de déc 2010)</li> <li>- Manuel de procédures relatif à la passation de marchés</li> <li>- Manuel d'opération donnant des processus pour les marchés spécifiques aux travaux</li> </ul>
9.6 Le PE a-t-il un code d'éthique spécifique en matière de passation de marchés ?  <i>Veuillez joindre une copie du code.</i>		X			Pas de code d'éthique mais le <i>staff membre</i> a fait un Cours de formation en Ethique
9.7 Le PE a-t-il établi une politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption ? Dans l'affirmative, veuillez la décrire.		X			
9.8 Est-ce que les règles de passation de marchés du PE prévoient un mécanisme équitable et impartial d'examen des réclamations liées aux processus de passation de marchés ?		X			
9.9 Le PE déroge-t-il fréquemment aux procédures d'achat sans autorisation appropriée ?		X			

9.10 Les exceptions aux procédures sont- elles documentées et envoyées à la direction pour approbation ? Les exceptions sont-elles analysées périodiquement et suivies de mesures correctives ?		X			Les exceptions sont approuvés par FIDA avec la non-objection dans chaque processus d'achat
9.11 Le PE a-t-il un comité de passation de marchés chargé de l'examen et de l'approbation des contrats ? Dans l'affirmative, veuillez préciser la composition du comité.	X				Pour chaque marché il est institué un comité ad hoc d'examen de 5 personnes désigné par le Directeur General via memo sur la base de proposition du Coordonnateur du Project. Pas d'existence additionnelle d'une autorité d'approbation (Directeur General)
9.12 Le PE précise-t-il l'autorisation requise pour chaque niveau de valeur d'achat ? A partir de quel montant le PE a- t-il besoin d'une autorisation écrite de la haute direction pour effectuer un achat (valeur en USD) ?	X				A partir de USD 20,000 toute approbation doit passer par FIDA (non-objection). Jusqu'à USD 40 000 le Coordonnateur de Projet signe seul. De USD 40 000 à USD 200 000 le Coordonnateur avec le Directeur General. Plus de 200m c'est le Ministre qui approuve avec approbation obligatoire de la Cour Supérieur des Comptes
9.13 Le PE utilise-t-il des documents d'appel d'offres des contrats standards ?		X			Parfois oui pour les Appel Offre International mais il s'inspire des documents standards pour préparer des documents abrégés en respectant seulement les directives. (modelés de la BM ou de la Banque Africaine de Développement)
9.14 Les procédures de passation de marchés et les modèles de contrats font-ils référence à de principes éthiques de passation des marchés et à des critères d'exclusion et d'irrecevabilité ?		X			Voir un modèle de contrat
9.15 Le PE obtient-il des autorisations suffisantes avant de signer un contrat ou de procéder à un achat ou à un paiement ? Combien de personnes donnent leur approbation avant la signature d'un contrat ou la réalisation d'un achat ou d'un paiement ?	X				Selon le montant de chaque contrat, il existe d'une direction juridique pour analyser le contrat en fonction des lois du pays. Signature par l'autorité contractante en tenant compte de délégation d'autorité et approbation par la Cour supérieure des comptes.
9.16 Le PE procède-t-il à une rotation des postes du personnel à des fins de contrôle interne ? Dans l'affirmative, avec quelle fréquence ?		X			Seulement dans le cas de démission de poste
9.17 Le PE a-t-il établi des directives et des procédures formelles pour faciliter l'identification, le suivi et la gestion des conflits d'intérêts potentiels avec des fournisseurs potentiels/agents délégués à la passation des marchés ? Dans l'affirmative, comment le PE gère-t-il les conflits d'intérêts ?		X			Dans le document DAO nous avons des articles qui font référence aux cas de conflits d'intérêt potentiel. (A partir de critères d'éligibilité pour conformer le Comité d'évaluation) Les contrats abordent globalement cet aspect par les précisions sur les modalités de paiement, les cautions, les garanties de bonne exécution, les délais, les extrants attendus, le suivi et les cas de force majeur. Pas de signature de documents d'engagement à la confidentialité
9.18 Le PE a-t-il un processus bien défini pour l'approvisionnement / la sélection préalable des fournisseurs ? Les méthodes formelles de passation de marchés comprennent-elles une diffusion large des projets de marché ?	X				Pour chaque cas est prévu dans le Plan de passation de marches. Attestation d'achèvement des travaux

<i>Veillez joindre la méthodologie d'évaluation des fournisseurs.</i>					
9.19 Le PE entreprend-t-il régulièrement des études de marché? Dans l'affirmative, décrivez le processus.		X			En fonction des besoins de projet et on stimule l'émergence de fournisseur potentielles. (cas spécifique pour le kit de micro-irrigation) . Appel à manifestations pour études et travaux des bassins versants Pas de registre régulier pour les fournisseurs
9.20 Le PE a-t-il une base de données des fournisseurs actifs ? Dans l'affirmative, décrivez le processus de mise à jour de cette base de données.	X				La liste est disponible et géré par l'administration du projet : travaux , bassins versants , audit (10 firmes reconnues internationales). Pas d'évaluation régulière et actualisation de la liste
9.21 Le PE garde-t-il une trace de la qualité des prestations antérieures des fournisseurs ? Dans l'affirmative, décrivez le processus.		X			Pas de méthodologie et de formalisation :de traçage des bonnes prestations. Quelques documents existent : les Avis technique lors des paiements des factures, le Certificat de bonne exécution remise à la réception définitive des travaux.
9.22 Le PE vérifie-t-il régulièrement le prix « de marché » des biens et services achetés ? Dans l'affirmative, veuillez en indiquer la fréquence et la procédure.		X			Pas régulièrement, on peut se référer au dernière prix dans le cas d'achats répétitif
9.23 Le PE procède-t-il à des dépouillements publics de plis pour des procédures formelles de passation de marchés (appels d'offres et invitation à soumissionner) ? Quelle est la composition des comités de dépouillement public de plis ?	X				Trois personnes au moins pour les commissions d'ouverture. Idem pour la commission d'analyse. Existence d'une seule commission pour l'ouverture et analyse de 5 personnes. Ouverture des offres publique
9.24 Le PE dispose-t-il d'un processus bien défini pour s'assurer de la soumission et de l'évaluation des offres de manière sûre et transparente ? Dans l'affirmative, décrivez le processus.	X				Mémorandum (note qui forme la commission d'analyse des offres) Fixation d'un délai pour le rapport Existence d'une grille d'analyse Séance plénière sur les notes individuelles attribuées.
9.25 Le PE conclut-il des contrats à long terme avec des fournisseurs sur la base d'un appel d'offres ?	Xi				Au-delà de 2 ans (accord de partenariat, cas de résidence, bail/location, et les opérateurs géographiques départementaux (animation) Contrat d'audit Pas de contrat long terme avec des fournisseurs locaux pour les achats répétitifs.
9.26 Les contrats à long terme sont-ils réexaminés / à nouveau soumis à un appel d'offres ? Dans l'affirmative, avec quelle fréquence ? Veuillez préciser.		X			Pas de trace d'une évaluation quelconque
<b>9f. Attribution des contrats</b>					
9.27 Lorsqu'un appel d'offres a été publié, le PE attribue-il le contrat au soumissionnaire qualifié dont l'offre est essentiellement conforme aux exigences énoncées dans la documentation d'appel d'offres, et qui propose le coût le plus bas ?	X				Selon les normes de Manuel de passation de marches et les Directives de FIDA
9.28 Lorsqu'une invitation à soumissionner a été publiée, le PE attribue-il le contrat au soumissionnaire qualifié dont la soumission, tous facteurs confondus, répond le mieux aux exigences énoncées dans la documentation de l'invitation à soumissionner ?	X				idem
<b>9g. Information et suivi</b>					

9.29 Des rapports de passation de marchés sont-ils préparés pour le PE ? Dans l'affirmative, décrivez la préparation et la fréquence de ces rapports.	X				Format standard Trimestriel, semestriel, annuel
<b>9h. Système informatique</b>					
9.30 Le système de passation de marchés est-il informatisé ? Dans l'affirmative, la maintenance du système est-elle effectuée de manière adéquate ?		X			
9.31 Le système de passation de marché peut-il produire les rapports nécessaires ?			X		
<b>9i. Vérification de la capacité de l'unité de passation de marchés</b>					
9.32 L'unité de passation de marchés du PE a-t-elle les ressources adéquates en ce qui concerne le nombre de personnes et leurs qualifications ?		X			Une seule personne dans la cellule de passation de marchés
9.33 La structure de l'unité de passation de marchés du PE est-elle claire et dispose-t-elle de chaînes hiérarchiques bien définies qui favorisent l'efficacité et la responsabilisation ?		X			Clair mais pas respecté
9.34 Le PE a-t-il une stratégie en matière de passation de marchés et des outils et mécanismes appropriés pour mener des activités de passation de marchés ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.		X			Un plan de passation de marchés avec des précisions sur les rôles et responsabilités des entités qui n'est pas mis à jour (incomplet au niveau des informations et pas exploiter périodiquement)
9.35 Le PE vérifie-t-il que les procédures établies pour le traitement des réclamations sont appliquées ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.		X			Etablir un procédure pour gérer les réclamations ou problèmes potentielles avec les fournisseurs.
9.36 Le PE gère-t-il le cycle de passation de marchés selon les politiques et procédures établies ? Dans l'affirmative, comment s'en assure-t-il ?		X			Pas de structure de supervision ni de rapportage/suivi du plan de passation de marchés
9.37 Le PE applique-t-il les principes de transparence et d'intégrité dans le cadre du processus de passation de marchés de façon systématique ?	X				Respect dans le processus de tous les principes établis.
<b>Évaluation du risque Passation des marchés</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 9

## 7.2. GUIDES DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES ET DE PARTAGE DES RESPONSABILITES

Étapes de la procédure	Répartition des responsabilités				Durée
	PNUD	Partenaires			Jours
		UCP	MARN DR	FIDA	
<b>Marchés par entente directe</b>					
1	- Demander et obtenir un avis de non objection pour les montants supérieur ou égal à <b>5.000 USD</b> d'abord sur le principe et ensuite sur le montant, délai d'exécution et quantité s'il y a lieu, tout en invoquant des raisons motivées	R/C	R/C	R	10
<b>Marchés dont le cout estimatif est supérieur à la contre-valeur de 2 000 \$ US et inférieur à 40 000 \$ US par marché</b>					
<b>Procédures : Appel à Concurrence Nationale</b>					
1	- Élaboration d'une demande de cotation	R/C	R/C		2
2	- Demande de Cotation (DC) ;	R/C	R/C		1
3	- Préparation et signature de la lettre de cotation ;	R/C	R/C		1
4	- Réception des offres ;	R/C	R/C		1
5	- Ouverture et analyse des offres ;	R/C	R/C		5
	- Validation et information des fournisseurs	R/C	R/C		2
6	- Élaboration du projet du contrat ;	R/C	R/C		2
7	- Signature et enregistrement du contrat.	R/C	R/C		3
<b>Marchés dont le coût estimé est supérieur ou égal à la contre-valeur de 40 000 \$ US mais inférieur à la contre-valeur de 200 000 \$ US par marché</b>					
<b>Procédure : Appel à Concurrence Nationale</b>					
1	- Expression du besoin / TDR ;	A	R/C	R/C	1
2	- Préparation des Cahiers de Charges/ Spécifications Techniques ; DAO	R/C	R/C		5
3	- Approbation par FIDA (ANO)			R	5
4	- Publicité ;	R/C	AS	R/C	2
5	- Réception échanges courriers mails questions/réponses	R/C	R/C		
6	- Réception des offres ;	R/C	R/C		1
7	- Désignation, Convocation du Comité d'ouverture et d'analyse (Commission) ;	R/C	R/C	AS	1
8	- Ouverture des offres et évaluations des offres ;	R/C	R/C	I	3
9	- Approbation par FIDA (ANO)/PNUD				
10	- Attribution du marché	R/C	R/C		1
11	- Élaboration et négociation du projet de contrat ;	R/C	R/C		2
12	- Signature et enregistrement du contrat	R/C	R/C		3
<b>Marchés de services de consultants</b> <b>Publication nationale si montant inférieur à 100,000 USD ou UNDB, DG Market, et autre journal de diffusion si supérieure à 100,000 USD) / Délai de trente jours ou un délai inférieur pour processus national.</b>					
<b>Procédure : Appel à la Concurrence Internationale ouvert ou restreint</b>					
1	- Expression des besoins ;	A	R/C	R/C	1
2	- Préparation des TDR et dossier de Pré qualification	R/C	R/C		5
3	- Estimation du budget	R/C	R/C		1
4	- Approbation / Demande de non objection sur TDR et du dossier de pré-qualification (AMI)/PNUD			R	5
5	- Publicité ;	R/C	AS	RC	2

6	- Réception des manifestations d'intérêt ;	R/C	R/C			15 / 20
7	- Établissement de la liste restreinte ;	R/C	R/C			12
8	- Demande de non objection Liste restreinte et DP ;					
<b>Les étapes ci-dessous sont optionnelles pour constituer le ROSTER de fournisseurs prequalifiés</b>						
9	- Établissement et publication des Demandes de propositions ;	R/C	AS	R/C		2
	- Réception échanges courriers mails questions/réponses	R/C	R/C			
10	- Réception des offres ;	R/C	R/C			15
11	- Désignation, Convocation de la commission ;	R/C		R/C		2
13	- Ouverture et évaluations des offres techniques ;	R/C	R/C			3
14	- Demande de non objection sur le rapport technique, FIDA/PNUD					
15	- Évaluation des offres financières pour les firmes ayant obtenues la note minimale requise; (70%)	R/C	R/C			1
16	- Élaboration du rapport combiné (technique et financier) ;	R/C	R/C			1
17	- Demande de non objection sur le rapport combiné, FIDA/PNUD					
18	- Attribution du Marché ;	R/C	R/C			1
19	- Négociation du marche	R/C	R/C			2
20	- Demande de non objection sur le rapport négocié et projet de contrat négocié, FIDA/PNUD					
21	- Signature et enregistrement du contrat	R/C		R/C		5
<b>Procédure : Sélection fondée sur la qualification des consultants</b>						
1	- Expression des besoins ;	A	R/C	R/C		1
2	- Préparation des TDR ;	R/C	R/C			5
3	- Estimation du budget ;	R/C	R/C			1
4	- Approbation des TDR par FIDA (ANO) / PNUD				R	5
5	- Avis à manifestation d'intérêt ;	R/C	AS	R/C		2
6	- Réception des manifestations d'intérêt ;	R/C	R/C			15
7	- Analyse des manifestations d'intérêts	R/C	R/C			3
8	- Approbation par le FIDA du rapport FIDA/PNUD					
<b>Les étapes ci-dessous sont optionnelles pour constituer le ROSTER de fournisseurs prequalifiés</b>						
9	- Invitation à soumettre une offre ;	R/C	R/C			1
10	- Négociation Attribution du Marché ;	R/C	R/C			5
11	- Approbation par le FIDA du rapport FIDA/PNUD					
12	- Négociation et signature du contrat et	R/C	R/C			3
13	- Signature et Enregistrement du contrat	R/C	R/C			1
<b>Procédure : Moins disant</b>						
1	- Expression du besoin	R/C	AS	R/C		1
2	- la préparation des TDR	R/C	R/C			5
3	- Estimation du budget	R/C	R/C			1
4	- Approbation /non Objection sur TDR FIDA/PNUD				R	5
5	- Invitation des consultants (publication d'un avis à manifestation d'intérêt)	R/C	AS	R/C		2
6	- la réception des manifestations d'intérêt	R/C	R/C			15
7	- Établissement de la liste restreinte	R/C	R/C			5
8	- Approbation : non objection sur la liste restreinte du FIDA/PNUD					
<b>Les étapes ci-dessous sont optionnelles pour constituer le ROSTER de fournisseurs prequalifiés</b>						
9	- Établissement et publication de la Demande de propositions	R/C	R/C			2
10	- Réception des offres	R/C	R/C			15

11	- Désignation, convocation de la commission	R/C		R/C		3
12	- ouverture des offres et évaluations des offres techniques	R/C	R/C			3
13	- évaluation des offres financières	R/C	R/C			1
14	- négociation et attribution du contrat	R/C	R/C			3
15	- signature et enregistrement du contrat	R/C	R/C			5
<b>Procédure : Sélection avec enveloppe budgétaire</b>						
1	- Expression du besoin	A	R/C	R/C		1
2	- la préparation des TDR	R/C	R/C			5
3	- Estimation du budget	R/C	R/C			1
4	- Invitation des consultants (publication d'un avis à manifestation d'intérêt)	R/C	R/C			1
5	- la réception des manifestations d'intérêt	R/C	R/C			15
6	- Etablissement de la liste restreinte	R/C	R/C			5
7	- Approbation : non Objection du FIDA :PNUD					
<b>Les étapes ci-dessous sont optionnelles pour constituer le ROSTER de fournisseurs prequalifiés</b>						
8	- Etablissement et publication des demandes de propositions	R/C	R/C			1
9	- Réception des offres	R/C	R/C			15
10	- convocation du comite	R/C	AS	R/C		3
11	- ouverture et évaluations des offres techniques	R/C	R/C			3
12	- ouverture publique des offres financières et évaluation	R/C	R/C			1
13	- négociation et attribution du contrat	R/C	R/C			3
14	- Signature et Enregistrement du contrat	R/C	R/C			3
<b>Marché Gré à Gré</b>						
1	- Expression des besoins ;	R/C	AS	R/C		
2	- Etablissement des TDR ;	R/C	R/C			10
3	- Elaboration du Budget ;	R/C	R/C			1
4	- Transmission au FIDA pour non objection,/PNUD				R	5
5	- Transmission de la lettre au consultant ;	R/C	R/C			2
6	- Réception des propositions ;	R/C	R/C			15
7	- Convocation de la commission d'analyse des dossiers pour les Bureaux d'Etude et les institutions de recherche;	R/C	AS	R/C		3
8	- Convocation de la commission d'analyse des CV pour les consultants individuels	R/C	AS	R/C		
9	- Elaboration, négociation et du contrat ;	R/C	R/C			3
10	- Non objection du FIDA/PNUD					
11	- Signature et enregistrement du contrat	R/C	R/C			3
<b>Sélection de Consultants à Titre Personnel</b>						
1	- Expression des besoins ;	R/C	AS	R/C		
2	- Etablissement des TDR ;	R/C	R/C			5
3	- Elaboration du Budget ;	R/C	R/C			1
4	- Publicité a au moins trois personnes par courriel ou autre	R/C	R/C			1
5	- Désignation, Convocation de la commission d'analyse des CV ;	R/C	AS	R/C		2
6	- Evaluation des CV ;	R/C	R/C			2
7	- Transmission des TDR au consultant retenu;	R/C	R/C			1
8	- Réception des propositions ;	R/C	R/C			5
9	- Négociation et signature du contrat ;	R/C	R/C			3

10	- Enregistrement du contrat	R/C	R/C			3

**Légende:**

R = responsable

R/C = Responsable Conjointement

A = Accompagnement/ contrôle de qualité / reprise, standardisation ou amélioration

I = Information (copie pour information)

AS = Associé

### 7.3. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

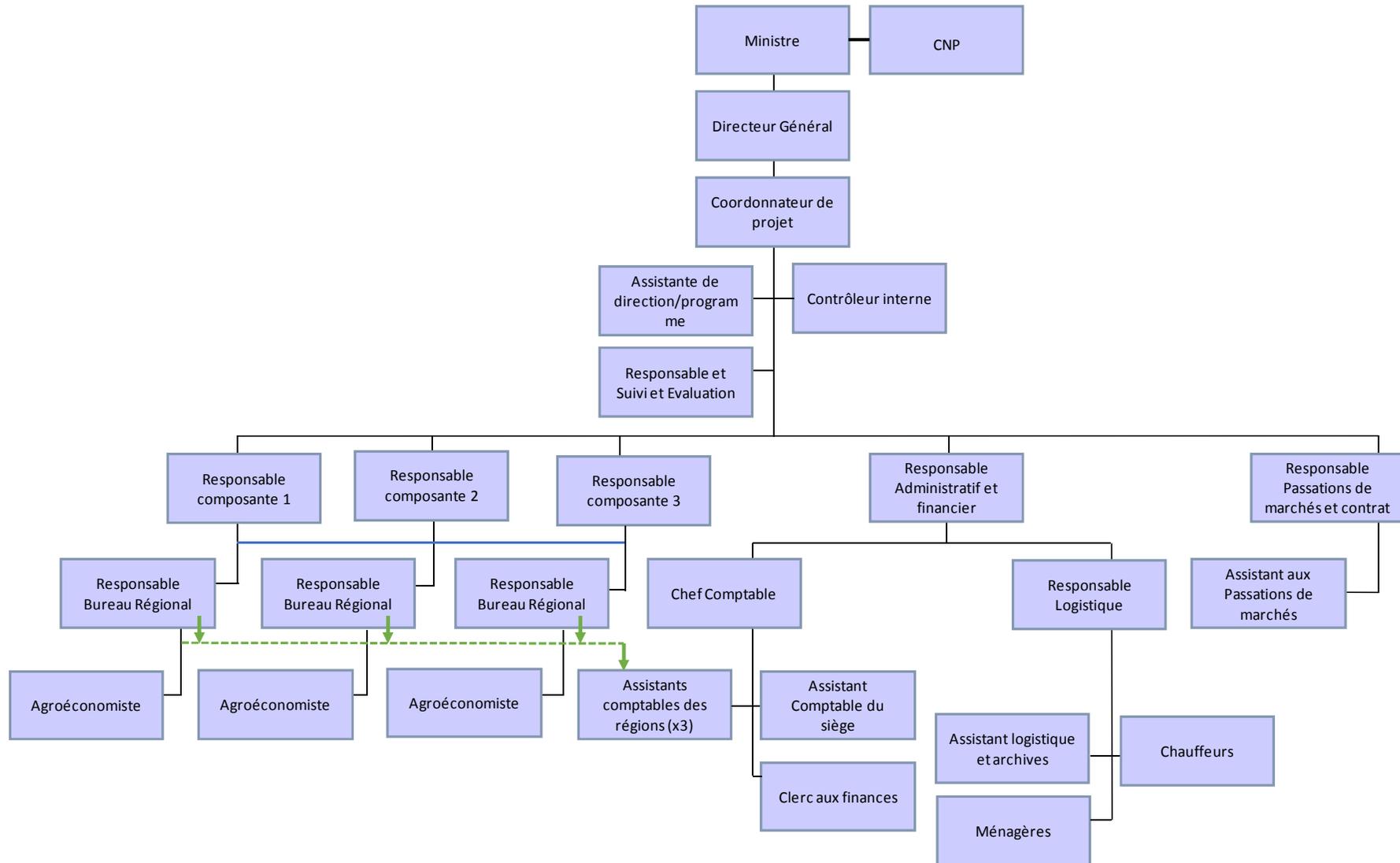
Nom et Prénom	Fonction	Adresse email /Téléphone
<b>EQUIPE PNUD QUI A UPERVISE ET APPUYE LE TRAVAIL</b>		
Safiou ESSO OURO-DONI	<b>Directeur Adjoint Opérations</b> PNUD-Haïti	<a href="mailto:safiou.esso@undp.org">safiou.esso@undp.org</a> / +509 4893-8090
Rita SCIARRA	<b>Chef de l'Unité réduction de la pauvreté</b> PNUD Haïti	<a href="mailto:rita.sciarra@undp.org">rita.sciarra@undp.org</a>
Sekou BANGOURA	<b>Operations Manager</b> Unité de Gestion des Projets Fonds Mondial PNUD-Haiti	<a href="mailto:sekou.bangoura@undp.org">sekou.bangoura@undp.org</a>
Karl Maxime Alliance	<b>Chef de Projet Emplois</b> Unité de Relèvement, Moyens de subsistance et Réduction de la Pauvreté du PNUD Haïti	<a href="mailto:karl.alliance@undp.org">karl.alliance@undp.org</a>
Raul Espinosa	<b>Spécialiste en passation de marchés</b> Unité de Gestion des Projets Fonds mondial PNUD-Haiti	<a href="mailto:raul.espinosa@undp.org">raul.espinosa@undp.org</a>
Léa PACCAUD	<b>Officier de Plaidoyer Genre et Droits</b> Unité de Relèvement, Moyens de subsistance et Réduction de la Pauvreté du PNUD Haïti	<a href="mailto:lea.paccaud@undp.org">lea.paccaud@undp.org</a>
<b>EQUIPE FIDA</b>		
Kasalu-Coffin, Esther	Chargée de Portefeuille FIDA Haiti / Division Amérique Latine et Caraïbes	<a href="mailto:e.kasalu-coffin@ifad.org">e.kasalu-coffin@ifad.org</a>
Norvilus Marcelin		<a href="mailto:m.norvilus@ifad.org">m.norvilus@ifad.org</a>
<b>LES PERSONNES INTERVIEWEES UCP-PPI-2 /MARNDR</b>		
JEAN THOMAS Ferdinand	Coordonnateur UCP	<a href="mailto:jtferdinand@agriculture.gouv.ht">jtferdinand@agriculture.gouv.ht</a>
MERLY Liburd	Consultant Administrateur	<a href="mailto:mdliburd@hotmail.com">mdliburd@hotmail.com</a>
XAVIER Isaac	Coordonnateur Adjoint et Responsable de Composante 1 / Développement de l'irrigation	<a href="mailto:ixavier-ppi@agriculture.gouv.ht">ixavier-ppi@agriculture.gouv.ht</a>
EUGENE Elgo	RPM	<a href="mailto:elgo.eugene@agriculture.gouv.ht">elgo.eugene@agriculture.gouv.ht</a>

GERMAIN Guims	Responsable de Composante 2 / Appui aux Activités Productives	<a href="mailto:Germain.guims@yahoo.fr">Germain.guims@yahoo.fr</a> / +409 4799-8258
JEAN BAPTISTE Antony	Responsable de Composante 3 /Renforcement des Capacités	<a href="mailto:Jbantony2003@yahoo.fr">Jbantony2003@yahoo.fr</a> <a href="mailto:Ajeanbaptiste-ppi@agriculture.gouv.ht">Ajeanbaptiste-ppi@agriculture.gouv.ht</a> /+409 4799-8267
CHERUBIN Pierre Richard	Chef Comptable	<a href="mailto:cpierreicherichard@yahoo.fr">cpierreicherichard@yahoo.fr</a>
LAFONTANT H. Marie France	Comptable Assistant	
ST JEAN Frino	Responsable de la Région Nord-Est	<a href="mailto:frinostjean@yahoo.fr">frinostjean@yahoo.fr</a>
CAZEAU Jean Eveillard	Responsable de la Région Nord-Ouest	<a href="mailto:jeaneveillard@gmail.com">jeaneveillard@gmail.com</a>
JEAN Johnsonn	Assistant Administrative Bureau Régional Plateau Central	4799 8259
JEAN Johnsonn	Assistant Administrative Bureau Régional Plateau Central	
CINEUS Pierre Paul	Agent Administratif	
Gislène Torchon St GERMAIN	Coordonatrice UPMP	<a href="mailto:upmp@agriculture.gouv.ht">upmp@agriculture.gouv.ht</a> <a href="mailto:gislene.torchon@agriculture.gouv.ht">/gislene.torchon@agriculture.gouv.ht</a> /+509 3853-3993
<b>LES PERSONNES RENCONTREES /MARNDR</b>		
Blémur Phito	Directeur d`Etude et de Programmation et Direction de Suivi Evaluation	
CREVECOEUR Jean Rossini	Coordonnateur UCDDADL	+409 3768-2138 / 4282-9197

#### **7.4. LISTE DES DOCUMENTS PASSES EN REVUE**

- 1 Le COSOP Haiti (Country Strategic Opportunities Programme) ; Conseil d'administration — Cent neuvième session Rome, 17-19 septembre 2013
- 2 Conditions générales applicables au financement du développement agricole – FIDA (version adoptées par le Conseil d'administration du FIDA le 29 avril 2009)
- 3 Lettre a l'emprunteur 715-HT et l'Accord de prêt 715-HT du PPI-2
- 4 Don du FIDA : DON G-I-DSF 8103 HT
- 5 PRET OFID : LOAN 1140P
- 6 Manuel sur le décaissement des prêts pour les projets directement supervisés par le FIDA
- 7 Le Manuel du PPI-2 des procédures Administratives, Financières et Passation des Marchés
- 8 OFID Disbursement Procedures - chapter 12
- 9 HACT
- 10 Rapport final d'inventaire 2014, 31 janvier 2015. PPI 2.
- 11 Aide-mémoire PPI-2, Mission de supervision de Juin 2014
- 12 Aide-mémoire PPI-2, Mission de supervision d'Octobre 2013.
- 13 Aide-mémoire PPI-2, Mission de supervision, mars 2012, Revue à Mi-parcours
- 14 PTBA 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014
- 15 PTBS, Avril à Septembre 2015
- 16 Plans de passation des marchés du PPI-2 exercices : 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014
- 17 Registres des contrats : 2012-2013, 2013-2014
- 18 Les Curriculum Vitae du personnel du PPI-2
- 19 Rapports d'audit du PPI-2, exercices : 2009-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013

## 7.5. NOUVEL ORGANIGRAMME PROPOSE



## 7.6. ETATS DES LIEUX DU PERSONNEL

Nom	Prenom	Fonction	Statut	Salaires Actuels /mois	Salaires Prévus Costab <sup>2</sup> 2015 (USD) / mois	Frais de déplacement	Vacant /adéquation Profil et Cahier de Charge/ Poste à créer	Recrutement /Redéploiement/ Renforcer
A,- Personnel du bureau central								
FERDINAND	Jean Thomas	Coordonnateur	Fonctionnaire	4 500	7 500	250		A renforcer (Leadership)
		RAF	Contractuel		6 000	250	Vacant	A recruter
XAVIER	Isaac	RC1	Contractuel	3 750	4 000	250		
EUGENE	Elgo	RPM	Fonctionnaire	2 750	3 250	250		
GERMAIN	Guims	RC2	Contractuel	2 500	4 000	250		
JN BAPTISTE	Antony	RC3	Contractuel	2 500	4 000	250		
		RSE	Contractuel	2 500	3 500		Vacant	A recruter
CHERUBIN	Pierre Richard	Comptable en chef		2 000	2 415		Inadéquation	A recruter
LAFONTANT H.	Marie France	Assistante-Comptable	Contractuelle	1 600	1 250		Inadéquation	A redéployer comme Assistant Admin RAF
		Secrétaire de D	Contractuelle	1 200	1 915		Vacant	A recruter
CHERY	DINA	Secrétaire Réceptionniste	Contractuelle	800	835			
CINEUS	Pierre Paul	Agent Administratif	Contractuel	700	835			
DERES	Mathieu	Chauffeur	Contractuel	500	750	330		
HILAIRE	Belizaire	Chauffeur	Fonctionnaire	500	750			
LEANDE	Raymond	Commis Administratif	Contractuel	375	415			
DESSOURCES	Lissainthe	Ménagère	Fonctionnaire	300	N/A			
Louis	Midradie	Ménagère	Contractuelle	300	N/A			
B.- Personnel du bureau du Nord Est								

<sup>2</sup> Source : COSTAB après la Revue à Mi-parcours du PPI-2 (voir documents attaché)

ST JEAN	Frino	RBRNE	Contractuel	2 750	3 250	165	
CHANLATTE	Yves	Agroeconomiste	Contractuel	1 500	1 665	165	
TACHOUTE	Tachoute	Assistant administratif	Contractuel	1 000	1 250	165	
TROFORT	Jean-Claude	Chauffeur	Contractuel	500	580	165	
LOUIS	Joseph	Messenger	Contractuel	300	165		
MARCELIN	Paulaine Menard	Menagere	Contractuelle	200	165		
PIERRE	Donac	Gardien	Contractuel	100	165		
<b>C.- Personnel du bureau du Centre</b>							
BRUNO	Edmond	RBRN	Fonctionnaire	2 500	3 250		
		Agroéconomiste	Contractuel	1 500	1 665		Vacant A recruter
JEAN	Johnsonn	Assistant administratif	Contractuel	1 000	1 250		
WiDALE	TERLIUS	Chauffeur	Contractuel	500	580		
BRIZARD	Lise Henrismond	Ménagère	Contractuelle	200	165		
DAMIS	Joseph	Gardien	Contractuel	100	165		
<b>D.- Personnel du bureau du Nord-Ouest</b>							
CAZEAU	Jean Eveillard	RBRNO	Contractuel	2 500	3 250		
		Agroéconomiste	Contractuel	1 500	1 665		Vacant A recruter
JOSEPH	Gayot	Assistant administratif	Contractuel	1 000	1 250		
MOLLY	Berthony	Chauffeur	Contractuel	500	580		
Ermithus	Adhilia	Ménagère	Fonctionnaire	200	165		
MICHEL	Emmanuel	Gardien	Contractuel	100	165		
<b>D.- Assistants Techniques</b>							
MERLY	Liburd	Administrateur	Consultante	3 250	N/A		
GSSLON	Frantz	DIA (Assistance technique)	Assistant Technique	3 000	N/A		

F.-Personnel à A recruter (poste à créer)					
Auditeur interne	Contractuel	3 250	250	A créer	A recruter
Responsable Logistique	Contractuel	1 600	1 250	A créer	A recruter

Inadéquation = Inadéquation du background et du profil par rapport au cahier des charges

Vacant = Poste inoccupé mais prévu dans les documents du projet

A créer = Un nouveau poste à créer et pour voir

Redéployer = la personne est sur un poste qui répond moins à son profil et elle est à affecter sur un autre poste en adéquation avec ses compétences