

**REPUBLIQUE SAO TOME & PRINCIPE**

**MINISTERE DES INFRASTRUCTURES DES RESSOURCES  
NATURELLES ET ENVIRONNEMENT**

**PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE  
DEVELOPPEMENT (P N U D)**

**AVENUE DES NATIONS UNIES  
B.P 109**

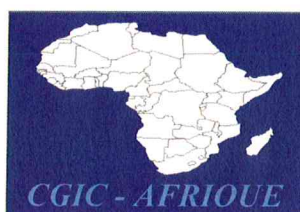
**TEL : 00239 222 11 22/23**

**FAX : 00239 991 55 85**

**Email : registry.stp@undp.org**

**MINISTERE DES  
INFRASTRUCTURES  
DES RESSOURCES  
NATURELLES ET  
ENVIRONNEMENT**

**MICRO EVALUATION DES  
CAPACITES DE GESTION  
FINANCIERE ET DE CONTROLE  
INTERNE DU MINISTERE DES  
INFRASTRUCTURES DES  
RESSOURCES NATURELLES ET  
ENVIRONNEMENT DE SAO TOME &  
PRINCIPE.**



MARS 2016

---

**Cabinet africain de Gestion Informatique et Comptable (CGIC-Afrique)**  
**Téléphone : 50-43-50-43/Fax : 50-43-03-17 01 BP 1731 Ouagadougou 01**  
**E-mail : [cgic@fasonet.bf](mailto:cgic@fasonet.bf) - [cgic@cgic.bf](mailto:cgic@cgic.bf) - Site: [www.cgic.bf](http://www.cgic.bf)**

## Procès-verbal de compte rendu final sur site

Structure auditée : Ministère des Infrastructures, des ressources Naturelles et Environnement

### Procès – verbal

L'an 2016 et le 22 Mars dans la salle de réunion du Ministère des Infrastructures, des ressources Naturelles et Environnement de Sao Tomé & Principe s'est tenue la réunion de restitution sur site des conclusions de la mission de micro évaluation des capacités de gestion financière et de contrôle interne des partenaires de mise du programme de pays dans le cadre de HACT.

Etaient présents à la réunion de restitution des résultats de l'évaluation (voir liste de présence en annexe) :

- Le Directeur Général des ressources Naturelles et Energie, **Sr GILMAR QUARESMA DOS RAMOS**;
- Le DAF du Ministère des Infrastructures, des ressources Naturelles et Environnement, **Sr Charles Généro Pereira Fonseca Neto**;
- **Yalya BARRY**, le chef d'équipe en charge de la mission ;
- **José Maria Afonso Barros**, assistant de mission
- **Braz RAMOS**, assistant de mission,
- **Erikson DA COSTA**, assistant de mission

Le compte rendu final de micro évaluation de capacité de gestion financière s'est déroulé, à la fin du travail sur le terrain, sous la forme d'une présentation orale, par le chef d'équipe de la mission au principal responsable de l'entité évaluée, des constats et observations les plus importantes.

Après les échanges sur le contenu des conclusions, le responsable de la structure évaluée a accepté les modalités de mitigation des risques identifiés et évalués et s'est engagé à les mettre en œuvre.

Plus rien n'étant à débattre, le Ministère des Infrastructures, des ressources Naturelles et Environnement a remercié les participants et a autorisé la fin de la réunion à 12H 46 mn.

#### Equipe du cabinet CGIC-AFRIQUE

- **Yalya BARRY**, le chef de d'équipe en charge de la mission ;
- **José Maria Afonso BARROS**, assistant de mission
- **Braz RAMOS**, assistant de mission,
- **Erikson DA COSTA**, assistant de mission

Le Directeur Général des ressources Naturelles et Energie

M. GILMAR QUARESMA DOS RAMOS



## SOMMAIRE

### PAGES

<i>Lettre sur le rapport de sur le micro évaluation des capacités de gestion financière et de contrôle interne des partenaires d'exécution</i>	3
<i>Lettre de recommandations</i>	6
<i>I. 1. Origine et justificatif de la mission</i>	11
<i>I. 2. Résultats attendus</i>	12
<i>I.3 Approche méthodologie utilisée pour la mission</i>	12
<i>II. Analyse et traitement des risques</i>	13
<i>Tableau d'évaluation des risques résiduels</i>	15
<i>Résumé des risques</i>	18
<i>Questionnaire du micro évaluation</i>	19 à 62

*CGIC-AFRIQUE INTERNATIONALE*

---

***LETTRE DE RAPPORT SUR LE MICRO EVALUATION DES  
CAPACITES DE GESTION FINANCIERE ET DE CONTROLE  
INTERNE DES PARTENAIRES D'EXECUTION DU SYSTEME DES  
NATIONS UNIES***

---



**AUDIT ET CONSEIL**  
\*\*\*\*\*

*Indépendance – Travail – Justice*  
**Cabinet africain de Gestion Informatique et Comptable**  
**C.G.I.C – Afriaue International**



**Experts Comptables et Informaticiens Associés**  
Réseau international d'experts comptables  
CPA Associates International. INC

- Assistance Comptable  
- Etude de faisabilité des projets  
- Commissariat aux Comptes  
- Formation  
- Recrutement

- Régime du réel normal  
- IFU N° 00002642B  
- RCCM BF OUA 2000 B 482  
- Division des Grandes Entreprises  
...- CNSS 14756 P

- Ouagadougou - Tél. : (226) 50 43 50 43  
- Fax : (226) 50 43 03 17  
- Agence Bobo - Tél. : (226) 20 97 37-16  
- Email : [cgic@fasonet.bf](mailto:cgic@fasonet.bf) / [cgic@cgic.bf](mailto:cgic@cgic.bf)  
- Site web : [www.cgic.bf](http://www.cgic.bf)

*Sao tomé le 24 Mars 2016*

*A Monsieur le Représentant Résident des Nations Unies*  
*à*  
*Sao Tomé & Principe*

**Objet :** **Lettre de Rapport sur le Micro évaluation des capacités de gestion financière et de contrôle interne des partenaires d'exécution du système des Nations Unies.**

***Monsieur le Représentant Résident,***

*Dans le cadre de la réalisation de la mission visée en objet et conformément aux termes de référence et les normes internationales de gestion des risques ISO 31000, et les normes internationales de contrôle interne édictées par l'INTOSAI, nous avons le plaisir de vous faire part de notre rapport provisoire sur l'analyse et l'évaluation des capacités de gestion financière et à la revue des procédures comptables, ainsi qu'à l'examen du système de gestion financière et de contrôle interne en vigueur.*

*Les diligences mises en œuvre visent la palette d'objectifs suivants :*

- *Juger de la pertinence et de la fiabilité de l'organisation des partenaires d'exécution, des procédures et les outils de gestion mis en place pour assurer la gestion efficace de l'institution afin d'améliorer le système de gestion et de suivi des financements octroyés par les agences ExCom (UNDP, UNFPA, UNICEF);*
- *Nous assurer que les procédures budgétaires, de passations de marchés, de comptabilisation, de trésorerie, de gestion du personnel, des immobilisations, de gestion de fournitures de bureau, d'établissement des états financiers annuels et des rapports financiers trimestriels, de remontée de l'information comptable et du système informatique sont efficaces ;*
- *Evaluer l'impact sur la gestion financière, sur la qualité du dispositif de contrôle interne mis en œuvre par les partenaires d'exécution;*

- *Formuler des recommandations pertinentes sur des points d'améliorations au niveau du système de gestion des partenaires d'exécution (organisation, procédures et outils de gestion).*

*Nous remercions tous les partenaires d'exécution, les points focaux de PNUD, FNUAP et les personnes ressources pour leur disponibilité et la collaboration apportée dans la réalisation de nos travaux.*

*Nous restons à votre disposition pour les examiner et discuter l'ensemble des observations et recommandations formulées dans le présent rapport et vous apporter toute information complémentaire utile.*

*Nous espérons que les suggestions et commentaires relatifs aux faiblesses représenteront un apport constructif au processus permanent de modification et d'amélioration du système de contrôle interne.*

*Vous souhaitant bonne réception, veuillez agréer, **Monsieur le Représentant Résident**, l'expression de nos sentiments distingués.*

**CGIC AFRIQUE INTERNATIONALE**  
**Le Président Directeur Général**



**BARRY Issa**

*Expert-comptable Diplômé inscrit au tableau de l'ONECCA, Commissaire aux comptes de sociétés, Expert agréé près les cours et tribunaux du Burkina Faso et officier de l'Ordre National.*

*CGIC-AFRIQUE INTERNATIONALE*

---

***I. LETTRE DE RECOMMANDATIONS***

---



**AUDIT ET CONSEIL**  
\*\*\*\*\*

*Indépendance – Travail – Justice*  
**Cabinet africain de Gestion Informatique et Comptable**  
*C.G.I.C – Afrique International*



**Experts Comptables et Informaticiens Associés**  
*Réseau international d'experts comptables*  
*CPA Associates International. INC*

- Assistance Comptable
- Etude de faisabilité des projets
- Commissariat aux Comptes
- Formation
- Recrutement

- Régime du réel normal
- IFU N° 00002642B
- RCCM BF OUA 2000 B 482
- Division des Grandes Entreprises
- ...- CNSS 14756 P

- Ouagadougou - Tél. : (226) 50 43 50 43
- Fax : (226) 50 43 03 17
- Agence Bobo - Tél. : (226) 20 97 37-16
- Email : [cgic@fasonet.bf](mailto:cgic@fasonet.bf) / [cgic@cgic.bf](mailto:cgic@cgic.bf)
- Site web : [www.cgic.bf](http://www.cgic.bf)

*Sao tomé le 24 Mars 2016*

*A Monsieur le Représentant Résident des Nations Unies*  
*à*  
*Sao Tomé & Principe*

**Objet : Lettre de recommandations.**

**Monsieur,**

En exécution de la mission de l'évaluation des capacités de gestion financière et à la revue des procédures comptables, ainsi qu'à l'examen du système de contrôle interne des partenaires d'exécution (PE) dont nous avons été mandataire, et conformément aux normes internationales d'évaluation, nous avons procédé à l'examen approfondi du dispositif de contrôle interne des Partenaires d'Exécution (organisation, procédures et outils de gestion).

Cette évaluation vise la palette d'objectifs suivants :

- a) Porter un jugement sur la qualité de l'évaluation des capacités de gestion financière et de contrôle interne en vue de recenser et classer les risques de la manière la plus exhaustive possible ;
- b) Porter un jugement sur la qualité de l'évaluation des capacités de gestion financière et de contrôle interne en vue d'identifier les risques critiques (risque modéré, significatif ou élevé et niveau de maîtrise faible) pour la mise en place de plans d'action de maîtrise et de suivi ;
- c) Porter un jugement sur la qualité de l'évaluation afin de décrire le plus précisément possible les risques majeurs auxquels les partenaires d'exécution est confrontés ;



- d) Déceler les faiblesses et dysfonctionnements du système de contrôle interne afin de proposer des points d'amélioration en termes d'organisation, de procédures et d'outils de gestion à mettre en place pour assurer la gestion efficace des Partenaires d'exécution.

De façon spécifique, nous nous sommes assurés :

- Du respect des prescriptions du manuel de procédures institutionnelles, administratives, financières, comptables et budgétaires des partenaires d'exécution par des entretiens avec les principaux responsables de chaque institution de l'Etat concerné et l'examen des notes descriptives et des méthodes utilisées pour centraliser, traiter et enregistrer les différentes transactions financières et comptables;
- Du respect des textes, des décrets ministériels, des lois et règlements intérieurs portant création, organisation et attributions des partenaires d'exécution (PE).

Nous avons notamment analysé et procédé à l'évaluation de la capacité de gestion financière et de contrôle interne des partenaires d'exécution (PE) et à prendre en charge de façon diligente l'ensemble de ses activités sur les plans organisationnels, institutionnels, administratifs, financiers et comptables.

Du fait des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, il est possible que des erreurs ou des irrégularités soient commises et passent inaperçues. Par ailleurs, toute projection concernant l'évaluation du système sur les périodes à venir, comporte le risque que les procédures deviennent inappropriées en raison de changement de conditions ou que l'établissement et l'application des règles et procédures de contrôle interne perdent de leur efficacité.

A l'issue de nos travaux, nous avons relevé un certain nombre de risques élevés et significatifs pouvant entraîner un dysfonctionnement du contrôle interne et à la non atteinte des objectifs du partenaire d'exécution dans les domaines suivants :

- Audit interne (risque élevé) ;
- Audit Financier (risque significatif);
- Passation de marchés (risque significatif);

Les recommandations formulées pour pallier ces risques élevés se développent comme suit :

- Veiller mettre en place un environnement interne de contrôle au sein de l'institution qui constitue le fondement structurel du système de management des risques et qui intègre des aspects très divers tels que la culture du risque et l'appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'engagement de compétence, la structure organisationnelle, les délégations de pouvoirs et de responsabilités, la politique de ressources humaines, la fixation des objectifs ;
- veiller mettre en place un service de l'audit interne ou contrôle interne qui va jouer un rôle de conseil auprès des Partenaires d'exécution à s'assurer que les dispositifs de Contrôle Interne mis en place par chacun des partenaires, sont fiables, pertinents et fonctionnels ;

- Veiller définir, formaliser et communiquer des procédures de passation de marchés sur la réception des biens et services et de paiement des factures claires et précises en définissant le rôle et les responsabilités de l'ensemble des acteurs (opérations de règlement effectuées différentes de celles qui approuvent les pièces justificatives, comptabilisent les opérations d'achat et paient les règlements bancaires).

La mise en œuvre des recommandations incombe au Partenaire d'exécution. Ce rapport est destiné à l'information du personnel de PNUD et FNUAP. Cependant, il ne devrait pas constituer une restriction ayant pour but de limiter la distribution dudit rapport.

### Opinion

*En conclusion de nos travaux, nous avons constaté que les risques globaux recensés et classés de la manière la plus exhaustive possible dans le présent questionnaire, donnent un niveau de risque Modéré et risque peu acceptable, excepté sous certaines conditions – un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable conformément aux normes internationales d'évaluation.*

Restant à votre disposition pour vous fournir toute information qui pourrait être utile à la compréhension de la présente lettre de recommandations, nous vous prions de croire, **Monsieur le Représentant Résident**, en l'assurance de notre haute considération.

**CGIC AFRIQUE INTERNATIONALE**  
**Le Président Directeur Général**



**BARRY Issa**

*Expert-comptable Diplômé inscrit au tableau de l'ONECCA, Commissaire aux comptes de sociétés, Expert agréé près les cours et tribunaux du Burkina Faso et officier de l'Ordre National.*

## **Introduction**

Le micro évaluation des capacités de gestion financière et de contrôle interne au sein des partenaires d'exécution est un outil de suivi pour permettre aux directeurs et responsables des projets et à leurs superviseurs d'évaluer l'état d'avancement des activités, les problèmes rencontrés et les résultats obtenus, ainsi que de diffuser les enseignements tirés de la mise en œuvre.

Dans le cadre de l'évaluation des capacités de gestion financière, les directeurs de programme et de projet ont préparé des réponses aux questionnaires d'évaluation.

### **I- 1. origines et justification de la mission**

Le programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) est le réseau mondial de développement dont dispose le système des Nations – Unies. Il prône le changement, et relie les pays aux connaissances, expériences et ressources dont leurs populations ont besoins pour améliorer leur vie. Il est présent sur le terrain dans 166 pays, en les aidants à identifier leurs propres solutions aux défis nationaux et mondiaux auxquels ils sont confrontés en matière de développement. Pour renforcer leurs capacités de gestion financière, ces pays peuvent s'appuyer à tout moment sur le personnel du PNUD, FNUAP, UNICEF et son large éventail de partenaires d'exécution.

Le cadre d'intervention des Nations Unies est par excellence le cadre de coopération de pays (CCP). Le cadre de coopération de pays est un instrument de planification qui intégrer les efforts de coopération technique déployés dans l'intérêt du pays concerné sur la base des vues exprimées par le gouvernement du pays quant à la façon dont il conviendra d'utiliser l'assistance des Nations Unies et / ou d'autres donateurs (FNUAP, UNICEF) en vue d'atteindre les objectifs nationaux de développement pendant une période spécifique. Elaboré par le gouvernement avec l'appui du Nations Unies et la participation d'autres partenaires, le CCP est formellement approuvé par le conseil d'administration des Nations Unies.

L'exécution des projets et programmes par le gouvernement est la modalité par laquelle, les Nations Unies confie à une agence gouvernementale la responsabilité globale de planifier, de gérer le projet et de rendre compte à l'Administrateur de l'utilisation des ressources des Nations Unies dans les formes requises. Dans cette modalité ce sont uniquement les départements et les services officiels du gouvernement qui ont la responsabilité de l'exécution des projets/programmes.

C'est pourquoi les Nations Unies a engagé un processus d'évaluation des capacités de gestion financière et de contrôle interne des partenaires d'exécution a pour objectif d'évaluer les capacités de gestion financière c'est-à-dire les systèmes de comptabilité, de passation de marchés, les systèmes d'information, de contrôles internes, etc.), afin d'analyser les impacts du projet, sa contribution à l'objectif de développement et ses performances au niveau de l'objectif spécifique et des résultats. Elle permet de tirer leçon des expériences acquises pour améliorer soit le fonctionnement du projet/programme, soit la conception d'autres projets/programmes.

L'évaluation permet de donner l'aptitude à assumer ses responsabilités en matière d'élaboration, de gestion de projets/programmes et de rendre compte de leurs résultats.

L'évaluation se fait sur la base des questionnaires d'évaluation des capacités de gestion des projets/programmes : principales considérations pour déterminer si, le cas échéant, des mesures de renforcement des capacités doivent être adoptées pour assurer une gestion efficace des institutions.

## I- 2. Les résultats attendus

Les résultats attendus de micro évaluation des capacités de gestion financière et de contrôle interne des partenaires d'exécution se déclinent comme suit :

- **Un rapport par entité évaluée.** Ce rapport est de nature objective et critique qui comporte les conclusions concernant les domaines organisationnel, ressources humaines, administratif, procédures de marchés, financier, comptable et des outils de gestion. La structure de ce rapport sera la suivante :
  - Historique des projets ;
  - Points forts ;
  - Points faibles ;
  - Conclusions (avec une échelle de notation : Elevé, Significatif, Moyen, Faible).
- **Recommandations pour le renforcement de capacités des partenaires d'exécution** et les recommandations en termes de modalité de transfert d'espèce selon les directives des agences des Nations Unies sur HACT ;
- **Le questionnaire de micro évaluation de gestion financière** (en Annexe) ;

Le contrôle qualité des travaux est assuré par **M. BARRY Issa**, Expert-comptable, commissaire aux comptes inscrit au tableau de l'ONECCA BF, consultant en charge de la coordination technique de l'activité de mise en œuvre de micro évaluation de capacité de gestion financière et de contrôle interne des partenaires d'exécution retenus par le PNUD.

La réalisation des travaux est dirigée par **M. BARRY Yalya**, Expert-comptable Diplômé, chef de mission, et l'équipe du personnel d'appui est composée de six (6) personnes qui sont :

- Antonio Ricardo da Cruz César, assistant de mission,
- Braz Ramos, assistant de mission,
- José Maria Afonso de BARROS, assistante de mission,
- Erikson Da COSTA, assistant de mission;
- Nedy Fernandez, assistante de mission ;
- Glenda Da Cruz, assistante de mission ;

## I- 3. Approche méthodologique utilisée pour le micro évaluation

La méthodologie utilisée est fondée principalement sur le « cadre harmonisé de transfert des fonds » tout en prenant en compte les caractéristiques propres de chaque partenaires d'exécution en vue de faciliter l'obtention des données fondamentales au succès de l'évaluation. Les éléments prennent en compte conformément aux prescriptions des normes et meilleures pratiques en matière de gestion des risques d'entité, il est retenu :

- la revue analytique de la documentation existante permettant d'apprécier les capacités de planification, de gestion financière, comptable, et de suivi évaluation. En ayant accès total et à tout moment à tous les relevés et documents (registres de comptabilité y compris, les accords de partenariat, compte rendu de réunions de

comité, relevé bancaires, factures et contrats, les plan de travail annuel (PTA), le budget et le manuel de procédures administratives, financières et comptables, les statuts, la fiche de description des postes, les rapports d'activités, et les rapports financiers) ;

- les entretiens auprès du personnel, du personnel d'organisation ayant des relations de travail (directes ou indirectes) avec les partenaires d'exécution ;
- l'utilisation de la liste de contrôle intitulée : Questionnaire de micro évaluation sur la capacité de gestion financière des partenaires d'exécution ;
- analyse de la structure au niveau organisationnel (organigramme) par rapport aux différentes fonctions menées ;
- l'évaluation du système de passation de commandes, avec un accès sur l'efficacité des procédures, le niveau de cohérence avec les procédures du système des Nations Unies et la transparence des marchés passés ;
- l'évaluation des outils de gestion et de planification de suivi et évaluation des logiciels de gestion utilisée ;
- une approche participative exigeant l'implication des managers propriétaires des risques, lesquels doivent jouer le jeu de bonne foi,
- une méthode pragmatique changeant le savoir – faire par l'apport une méthodologie d'analyse professionnelle des risques.

### **Le déroulement de la mission d'évaluation se décompose généralement en trois phases :**

- la phase d'étude préliminaire, qui comprend la prise de connaissance de l'entité à contrôler, le dépistage des risques et l'orientation de la mission ;
- la phase de réalisation de l'évaluation des capacités de gestion financière à proprement parler (exécution des travaux de contrôle) ;
- la phase de conclusion de la mission (synthèse, présentation orale et rédaction du rapport).

## **II- Analyse et traitement des Risques**

La réalisation de micro évaluation des capacités de gestion financière et de contrôle interne des partenaires d'exécution de système des Nations Unies permet d'avoir une vision d'ensemble, exhaustive et précise, de son exposition aux « turbulences » de toutes natures, tant internes qu'externes. Cette approche du contrôle de l'organisation par l'identification des risques auxquels elle est exposée, permet par ailleurs de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour maîtriser ces risques.

L'équipe de réalisation de micro évaluation a identifié des risques du partenaire d'exécution à travers des questionnaires élaborés par le PNUD (voir Annexe 3), par rapport aux normes internationales de gestion des risques ISO 31000 (voir figure 1), et les normes de contrôle interne édictées par l'INTOSAI (voir figure 2).

Le micro évaluation des capacités de gestion financière est une composante essentielle du processus de gestion des risques. Il permet :

- de recenser et classer les risques de la manière la plus exhaustive possible ;
- d'identifier les risques critiques (impact moyen ou fort et niveau de maîtrise faible) pour la mise en place de plans d'action de maîtrise et de suivi ;

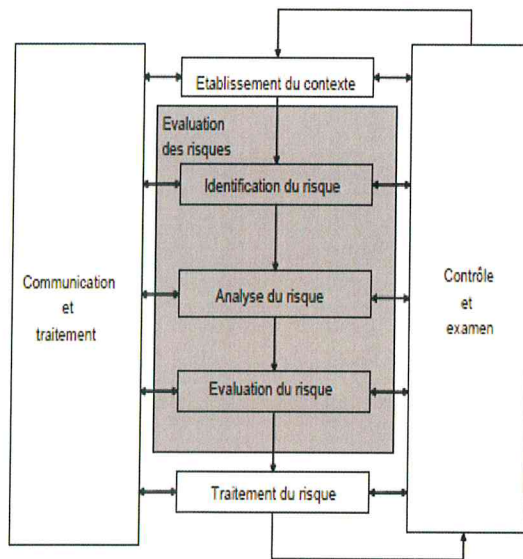
- de décrire le plus précisément possible les risques majeurs auxquels les partenaires d'exécution est confrontés ;
- d'intégrer l'analyse approfondie des processus et de capitaliser l'expertise opérationnelle ;

L'analyse des risques portera sur les éléments de l'organisation générale des partenaires d'exécution qui contribuent à assurer un bon fonctionnement des contrôles au niveau des opérations quotidiennes. Ils s'analysent à travers :

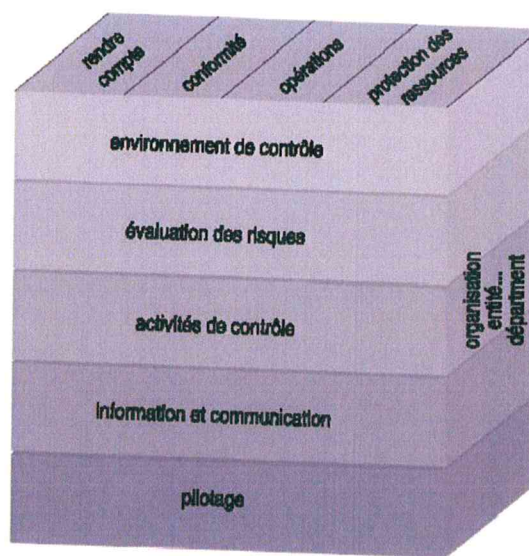
- des organigrammes,
- des définitions de fonctions,
- de la séparation des fonctions,
- des règles de délégations,
- des manuels de procédures comptables, administratives et leurs mises à jour régulières,
- du plan comptable,
- du contrôle budgétaire,
- du service de contrôle interne,
- de la sélection du personnel,
- des règles de déontologie professionnelle...

*Les modèles de normes internationales de gestion des risques ISO 31000 (voir figure 1), et les normes de contrôle interne édictées par l'INTOSAI (voir figure 2)*

**Figure 1- Modèle ISO 31000**



**Figure 2- Modèle COSO**



**Evaluation des risques Résiduels répartis comme suit :**

Zone de Risque Évaluée	Risque Résiduel (risques après prise en compte des contrôles)						
	Faible	Modéré	significatif	Elevé	Total		
1. Partenaire d'exécution	1				5	5	1
2. Flux financiers	1				7	7	1
3. Structure organisationnelle et dotation en personnel	1				10	10	1
4. Politiques et procédures comptables	1				71	46	1
5. Audit interne				4	20	5	4
6. Audit Financier			3		19	7	3
7. Information et suivi	1				9	8	1
8. Système d'information		2			8	5	2
9. Passation de marché			3		109	37	3
<b>Total</b>					<b>256</b>	<b>130</b>	<b>2</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>Risque Modéré : Niveau de risque peu acceptable, excepté sous certaines conditions – un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable.</b>						



## Annexe 2 – Concepts-Clefs

**Les risques sont** des événements incertains susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation.

- **Risque inhérent:** l'exposition au risque qui existe avant prise en considération des mesures de contrôle interne
- **Risque résiduel:** L'exposition au risque qui existe après considération des contrôles internes mis en place pour détecter ou prévenir ce risque
- **Les risques** peuvent être mesurés en termes de:
  - **Vulnérabilité :** L'organisation est-elle susceptible d'être exposée à ce risque?
  - **Probabilité:** Quelle est la probabilité que ce risque aura lieu et avec quelle fréquence?
  - **Impact :** Quelle est l'ampleur, conséquence de cet événement?

### Mesure de l'Impact

Score	Evaluation	Définition
1	Faible	Risque ayant un <i>impact faible</i> sur la capacité d'atteinte de l'objectif de gestion financière
2	Modéré	Risque ayant un <i>impact moyen</i> sur la capacité d'atteinte de l'objectif de gestion financière
3	Significatif	Risque ayant un <i>impact significatif</i> sur la capacité d'atteinte de l'objectif de gestion financière
4	Elevé	Risque ayant un <i>impact relativement élevé</i> sur la capacité d'atteinte de l'objectif de gestion financière

### ➤ Mesure du Risque Inhérent (avant les contrôles internes)

Score d'évaluation	Ampleur du Risque Inhérent	Réponse et Traitement du Risque
4	Elevé	Niveau de risque totalement lamentable– nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
3	Significatif	Niveau de risque inacceptable– nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
2	Modéré	Niveau de risque peu acceptable, excepté sous certaines conditions – un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
1	Faible	Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voire une absence de contrôle peut être autorisé



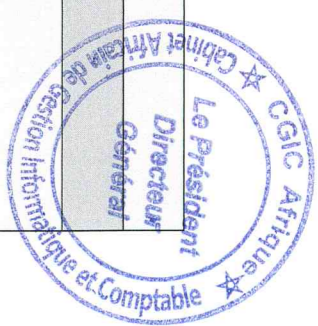
○ **4 types de réponses face l'évaluation des risques (les 4 Ts):**

- **Traiter** – mise en place de contrôles internes efficaces
- **Tolérer** – Pas d'action supplémentaires, le risque se trouve dans les limites convenues, la probabilité est extrêmement basse ou le coût du traitement dépasse le bénéfice attendu ;
- **Transférer** - Passer le risque à d'autres institutions, par exemple, une assurance contre le risque, un partenariat, une sous-traitance ou contractualisation du risque ;
- **Terminer** – Abandon de l'activité risquée ;

➤ **Mesure du Risque Résiduel (après le contrôle interne)**

Score	Ampleur du Risque Résiduel	Réponse et Traitement du Risque
4	Elevé	Niveau de risque résiduel totalement inacceptable- les contrôles internes sont lamentables et critiquables (mauvaise organisation et gestion ) ou inefficaces (mauvaise application des procédures).
3	Significatif	Niveau de risque résiduel inacceptable- les contrôles internes sont insuffisants (mauvaise organisation) ou inefficaces (mauvaise application des procédures).
2	Modéré	Niveau de risque résiduel peu acceptable- les contrôles sont inadéquats (mauvais design) ou inefficaces (mauvaise application).
1	Faible	Risque résiduel généralement acceptable – requiert une amélioration minimale des contrôles, ou maintien en l'état.

**Résumé des risques liés à la capacité de gestion financière du partenaire d'exécution**



Domaines analysés (reportez-vous aux pages suivantes pour consulter le détail de chaque domaine résumé ci-dessous)				
	Nombre total de points de risque	Nombre total de questions applicables	Évaluation du risque global	Observations
1. Partenaire d'exécution	3	5	1	Risque Faible : Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voir une absence de contrôle peut être autorisé
2. Flux financiers	7	7	1	Risque Faible : Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voir une absence de contrôle peut être autorisé
3. Structure organisationnelle et dotation en personnel	10	10	1	Risque Faible : Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voir une absence de contrôle peut être autorisé
4. Politiques et procédures comptables	71	46	1	Risque Faible : Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voir une absence de contrôle peut être autorisé
5. Audit interne	20	5	4	Risque Elevé : Niveau de risque totalement inacceptable – nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel (après le contrôle interne) à un niveau acceptable.
6. Audit Financier	19	7	3	Risque significatif : Niveau de risque inacceptable – nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel (après le contrôle interne) à un niveau acceptable
7. Information et suivi	9	8	2	Risque Faible : Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voir une absence de contrôle peut être autorisé
8. Systèmes d'information	8	5	2	Risque Modéré : Niveau de risque peu acceptable, excepté sous certaines conditions – un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel (après le contrôle interne) à un niveau acceptable
9. Passation de marchés	109	37	3	Risque significatif : Niveau de risque inacceptable – nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel (après le contrôle interne) à un niveau acceptable

**Résumé des risques liés à la capacité de gestion financière du partenaire d'exécution**

**Domaines analysés (reportez-vous aux pages suivantes pour consulter le détail de chaque domaine résumé ci-dessous)**

	Nombre total de points de risque	Nombre total de questions applicables	Évaluation du risque global	Observations
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>130</b>	<b>2</b>	<i>Risque Modéré : Niveau de risque peu acceptable, excepté sous certaines conditions – un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel (après le contrôle interne) à un niveau acceptable</i>




Questionnaire de micro évaluation

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
<b>1. Partenaire d'exécution</b>						
1.1 Le PE est-il légalement enregistré? Dans l'affirmative, respecte-t-il les conditions d'enregistrement? Veuillez noter le statut juridique/l'enregistrement de l'entité.	X			-Le PE est enregistré dans le pays où le programme est mis en œuvre et respecte ses obligations en matière d'enregistrement/d'information.	1	Le PE est enregistré dans le pays où le programme est mis en œuvre et respecte ses obligations en matière d'enregistrement. Décret 55/2009 du 30/12/2009
<i>Conservez des copies de la documentation d'enregistrement si possible.</i>						
1.2 Le PE a-t-il reçu des fonds des Nations Unies par le passé? Dans l'affirmative, veuillez fournir des détails concernant leurs montants, l'agence qui les a versés et leur finalité.	X			-Le PE a reçu des fonds des Nations Unies par le passé et aucun incident n'a été relevé lors de l'utilisation des fonds.	1	Le PE a reçu des fonds des Nations Unies par le passé. Nous notons qu'aucun incident n'a été relevé lors de l'utilisation des fonds.
1.3 Le PE est-il soumis à des obligations légales en matière d'information? Dans l'affirmative, se conforme-t-il auxdites obligations? Veuillez préciser.	X			-Le PE est soumis aux obligations légales applicables.	1	Le PE est soumis aux obligations légales applicables conformément à la loi SAFE. Ces conditions se rapportent: - à la tenue de la comptabilité, budgétaire ; - comptabilité nationale à travers le système SAFE ; - à l'établissement des états financiers à la fin de chaque exercice, - à l'établissement du bilan budgétaire démontrant les recettes et les dépenses prévues en comparaison avec les réalisations, - à l'établissement des rapports d'activités et les rapports financiers trimestriels.
1.4 L'organe directeur du PE est-il indépendant de l'organe de gestion? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-L'organe directeur du PE est indépendant de l'organe de gestion.	1	On constate que l'organe de gestion du PE est indépendant. Le PE a un organe de gestion indépendant.

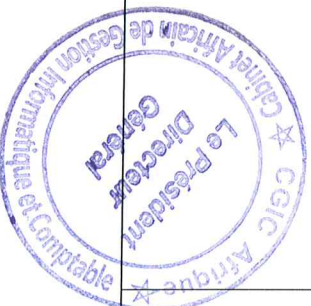


Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
1.5. Existe-t-il des procédures judiciaires en cours contre le PE ? <i>A confirmer avec le PE, éventuellement par l'examen du grand livre et la confirmation du conseiller juridique externe fourni par le PE. Dans l'affirmative, fournissez des détails et indiquez les mesures prises par le PE pour résoudre la procédure judiciaire.</i>		X		-Il n'existe pas de procédures judiciaires en cours à l'encontre du PE.	1	Nous notons qu'il n'existe pas de procédures judiciaires en cours à l'encontre du PE.
<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré</b>	5					
<b>Nombre total de questions « S/O » dans le domaine considéré</b>						
<b>Nombre total de questions applicables au domaine considéré</b>						
<b>Nombre total de points de risque</b>					5	



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
<b>1. Évaluation du risque global du partenaire d'exécution</b>				Risque Faible	1	<b>Risque Faible : Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voir une absence de contrôle peut être autorisé.</b>
<b>2. Flux financiers</b>						
2.1 Le PE peut-il facilement recevoir et transférer des fonds ? Dans l'affirmative, veuillez décrire le processus.	X			-Le PE peut recevoir des fonds directement de l'agence.  	1	1. Tous les mouvements de fonds entre le PE et les bailleurs de fonds se font par virement. A cet effet, PE doit ouvrir un compte au trésor dénommé « Compte spécial » destiné à recevoir les financements du Fond géré par UNDP. 2. Le numéro du compte ainsi que les adresses des personnes habilitées à mouvementer le compte sont communiqués à UNDP dès l'ouverture du compte ou lorsqu'un changement dans l'organisation conduit à modifier les signataires. Les spécimens de signatures de ces derniers doivent également être transmis aux bailleurs de fonds. 3. Dans le cadre de la gestion des fonds affectés au PE, les personnes habilitées à faire fonctionner le compte PE sont: - Directeur Général de ressources Naturelles et Energie (M GILMAR QUARESMA DE RAMOS); - DAF du Ministère des Infrastructure, ressources naturelles et environnement (CHARLES GENERO PEREIRA FONSECA NETO); - Directeur général de l'Agriculture (SOLLITO CUNHA);
2.2 Les mécanismes proposés pour la remise d'espèces au PE sont-ils satisfaisants pour l'agence de financement ?	X			-Les mécanismes proposés sont satisfaisants pour l'agence.	1	Les mécanismes proposés pour la remise d'espèces au PE sont satisfaisants pour l'agence de financement. Lorsque la transmission de l'ensemble des documents ne pose pas de problème pratique, le PNUD peut accepter de limiter la justification de la demande à un état

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
2.3 Y a-t-il eu par le passé des problèmes graves concernant la réception de fonds par le PE, en particulier lorsque les fonds provenaient de ministères (le cas échéant) ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.		X		-Le PE n'a pas eu de problèmes par le passé en ce qui concerne la réception des fonds de l'agence.	1	Le PE n'a jamais eu de problèmes par le passé en ce qui concerne la réception des fonds de l'agence. Puisque le PE n'a jamais reçu des transferts des fonds.
2.4 Par le passé, le PE a-t-il rencontré un quelconque problème dans le cadre de la gestion de fonds reçus ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.		X		-Le PE n'a pas rencontré de problème dans le cadre de la gestion des fonds reçus de l'agence de financement.	1	Le PE n'a pas rencontré de problème dans le cadre de la gestion des fonds reçus de l'agence de financement.
2.5 Le PE a-t-il la capacité de gérer les risques de change ? (S'il est censé utiliser des fonds en dehors du pays.) Dans l'affirmative, le PE est-il expérimenté dans le domaine de la gestion des risques de change?		X		-Le PE n'a pas la capacité de gérer les risques de change et est expérimenté dans ce domaine.	1	Le PE n'a pas la capacité de gérer les risques de change car il utilise surtout la monnaie locale Dobras.
2.6 Le PE dispose-t-il d'une procédure d'accès aux fonds de contrepartie? Veuillez préciser.	X			-Existence de procédures d'accès aux fonds de contrepartie et est expérimenté dans ce domaine.	1	Les procédures d'accès aux fonds de contrepartie existent à travers d'un chronogramme adressé au gouvernement à travers la loi SAFE.
2.7 Si certaines activités seront mises en œuvre par des tiers, tels que des organisations de la société civile ou des organisations non gouvernementales, le PE dispose-t-il des mécanismes nécessaires d'information et de contrôle pour suivre l'utilisation des fonds ? Le PE est-il expérimenté dans le domaine de la mise en œuvre d'activités par des organisations de la société civile ou des organisations non gouvernementales ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-Existence des mécanismes nécessaires d'information et de contrôle pour suivre l'utilisation des fonds par des organisations externes.	1	Le PE a mis en place des mécanismes nécessaires d'information et de contrôle pour suivre l'utilisation des fonds par des organisations externes.




Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
Nombre total de questions dans le domaine considéré	7					
Nombre total de questions « S/O » dans le domaine considéré						
Nombre total de questions applicables au domaine considéré						
Nombre total de points de risque					7	
2. Évaluation du risque global des flux financiers				Risque faible	1	Risque Faible : Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voir une absence de contrôle peut être autorisé





Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
<b>3. Structure organisationnelle et dotation en personnel</b>						
3.1 La structure organisationnelle du service comptabilité / financier du PE est-elle adaptée au niveau du volume financier ? La structure organisationnelle prévoit-elle des chaînes hiérarchiques et de responsabilité claires ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-La structure organisationnelle du service comptabilité / financier du PE est adaptée au volume financier.  -La structure organisationnelle prévoit des chaînes hiérarchiques et de responsabilité claires.	1	La structure organisationnelle du service comptabilité a mis en place les exigences de régularité et de sécurité pour assurer l'authenticité des écritures comptables de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires d'exécution, d'instrument de preuve, d'information des tiers et de gestion. La structure organisationnelle prévoit des chaînes hiérarchiques et de responsabilité claires : - Directeur Administratif et Financier (DAF) ; - 1 chef comptable ; - 1 assistant comptable ; - 1 responsable administratif ; - 1 responsable financier ; - 1 Responsable d'exécution du Budget ; - 1 responsable pour programmation financière ; - 1 responsable de patrimoine de l'Etat ;
3.2 Le niveau des postes et les compétences du personnel sont-ils adaptés au volume financier géré par le service comptabilité / financier ? Identifiez les membres du personnel, y compris les intitulés de poste, les responsabilités, leur formation et leur expérience professionnelle.	X			-Le niveau des postes et les compétences du personnel ne sont pas adaptés au volume financier géré par le service comptabilité / financier.	1	Nous avons constaté qu'il y a un service de comptabilité ayant un personnel de niveau acceptable qui sont : -Le DAF : licence en économie dont 08 ans d'expérience; - Le Comptable : licence en économie Option : comptabilité dont 05 ans d'expérience; Le PE doit assurer la bonne gestion administrative, comptable et financière; et accomplir entre autres les tâches suivantes : ● l'élaboration du projet de budget,



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
3.3 La fonction comptabilité / finance du PE est-elle adéquatement dotée en personnel pour garantir que des contrôles suffisants sont en place pour gérer les fonds de l'agence ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			 <p>-Le service comptabilité / finance est dotée en personnel pour garantir que des contrôles suffisants sont en place pour gérer les fonds de l'agence. Avec un effectif de 04 personnes au département comptabilité.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● le contrôle, d'imputation et la saisie des opérations comptables et financières,</li> <li>● la centralisation des données du suivi budgétaire,</li> <li>● le contrôle budgétaire et les rapprochements avec la comptabilité générale,</li> <li>● la gestion du personnel,</li> <li>● le suivi des immobilisations, des stocks et de l'approvisionnement,</li> <li>● l'établissement des rapports financiers.</li> </ul>
3.4 Le personnel du service comptabilité / financier connaît-il bien les procédures des Nations Unies concernant les remises d'espèces (en particulier, le cadre HACT) ? Dans l'affirmative, veuillez fournir des détails.	X			<p>-Le personnel du service comptabilité / financier connaît bien les procédures des Nations Unies relatives aux remises d'espèces (en particulier, le cadre HACT).</p>	1	<p>Le service de comptabilité est doté en personnel compétent afin de maîtriser les procédures des Nations Unies relatives aux remises de fonds dans le cadre HACT.</p>
3.5 Des postes clés sont-ils vacants ? Dans l'affirmative, veuillez mentionner la date d'engagement prévue.		X		<p>-Inexistence de poste clé vacant.</p>	1	<p>Le PE ne dispose pas de poste clé vacant dans le domaine de comptabilité.</p>
3.6 Le personnel est-il fréquemment transféré dans d'autres services, bureaux, pays, etc. ? Dans l'affirmative, veuillez fournir une estimation de la fréquence de tels transferts.	X			<p>-Le personnel du PE transfert fréquemment vers d'autres services,</p>	1	<p>Le personnel du PE n'est pas fréquemment transféré vers d'autres services, bureaux, pays.</p>
3.7 Le PE a-t-il des politiques de formation du personnel comptable/financier ?	X			<p>-existence de politiques de formation du personnel comptable/financier qui sont</p>	1	<p>Le PE a mis en place une politique de formation du personnel comptable afin de pouvoir effectuer les tâches. Il existe un plan de formation au</p>

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
Est-ce que les formations nécessaires sont effectuées ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.				effectuées comme prévu.		niveau du Ministère du pays, et aussi au Portugal pour thème de formation « comptabilité publique et analytique » et « analyse financière » et « programmation financière et budgétaire »
3.8 Y a-t-il eu une rotation du personnel importantes ces 5 dernières années ? Dans l'affirmative, le taux a-t-il augmenté ou diminué ? Ceci constitue-t-il un problème ? Dans l'affirmative, que fait-le PE pour résoudre ce problème ?		X		-La rotation du personnel du PE n'a pas été significative au cours des 5 dernières années.	1	La rotation du personnel du PE n'a pas été significative au cours des 5 dernières années.



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
3.9 Le PE procède-t-il à des vérifications / contrôles des références pour toutes les nouvelles recrues en comptabilité / finance et aux postes de direction ? Si d'autres pratiques de gestion des nouvelles recrues sont en place, veuillez fournir une brève description.	X			-Le PE effectue des contrôles des références pour toute nouvelle recrue dans le service comptabilité et aux postes de direction.	1	Le PE effectue des contrôles des références pour toute nouvelle recrue dans le service comptabilité et aux postes de direction.
3.10 Est-ce que le PE dispose d'un cadre de contrôle interne défini et documenté ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-existence d'un dispositif de contrôle interne défini et documenté	1	Le PE a un dispositif de contrôle interne défini et documenté à travers de la loi de passation de marché publique (lei de licitação publica du 08/2009) et la loi SAFE du 03/2007.
<i>Nombre total de questions dans le domaine considéré</i>	10					
<i>Nombre total de questions applicables au domaine considéré</i>						
<i>Nombre total de points de risque</i>					10	
3. Évaluation du risque global dans le domaine de la structure organisationnelle et de la dotation en personnel				Risque Faible	1	Risque Faible : Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voir absence de contrôle peut être autorisé
<b>4. Politiques et procédures comptables</b>						
<b>4a. Généralités</b>						
4.1 Le PE dispose-t-il d'un système comptable permettant l'enregistrement adéquat des transactions financières des agences des Nations Unies, y compris la répartition des dépenses en accord avec les composantes, les catégories de dépenses et les sources	X			-existence d'un système comptable qui permet un enregistrement adéquat des transactions financières des agences des Nations Unies, y compris la répartition des dépenses en accord avec les composantes, les	1	La comptabilité du PE utilise le système comptable SAFE qui permet de mettre en place la procédure d'enregistrement des pièces comptables dans les journaux défini comme suit : - réception et enregistrement des pièces comptables ;



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
de fonds respectives ?				catégories de dépenses et les sources de fonds respectives.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- vérification ;</li> <li>- analyse, imputation et saisie comptables ;</li> <li>- classement ;</li> <li>- édition des documents comptables ;</li> </ul>
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			-existence des contrôles pour la préparation et l'approbation des opérations, pour veiller à ce que toutes les opérations soient correctement effectuées et justifiées de façon satisfaisante.	1	<p>Le PE met en œuvre des contrôles internes efficaces afin que toutes les opérations soient correctement effectuées et justifiées de façon satisfaisante par le directeur du programme.</p> <p>La direction du budget qui fait le contrôle de tous le budget élaboré par le DAF du Ministère.</p>
4.3 Le plan comptable est-il adéquat pour comptabiliser et présenter convenablement les activités et les catégories de dépenses ?	X			-existence du plan comptable budgétaire par activité adéquat pour comptabiliser et présenter les activités et les catégories de dépenses conformément aux accords conclus.	1	<p>On note une existence du plan comptable budgétaire par activité adéquat pour comptabiliser et présenter les activités et les catégories de dépenses.</p> <p>La mise en place du plan comptable permettra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'éditer exceptionnellement la balance générale ;</li> <li>- d'éditer les états de suivi analytique des comptes ;</li> <li>- d'éditer les situations de trésorerie ;</li> <li>- d'éditer les états de suivi budgétaire ;</li> <li>- de comparer des réalisations de la période avec le budget et explication des écarts.</li> </ul>
4.4 Des contrôles ont-ils été mis en place pour assurer une répartition correcte des coûts entre les diverses sources de financement conformément aux accords conclus ?	X			-La mise en place des contrôles pour assurer une répartition correcte des coûts entre les diverses sources de financement conformément aux accords conclus.	1	<p>Le PE a mis en place des contrôles pour assurer une répartition correcte des coûts entre les diverses sources de financement conformément aux accords conclus.</p>
4.5 Le grand livre général et les grands livres auxiliaires sont-ils rapprochés au moins une fois par		X		-Inexistence du grand livre général et les grands livres auxiliaires qui	2	<p>Veiller utiliser le grand livre, la balance générale des opérations comme support d'enregistrement</p>



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
<p>mois ? Des explications sont-elles fournies pour les éléments de rapprochement importants ?</p>				<p>sont rapprochés au moins une fois par mois ;</p> <p>-Inexistence des explications pour les éléments de rapprochement importants.</p>		<p>afin de faire un rapprochement des opérations effectuées dans le cadre des interventions ciblées. Il permet, pour chaque opération, de relier les informations suivantes :</p> <p>La date de l'opération ;</p> <p>L'objet de l'opération ;</p> <p>La réferenciation de la pièce justificative ;</p> <p>Les mouvements de banque (recettes, dépenses) ;</p> <p>Les autres mouvements de fonds (caisse, avances de fonds octroyés par les bailleurs de fonds) ;</p> <p>La ventilation par rubriques budgétaires (consommables informatiques, entretien et réparations, formation, etc.)</p>
<p>4.6 Tous les documents comptables et pièces justificatives sont-ils conservés de façon permanente dans un système déterminé qui permet aux utilisateurs autorisés d'y accéder facilement ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.</p>	X			<p>-Les documents comptables et pièces justificatives sont conservés dans des chronos au bureau de la DAF de façon permanente dans un système déterminé qui permet aux utilisateurs autorisés d'y accéder facilement.</p>	1	<p>Les documents comptables et pièces justificatives sont conservés dans des chronos au bureau de la DAF de façon permanente dans un système déterminé qui permet aux utilisateurs autorisés d'y accéder facilement.</p> <p>Le classement des pièces est fait par l'aide comptable.</p> <p>Les documents comptables suivants feront l'objet d'une édition :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les factures pro-forma de trois(3) fournisseurs ;</li> <li>- la facture définitive ;</li> <li>- les pièces comptables ;</li> <li>- ordre de paiement bancaire pour faire le transfert ;</li> <li>- le bordereau de paiement de banque ;</li> <li>- le reçu de paiement ;</li> </ul>





Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
4.7 Le PE dispose-t-il de politiques et procédures de suivi et de déclaration des ressources des Nations Unies comme l'exige le cadre HACT? Dans l'affirmative, veuillez préciser.		X		-Le PE ne dispose pas de politiques et procédures de suivi et de déclaration des ressources des Nations Unies comme l'exige le cadre HACT.	3	Le PE ne dispose pas de politiques et procédures de suivi et de déclaration des ressources des Nations Unies. Cependant, PE doit mettre en place de politiques et procédures de suivi et de déclaration des ressources des Nations Unies comme l'exige le cadre HACT.
<b>4b. Séparation des tâches</b>						
4.8 Les responsabilités fonctionnelles suivantes sont-elles assumées par différents services ou personnes : a) autorisation d'effectuer une transaction ; b) enregistrement de la transaction ; c) conservation des actifs liés à la transaction ?	X			-Existence de certaines responsabilités fonctionnelles par les différents services -Existence d'une autorisation d'effectuer une transaction par le directeur Exécutif; -Existence enregistrement de la transaction par les responsables de l'UNFPA; -Existence de conservation des actifs liés à la transaction.	1	Les responsabilités fonctionnelles sont assumées par les différents services qui sont gérées par le PNUD. Veiller mettre en place la description des responsabilités et des tâches des partenaires d'exécution et personnes impliquées dans la gestion des Fonds destinés au financement des activités des structures d'exécution afin d'effectuer toute transaction.
4.9 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, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services ne sont pas séparées de façon appropriée.	1	Veiller mettre en place de fonctions de commande, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services séparées de façon appropriée.
4.10 Les rapprochements bancaires sont-ils préparés par d'autres personnes que celles qui effectuent ou approuvent les paiements ?		X		-Inexistence de rapprochements bancaires préparés par le comptable qui effectue les paiements faute d'absence de compte bancaire.	4	Inexistence de rapprochements bancaires préparés par le comptable qui effectue les paiements faute d'absence de compte bancaire. À une date donnée (fin de semaine, de quinzaine ou de mois par exemple), le comptable doit s'assurer qu'il a comptabilisé correctement et intégralement toutes les opérations de trésorerie projet.

**4c. Système de budgétisation**

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
4.11 Les budgets du PE fixent-ils des objectifs matériels et financiers ?	X			-Les budgets du PE fixent des objectifs matériels et financiers.	1	Les budgets élaborés par PE fixent des objectifs matériels et financiers.
4.12 Des budgets sont-ils préparés pour toutes les activités importantes de façon suffisamment détaillée pour constituer des outils utiles qui permettent d'en suivre l'exécution ?	X			-Des budgets sont préparés pour toutes les activités importantes de façon suffisamment détaillée pour constituer des outils utiles qui permettent d'en suivre l'exécution.	1	Les budgets sont préparés pour toutes les activités importantes de façon suffisamment détaillée pour constituer des outils utiles qui permettent d'en suivre l'exécution.
4.13 Les dépenses effectives sont-elles comparées au budget avec une fréquence raisonnable ? Des explications sont-elles requises en cas d'écarts significatifs par rapport au budget ?		X		-Les dépenses effectives ne sont pas comparées au budget avec une fréquence raisonnable. -Inexistence explications requises en cas d'écarts significatifs par rapport au budget.	3	La gestion budgétaire vise, sur base des prévisions relatives aux activités du PE, à établir des programmes d'action exprimés sous forme de budget, pour une période donnée en vue de les contrôler par la confrontation avec les réalisations. C'est pourquoi les dépenses effectives sont comparées au budget dans le rapport financier, afin de procéder aux explications en cas d'écarts significatifs par rapport au budget figurant dans le rapport d'activité.
4.14 Des autorisations préalables sont-elles nécessaires en cas d'écarts significatifs par rapport au budget ?	X			-Des autorisations préalables sont nécessaires en cas d'écarts significatifs par rapport au budget.	1	Nous notons qu'il existe des autorisations préalables nécessaires en cas d'écarts significatifs par rapport au budget.





Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
4.15 Le PE a-t-il désigné une ou plusieurs personnes responsables de la préparation et de l'approbation des budgets liés au financement fourni par l'agence ?	X			-Le PE a désigné sept (7) personnes responsables de la préparation et de l'approbation des budgets liés au financement fourni par l'agence:	1	Le PE désigne deux (2) personnes responsables de la préparation du budget et approuver par le comité de pilotage qui sont : - Le DAF ; - Directeur de l'institut des routes ; - le directeur de l'environnement ; - le Directeur de ressources naturelles et de l'énergie ; - le Directeur de l'Institut d'Habitation ; -Le Directeur de transport ; - le Directeur de service national géographique ;
4.16 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			-Existence des procédures pour planifier les activités, recueillir des informations auprès des services responsables des différentes composantes afin d'établir le budget.	1	Le PE a des procédures pour planifier les activités, recueillir des informations auprès des services responsables des différentes composantes afin d'établir le budget. Le programme de travail et le budget annuels sont élaborés à partir du document d'évaluation du Projet (PAD), des recommandations des missions de supervision des Nations Unies et des orientations définies par le bailleur de fonds. Pour l'élaboration du budget, le comité de pilotage de projet adresse à la Directrice Générale en donnant un canevas d'établissement du budget (date limite, objectifs etc.). Sur la base de cette directive, les composantes et services procèdent à la programmation de leurs activités. Cette programmation consiste à faire l'inventaire des activités du programme nécessaires à la réalisation des produits et objectifs fixés existant dans le document de politique national.
4.17 Les plans et budgets relatifs aux activités sont-ils réalistes, fondés sur des hypothèses valides et élaborés par des personnes compétentes ?	X			-Existence des plans et budgets relatifs aux activités, fondés sur des hypothèses valides et élaborés par	1	On note une existence sur l'élaboration des plans et budgets relatifs aux activités, fondés sur des hypothèses valides par des personnes



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
				des personnes compétentes.		compétentes approuvée par l'Assemblée Nationale.

#### 4d. Paiements

4.18 Les procédures de traitement des factures prévoient-elles : <ul style="list-style-type: none"> <li>• que des copies des bons de commande et des bons de réception doivent être obtenues directement auprès des services émetteurs ;</li> <li>• la comparaison des quantités, prix et conditions indiqués dans les factures avec ceux qui sont indiqués dans les bons de commande et avec l'enregistrement des biens effectivement reçus ;</li> <li>• la vérification de l'exactitude des calculs, le cas échéant.</li> </ul>	X			-existence de procédures de traitement des factures telles que : la réception de copies des bons de commande et des bons de réception directement des services émetteurs, la comparaison des quantités, des prix et conditions des factures avec ceux qui sont indiqués sur les bons de commande et avec les enregistrements des biens effectivement reçus et la vérification de l'exactitude des calculs.	1	Le PE a des procédures de traitement des factures. « Tout achat de produits ou toute prestation de service pour une activité professionnelle doit faire l'objet d'une facturation. Le vendeur est tenu de délivrer la facture dès la réalisation de la vente ou la prestation du service. L'acheteur doit la réclamer. La facture doit être rédigée en double exemplaire. Le vendeur et l'acheteur doivent en conserver chacun un exemplaire»  Le comptable en charge de la tenue de la comptabilité doit, avant toute imputation, vérifier la cohérence des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (bon de commande) et de la livraison (bon de livraison et/ ou de réception). Il doit particulièrement s'assurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de l'exactitude du montant de la facture (contrôle arithmétique) ;</li> <li>- de la concordance entre le montant de la facture et celui du bon de commande. Toute différence doit être justifiée et signalée à la hiérarchie et le cas échéant, aux services impliqués (services des achats, magasin) ;</li> <li>- de la concordance entre la quantité livrée et la quantité facturée.</li> </ul>
4.19 Le PE peut-il identifier les activités exonérées d'impôt pour s'assurer qu'un impôt n'est pas payé ?	X			-Le PE dispose de la capacité et de l'expérience nécessaire pour identifier des activités exonérées d'impôt afin de s'assurer qu'un impôt n'est pas payé.	1	Le PE dispose de la capacité et de l'expérience nécessaire pour identifier des activités exonérées d'impôt et s'assurer qu'un impôt n'est pas payé.





Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
4.20 Toutes les factures sont-elles estampillées « PAYÉE », datées, examinées et approuvées et clairement revêtues des mentions nécessaires aux fins d'attribution d'un code de comptabilité ?	X			-Toutes les factures sont estampillées « PAYÉE », datées, examinées et approuvées et sont clairement revêtues des mentions nécessaires aux fins d'attribution d'un code de comptabilité.	1	Le PE a clairement mis des mentions payée sur toutes les factures et un code de comptabilité. La pièce de dépense doit être accompagnée de pièces justificatives (facture, etc.) attribué d'un code de comptabilité.
4.21 Des contrôles existent-ils pour la préparation et l'approbation des frais de personnel ? Les changements sont-ils dûment autorisés ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-existence des contrôles pour la préparation et l'approbation des frais de personnel ; -Inexistence des changements justement autorisés.	1	Il existe des contrôles pour la préparation et l'approbation des frais de personnel. Au moment de la préparation et l'approbation du budget, la direction doit prendre en compte l'approche participative du personnel afin de mettre en place des contrôles pour la préparation et l'approbation des frais de personnel.
4.22 Existe-t-il des contrôles pour les catégories de dépenses qui ne proviennent pas du paiement de factures, telles que les indemnités journalières, indemnités de déplacement ou prestations de conseil ?	X			-Existence des contrôles pour les catégories de dépenses qui ne proviennent pas du paiement de factures, telles que les indemnités journalières, indemnités de déplacement ou prestations de conseil.	1	Nous notons l'existence des contrôles pour les catégories de dépenses qui ne proviennent pas du paiement de factures, telles que les indemnités journalières, indemnités de déplacement ou prestations de conseil par les Inspecteurs de Ministère de Finance.
<b>4e. Politiques et procédures</b>						
4.23 Le PE dispose-t-il d'une seule méthode déterminée de comptabilité (par ex. comptabilité de trésorerie, d'exercice) ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-Le PE dispose d'une seule méthode comptable.	1	Le PE dispose d'une seule méthode comptable qui est la comptabilité budgétaire.
4.24 Le PE a-t-il un manuel de comptabilité suffisant pour garantir le contrôle des actifs et la bonne utilisation des fonds de l'agence ?  Des normes de comptabilité internationalement	X			-Le PE possède un manuel de comptabilité suffisant pour garantir le contrôle des actifs et la bonne utilisation des fonds de l'agence ; - La non application des normes comptables internationale de	1	Le PE possède un manuel de comptabilité suffisant et efficace surtout au niveau de contrôle des décaissements qui sont matérialisés par l'émission de chèques, par des ordres de virement bancaire ou par bon de caisse.  Veiller appliquer les normes comptables



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
acceptées sont-elles appliquées ? Dans l'affirmative, quelles sont ces normes ?				comptabilité publique IPSAS (Normes internationales de la comptabilité publique) ;		internationales du secteur public (IPSAS).
4.25 L'entité a-t-elle un manuel adéquat des politiques et procédures pour mener les activités et garantir la responsabilisation du personnel ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-Le PE possède un manuel des politiques et procédures adéquat pour mener les activités et garantir la responsabilisation du personnel.	1	Le PE possède un manuel des politiques et procédures adéquat pour mener les activités et garantir la responsabilisation du personnel.
4.26 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 le PE ?		X		-Absence des procédures pour s'assurer que seules des personnes autorisées peuvent modifier ou établir de nouveaux principes, politiques et procédures comptables.	4	Veiller mettre en place des procédures pour s'assurer que seules des personnes autorisées peuvent modifier ou établir de nouveaux principes, politiques et procédures comptables.
4.27 Y a-t-il des politiques et procédures écrites portant sur toutes les activités régulières de gestion financière et administratives connexes ? Sont-elles accessibles ? Veuillez préciser.		X		-inexistence des politiques et procédures écrites accessibles portant sur toutes les activités régulières de gestion financière et administratives connexes.	4	Les politiques et procédures écrites accessibles portant sur toutes les activités régulières de gestion financière et administratives connexes ne sont élaborées. - La loi SAFE
4.28 Les politiques et procédures définissent-elles clairement les conflits d'intérêts et les transactions avec une partie liée (réelles ou apparentes) et prévoient-elles des mesures visant à protéger l'organisation contre ceux-ci ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-Le PE dispose de politiques et procédures bien définies pour les conflits d'intérêts et les transactions avec une partie liée (réelles et apparentes) fournissant des mesures adéquates pour protéger l'organisation contre ceux-ci.	1	Le PE dispose de politiques et procédures bien définies pour les conflits d'intérêts à travers les factures pro-forma qui contrôlent la conformité du choix opéré en disposant de 3 fournisseurs, moins disant et visa du comptable.
4.29 Des manuels sont-ils distribués au personnel concerné ? Dans l'affirmative, veuillez décrire les manuels et le personnel auquel ils sont distribués.	X			-Les manuels sont distribués au personnel concerné.	1	Le PE distribue des manuels au personnel concerné comme les rapports financiers, les rapports d'activités et le budget prévisionnel pour la régulation du programme en exécution.



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
<b>4f. Trésorerie et banques</b>						
4.30 Y a-t-il des signataires autorisés sur les comptes bancaires qui seront utilisés pour gérer les fonds des Nations Unies ? Combien de signataires existe-t-il sur les comptes bancaires et combien sont requis pour effectuer des transactions ? Dans l'affirmative, fournissez les noms.	X			-existence de signataires sur les comptes bancaires pour gérer les fonds des Nations Unies et plus d'un signataire est requis pour chaque transaction.	1	Le PE dispose de signataires sur les comptes bancaires pour gérer les fonds des Nations Unies sont : Directeur Général de ressources Naturelles et Energie (M GILMAR QUARESMA DE RAMOS) ; - DAF du Ministère des Infrastructure, ressources naturelles et environnement (CHARLES GENERO PEREIRA FONSECA NETO) ; <b>- Directeur général de l'Agriculture (SOLITO CUNHA) ;</b>
4.31 Le PE tient-il un livre de caisse adéquat et à jour, où sont consignés les recettes et les paiements ?		X		-Inexistence de livre de caisse adéquat et à jour où sont consignés les recettes et les paiements par faute de compte bancaire.	3	Veiller tenir le livre de caisse afin de s'assurer que les opérations de trésorerie sont enregistrées dans les comptes de caisse (opérations en espèces), de banques (opérations bancaires), les recettes (dans les opérations d'encaissement), les dépenses (dans les opérations de décaissement) et dans les comptes de frais ou de produits financiers (intérêts bancaires débiteurs ou créditeurs).
4.32 Des contrôles existent-ils pour la collecte, le dépôt en temps utile et l'enregistrement des recettes dans chaque lieu de collecte ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.		X		-Inexistence des contrôles pour la collecte, le dépôt en temps utile et l'enregistrement des recettes dans chaque lieu de collecte.	4	Veiller mettre en place des procédures de contrôles pour la collecte, le dépôt en temps utile et l'enregistrement des recettes dans chaque lieu de collecte.
4.33 Les soldes bancaires et le grand livre de caisse font-ils l'objet d'un rapprochement tous les mois et sont-ils approuvés de manière appropriée ? Des explications sont-elles fournies pour justifier les éléments de rapprochement importants et inhabituels ?	X			-Inexistence des soldes bancaires et le grand livre de caisse qui font l'objet d'un rapprochement bancaire tous les mois et approuvés de manière appropriée ; -Inexistence des explications pour	4	Ces travaux d'analyse et de justifications des soldes sont essentiels et doivent être permanents. En effet, ces travaux de justification des soldes qui doivent se faire mensuellement permettent: -D'assurer la maîtrise des comptes du projet et la production d'états fiables ; -La détermination rapide des erreurs ou fraudes



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
4.34 Les fonds de l'agence sont-ils placés sur un compte bancaire séparé ?	X			-Les fonds de l'agence sont placés sur un compte bancaire séparé.	1	Les fonds de l'agence sont placés sur un compte bancaire séparé à la BISTP.
4.35 Les espèces et les chèques sont-ils conservés dans un endroit sûr ? L'accès a-t-il été correctement limité et géré ?	X			-Les espèces et les chèques sont conservés dans un endroit sûr gardé par le coordonnateur du projet. L'accès a été correctement limité et géré.	1	Les espèces et les chèques sont conservés dans un endroit sûr. L'accès a été correctement limité et géré.
<b>4g. Protection des actifs</b>						
4.36 Y a-t-il un système de protection adéquat pour éviter que les actifs soient l'objet de fraudes, de gaspillages ou d'abus ? Dans l'affirmative, visitez les lieux pour vous assurer que le système a été mis en œuvre et est appliqué.	X			-existence d'un système de protection adéquat pour éviter que les actifs soient l'objet de fraudes, de gaspillages ou d'abus	1	Le système de protection faible des actifs existe au niveau du service patrimoine de l'Etat qui fait le contrôle de tous les équipements de l'Etat afin d'éviter des fraudes, de gaspillages ou les détournements.
4.37 Les registres auxiliaires des immobilisations et des stocks sont-ils à jour et font-ils l'objet de rapprochements avec le compte collectif ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-existence au niveau de la Direction du patrimoine des registres auxiliaires des immobilisations pour le PE; -existence des fiches de stocks afin de faire un rapprochement théorique.	1	Existence des registres auxiliaires des immobilisations élaborés par le Département de patrimoine du Ministère qui est composé de façon suivante : -la codification des immobilisations reçues; -la pratique des inventaires. Selon les normes internationales, toute immobilisation est immatriculée et enregistrée sur le registre des immobilisations dès leur réception suivant une codification interne en plus du système de codification du projet.

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
4.38 Des inventaires physiques des immobilisations et des stocks sont-ils effectués périodiquement ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-existence des inventaires physiques annuels des immobilisations et des stocks.	1	Il existe des inventaires physiques annuels des immobilisations et des stocks à la fin de chaque année. L'inventaire physique des immobilisations est fait deux (2) fois par an par les responsables de la Direction de service patrimoine de Ministère.
4.39 Les immobilisations et les stocks sont-ils couverts par des polices d'assurance adéquates ?	X			-Les immobilisations et les stocks ne sont couverts par des polices d'assurance adéquates.	1	Les immobilisations et les stocks sont couverts par des polices d'assurance adéquates avec une procédure de suivi des immobilisations ayant : - un contrat d'assurance (Nicon) ; - une procédure de déclaration des sinistres. - Procédure de revue périodique des contrats d'assurance ; - une procédure de protection des actifs bien définie ; - une procédure de suivi des remboursements des sinistres.
<b>4h. Autres bureaux ou entités<sup>1</sup></b>						



<sup>1</sup> Ceci fait référence aux bureaux auxiliaires des PE ou d'autres parties.

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
4.40 D'autres bureaux / entités participant-ils à la mise en œuvre ? Dans l'affirmative, le PE a-t-il des politiques et processus permettant d'assurer un contrôle et un suivi appropriés de la mise en œuvre ?	X			- Existence d'autres bureaux qui participent directement à la mise en œuvre, et en élaborant des politiques et procédures adéquates permettant d'assurer un contrôle et un suivi appropriés de la mise en œuvre. Le PE a également l'expérience de ce processus.	1	Il existe d'autres bureaux qui participent directement à la mise en œuvre, et en élaborant des politiques et procédures adéquates permettant d'assurer un contrôle et un suivi appropriés de la mise en œuvre.
4.41 Est-ce que les informations circulent de manière précise et en temps utile entre les différents bureaux / entités ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-Les informations circulent de manière précise et en temps utile entre les différents bureaux / entités.	1	Les informations circulent de manière précise et en temps utile entre les différents bureaux à travers : - des Correspondances ; - courriel (email) ; - des Réunions ; - des Notes de service ;
4.42 Le PE a-t-il un processus permettant d'évaluer l'impact de toute déficience ou constatation négative identifiée dans le cadre de rapports ou de discussions avec les autres bureaux/entités ? Dans l'affirmative, veuillez décrire le processus.		X		-Inexistence d'un processus permettant d'évaluer l'impact de toute déficience ou constatation négative identifiée dans le cadre de rapports ou de discussions avec les autres bureaux/entités.	4	Veuillez mettre en place un processus permettant d'évaluer l'impact de toute insuffisance ou constatation négative identifiée dans le cadre de rapports ou de discussions avec les autres bureaux/entités.
4.43 Le PE a-t-il des accords contractuels avec d'autres bureaux / entités ?	X			-Le PE possède des accords contractuels en vigueur avec d'autres bureaux / entités.	1	Le PE possède des accords contractuels en vigueur avec d'autres bureaux comme Banque Mondiale, BAD, Union Européenne, BADEA ;
4.44 Le PE a-t-il un processus pour s'assurer que les dépenses d'autres bureaux/entités sont conformes au plan de travail et / ou aux accords contractuels mentionnés au point 4.43 ci-dessus ?	X			-Existence d'un processus pour s'assurer que les dépenses des bureaux sont conformes au plan de travail et aux accords contractuels.	1	Ce processus est en conformité avec les principes de gestion des projets/programmes du gouvernement appuyés par le PNUD. Il se fonde sur la législation et les textes du gouvernement en matière de gestion de projet/programmes, et sur les règles et textes du PNUD dont notamment les procédures révisées applicables à l'exécution





Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
<b>4i. Divers</b>						
4.45 Le PE a-t-il indiqué aux employés, bénéficiaires et autres destinataires les noms des personnes à contacter s'ils soupçonnent l'existence d'une fraude, d'un gaspillage ou d'une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence ?		X		-Inexistence des employés, qu'on soupçonne de fraude, de gaspillage ou d'une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence.	1	Nous notons qu'il n'existe pas des employés, qu'on soupçonne de fraude, de gaspillage ou d'une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence.
4.46 S'il est répondu par l'affirmative à la question 4.45 ci-dessus, le PE a-t-il une politique contre les représailles pour les personnes qui signalent une fraude, un gaspillage ou une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence ?		X		-Inexistence de politique en cas de représailles pour les personnes qui signalent une fraude, un gaspillage ou une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence.	1	Veiller mettre en place une politique en cas de représailles pour les personnes qui signalent une fraude, un gaspillage ou une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence.
<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré</b>	46					



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
Nombre total de questions « S/O » dans le domaine considéré						
Nombre total de questions applicables au domaine considéré						
Nombre total de points de risque					71	
4. Évaluation du risque global des politiques et procédures comptables				Risque Faible	1	Risque Faible : Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voir une absence de contrôle peut être autorisé
<b>5. Audit interne</b>						
5.1. L'auditeur interne est-il suffisamment indépendant pour effectuer des évaluations critiques ? A qui doit-il rendre des comptes ?		X		-Inexistence de l'auditeur interne indépendant au sein du projet pour effectuer des évaluations critiques.	4	Veiller mettre en place un service de l'audit interne qui est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide au PE à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité On constate néanmoins, l'audit interne faite par le PNUD.
5.2. Le PE a-t-il des exigences déterminées en matière de qualification et d'expérience pour le personnel du service d'audit interne ?		X		-Le PE n'a pas des exigences déterminées en matière de qualification et d'expérience pour le personnel du service d'audit interne.	4	L'auditeur interne doit être au sein de l'organisation ayant des exigences en matière de qualification et d'expérience afin de détecter les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution. Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer « les règles du jeu » du groupe et surtout de faire pratiquer les « 3R » :



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
5.3 Les activités financées par les agences seront-elles incluses dans le programme de travail du service d'audit interne ?		X		-Le PE n'a pas des exigences déterminées en matière de qualification et d'expérience pour le personnel du service d'audit interne.	4	Nous avons constaté que les activités financées par les fonds de l'agence ne sont pas incluses dans le programme de travail du service d'audit interne. Veiller mettre en place les activités financées par les fonds de l'agence incluses dans le programme de travail du service d'audit interne.
5.4 L'auditeur interne possède-t-il des politiques et procédures pour donner suite aux constatations identifiées ?		X		-L'auditeur interne ne dispose pas de politiques et procédures pour donner suite aux constatations identifiées, le cas échéant.	4	Veiller à ce que l'auditeur interne mette en place des politiques et procédures pour donner suite aux constatations identifiées. Les procédures du Service Audit Interne peuvent malheureusement conduire à détecter certaines irrégularités, voir des fraudes. Cet aspect des responsabilités du Service Audit Interne est naturel. Il répond à la nécessité pour toute institution de se protéger de ses propres turpitudes. Ces politiques et procédures pourront contribuer à l'amélioration de la performance globale des Partenaires d'exécution (PE) telles que : -la définition d'une éthique et d'une déontologie professionnelles qui doivent guider les actions des auditeurs internes ; -l'information de ses partenaires sur ses objectifs et ses méthodes ;
5.5 Le PE semble-t-il avoir des contrôles internes efficaces pour s'assurer que les fonds sont dépensés dans le but prévu, pour décourager et prévenir l'utilisation irrégulière des fonds, et pour protéger les actifs? Dans l'affirmative, veuillez préciser.		X		-Inexistence des contrôles internes efficaces pour s'assurer que les fonds sont dépensés dans le but prévu, pour décourager et prévenir l'utilisation irrégulière des fonds, et pour protéger les actifs.	4	Veiller mettre en place un système de contrôles internes efficaces pour s'assurer que les fonds sont utilisés dans le but prévu, pour prévenir l'utilisation irrégulière des fonds, et pour protéger les actifs



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
Nombre total de questions dans le domaine considéré	5					
Nombre total de questions « S/O » dans le domaine considéré						
Nombre total de questions applicables au domaine considéré						
Nombre total de points de risque					20	
5. Évaluation du risque global de l'audit interne.				Risque élevé	4	Risque Elevé : Niveau de risque totalement inacceptable – nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel (après le contrôle interne) à un niveau acceptable
<b>6. Audit financier</b>						
6.1 Les états financiers du PE sont-ils régulièrement audités par un auditeur indépendant ? Dans l'affirmative, indiquez qui est l'auditeur.		X		-Les états financiers du PE sont régulièrement audités par un auditeur indépendant.	4	L'audit les états financiers sont régulièrement audités par un auditeur indépendant par l'Inspection Générale du Finance (Ministère des Finances)
6.2 Y a-t-il des retards dans l'audit des comptes du PE ? Quand les rapports d'audit sont-ils délivrés ?		X		-L'audit des états financiers du PE ne fait pas l'objet de retard	1	L'audit des états financiers du PE ne fait pas l'objet de retard.
6.3 L'audit des états financiers du PE est-il effectué conformément aux Normes internationales d'audit ?		X		-L'audit des états financiers du PE n'est pas effectué conformément aux Normes internationales d'audit.	4	Nous recommandons à ce que l'audit des états financiers soit fait par un expert-comptable indépendant inscrit à l'ordre des Expert-comptable et comptables agréés conformément aux Normes internationales d'audit. La réalisation d'un audit externe est régie par des normes internationales d'audit. Pour un audit des états financiers, l'auditeur peut s'appuyer sur les Normes internationales d'audit



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
6.4 Des problèmes graves de reddition de comptes ont-ils été mis en évidence dans des rapports d'audits du PE au cours des trois dernières années ?		X		-Aucun problème grave de reddition de comptes n'a été mis en évidence dans des rapports d'audits du PE au cours des trois dernières années.	1	Nous avons remarqué qu'aucun problème grave de malversation financière n'a été mis en évidence dans des rapports d'audits du PE au cours des trois dernières années.
6.5 L'auditeur vérifiera-t-il les comptes liés au plan de travail ou aux autres accords contractuels conclus avec l'agence ? Dans la négative, un autre auditeur sera-t-il désigné pour vérifier les états financiers du plan de travail ?		X		-L'auditeur vérifie les comptes relatifs au plan de travail ou aux autres accords contractuels conclus avec l'agence.	1	L'auditeur indépendant vérifie les comptes relatifs au plan de travail conclus avec l'agence. Au cas contraire, un autre auditeur indépendant est désigné pour vérifier les états financiers d'autres accords contractuels conclus avec l'agence.
6.6 Y a-t-il des recommandations faites par les auditeurs dans les trois précédents rapports d'audit et/ou lettres de recommandations antérieures qui n'ont pas encore été mises en œuvre ?		X		-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.	4	les recommandations faites par l'Inspection Générale du Finances (Ministère des Finances)
6.7 Le PE a-t-il toujours élaboré des plans d'audit ?		X		-Inexistence du plan d'audit élaboré par PE.	4	Le plan d'audit consiste à préciser les procédures de travail en respectant le code de déontologie de la profession, en vue d'élaborer la charte d'audit. Veiller mettre en place un plan d'audit détail sur cinq (5) ans.
<i>Nombre total de questions dans le domaine considéré</i>	7					





Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
Nombre total de questions « S/O » dans le domaine considéré						
Nombre total de questions applicables au domaine considéré						
Nombre total de points de risque					19	
6. Évaluation du risque global de l'audit financier				Risque significatif	3	Risque significatif : Niveau de risque inacceptable- nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel (après le contrôle interne) à un niveau acceptable
<b>7. Information et suivi</b>						
7.1 Des états financiers sont-ils préparés spécifiquement pour le PE ?	X			-Les états financiers sont préparés spécifiquement pour le PE.	1	Les états financiers sont préparés spécifiquement pour le PE. Les états financiers dans le but de donner aux utilisateurs l'assurance du bon fonctionnement du système comptable et financier afin de contribuer à améliorer la crédibilité de l'information et de contribuer à s'assurer qu'aucune règle n'a été omise).
7.2 Quelle est la fréquence de la préparation des états financiers mentionnés au 7.1 ? Les rapports sont-ils établis en temps opportun de manière à être utiles aux membres de la direction lors de la prise de décisions ?	X			-Les états financiers du PE sont préparés de manière fréquente de manière à être utile aux membres de la direction lors de la prise de décision ; - Les rapports sont établis en temps opportun de manière à être utiles aux membres de la direction lors de la prise de décisions	1	Les états financiers du PE sont préparés de manière fréquente de manière à être utile aux membres de la direction lors de la prise de décision à travers une situation financière annuelle.
7.3 Le système d'information est-il capable de lier les informations financières à l'avancement physique du plan de travail ? Si des systèmes distincts sont employés pour recueillir et compiler des données	X			-Le système d'information a la capacité de lier les informations financières à l'avancement physique du plan de travail.	2	Le système d'information est l'ensemble des moyens techniques et humains qui permet de stocker, de traiter ou de transmettre l'information financière afin de permettre l'avancement des

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
matérielles, quels contrôles sont en place pour réduire le risque que les données matérielles ne soient pas synchronisées avec les données financières ?				-Inexistence de contrôle afin de réduire le risque sur les données matérielles et financières.		travaux. Nous suggérons de mettre en place un système d'information fiable qui est destiné à élaborer, traiter, stocker, acheminer, présenter ou détruire l'information.
7.4 Le PE a-t-il des responsabilités d'information déterminées en matière gestion financière qui précisent les rapports qui doivent être établis, leur contenu et leur utilisation ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	X			-Le PE dispose de rapports financiers en comparaison avec les dépenses effectives et le budget prévisionnel.	1	Le PE dispose de rapports financiers qui sont en comparaison avec les dépenses effectives et le budget prévisionnel élaboré. - rapports financiers ; rapports d'exécution du budget ;
7.5 Le PE dispose-t-il de rapports financiers qui comparent les dépenses effectives avec les allocations budgétées et programmées ?	X			-Le PE dispose de rapports financiers en comparaison avec les dépenses effectives et le budget prévisionnel.	1	Le PE dispose de rapports financiers qui sont en comparaison avec les dépenses effectives et le budget prévisionnel élaboré.
7.6 Les rapports financiers sont-ils établis directement par le système de comptabilité automatisé ou sont-ils préparés sur des feuilles de calcul ou par d'autres moyens ?	X			-Les rapports financiers sont établis directement par le système de comptabilité automatisé ou à l'aide de feuilles de calcul (ou d'autres moyens) qui sont dûment examinés et approuvés.	1	Les rapports financiers sont établis directement dans un système de comptabilité informatisé sur Excel (à l'aide de feuilles de calcul) qui sont dûment examinés et approuvés par la Directrice.



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
7.7 Le PE semble-t-il avoir été solvable (autrement dit, le total des actifs est-il supérieur au total des dettes) au cours des trois derniers exercices ? Est-ce qu'il y a des incohérences inexplicables ou persistantes ? <i>Indiquez le montant total des actifs et des dettes pour l'exercice en cours et pour l'exercice précédent.</i>	X			-Le PE est solvable au cours des trois derniers exercices.	1	Le PE est solvable au cours des trois derniers exercices.
7.8 Le total des recettes / contributions du PE dépasse-t-il le total des dépenses au cours des trois derniers exercices ? Les contributions du PE ont-elles diminuées au cours des trois dernières années ? Dans l'affirmative, pourquoi et comment le PE s'attaque-t-il à ce problème ? <i>Indiquez le montant total des recettes / contributions et le total des dépenses pour l'exercice en cours et pour l'exercice précédent.</i>		X		-Le total des recettes du PE ne dépasse pas le total de ses dépenses au cours des trois derniers exercices et ses contributions n'ont pas diminué au cours des trois derniers exercices.	1	Le total des recettes du PE ne dépasse pas le total de ses dépenses au cours des trois derniers exercices et ses contributions n'ont pas diminué au cours des trois derniers exercices.
<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré</b>	<b>8</b>					







Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
Nombre total de questions « S/O » dans le domaine considéré						
Nombre total de questions applicables au domaine considéré						
Nombre total de points de risque					9	
7. Évaluation du risque global dans le domaine de l'information et du suivi				Risque Faible	1	Risque Faible : Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voir une absence de contrôle peut être autorisé.
<b>8. Systemes d'information</b>						
8.1 Le système de gestion financière est-il informatisé ? Dans l'affirmative, le PE a-t-il des politiques et processus pour les besoins de la maintenance de ce système ?	X			-Existence du système de gestion financière ; -Inexistence de politiques et processus pour les besoins de maintenance des ordinateurs ; - les sauvegardes sont bien faites ou bien gérées et rendent le système sensible aux pannes, aux maladresses.	1	. Existence du système de gestion financière par le système SAFE qui lié directement par le Ministère des Finances.
8.2 Le PE a-t-il des politiques et processus pour restreindre l'accès au système informatisé de gestion financière au personnel autorisé ? Dans l'affirmative, veuillez les décrire.	X			-Existence de politiques et processus pour restreindre l'accès au système informatisé de gestion financière au personnel autorisé.	1	Existence de politiques et processus pour restreindre l'accès au système informatisé de gestion financière afin d'assurer la sécurité de son informatique est primordiale pour tout projet Le PE doit aussi contrôler en permanence la qualité des mesures de sécurité mises en œuvre pour minimiser la vulnérabilité du système informatisé de gestion financière contre des menaces accidentelles ou intentionnelles.
8.3 Le système informatisé de gestion financière peut-il produire les rapports financiers nécessaires ?	X			-Le système informatisé de gestion financière peut produire les rapports financiers nécessaires.	1	Le système informatisé de gestion financière mis en œuvre peut produire des rapports financiers sur Excel.

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
8.4 Le personnel du PE est-il suffisamment bien formé pour assurer la maintenance du système informatisé de gestion financière ?	X			-Le personnel du PE est bien formé pour assurer la maintenance du système informatisé de gestion financière.	1	Veiller former le personnel afin d'assurer la maintenance du système informatique réalisant des traitements sensibles ou comprenant des données sensibles de gestion financière. Veiller mettre en place un programme de sensibilisation du personnel aux risques d'accident, d'erreur et de malveillance relatifs au traitement de l'information, plus particulièrement à l'usage des systèmes informatiques.
8.5 Le PE dispose-t-il de mesures de protection appropriées pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données ? Dans l'affirmative veuillez les décrire.		X		-Inexistence de mesures de protection appropriées pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données.	4	Les risques informatiques proviennent du caractère imprévisible des éléments qui se rattachent à l'environnement et aux personnes. Il demeure essentiel de protéger adéquatement toutes ses ressources informatiques contre tout incident de nature accidentelle ou intentionnelle qui pourrait éventuellement occasionner des pertes ou des dommages considérables pour le PE. La sécurité des données nécessite le respect des trois critères suivants : - accès autorisé aux seules personnes habilitées ; - mise à disposition dans les conditions définies de délai et de performance ; - exhaustivité, exactitude et résultat d'activités autorisées ; Les mesures de protection appropriées pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données sont : Disque dur externe, logiciel anti-virus Kaspersky 2014 et le mot de passe protégé.
<i>Nombre total de questions dans le domaine considéré</i>	5					




Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
Nombre total de questions « S/O » dans le domaine considéré	0					
Nombre total de questions applicables au domaine considéré						
Nombre total de points de risque					8	
8. Évaluation du risque global des systèmes d'information				Risque Modéré	2	<u>Risque Modéré</u> : Niveau de risque peu acceptable, excepté sous certaines conditions – un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel (après le contrôle interne) à un niveau acceptable.
<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 PE a entrepris dans le passé un exercice de passation de marché avec les ressources de l'ONU/la BM/l'UE.	1	Le PE a entrepris dans le passé un exercice de passation de marché avec les ressources de l'ONU/la BM/l'UE auprès des Nations Unies la démarche de passation de marché afin de mettre en place les mécanismes suivants : - la demande de prix auprès de trois (3) fournisseurs ; - l'appel d'offres ; - émission ou Passation des commandes ; - préparation du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) ou les termes de référence par le projet en relation avec la Direction du département ministériel et des services techniques compétents ; - accord de non objection du bailleur sur le DAO ; - publication de l'avis d'appel d'offres et convocation de la Commission d'Attribution des Marchés par le Président de la CAM ; - dépouillement des offres, analyse et proposition



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
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		-Le PE n'a pas été audité par ECHO et sélectionné comme partenaire d'un Accord – Cadre de Partenariat.	1	d'attribution par la CAM. - attribution du marché par l'autorité compétente ; - notification du marché par le président de la CAM ; - élaboration du projet de marché par le PE et les services techniques compétents ; - signature du marché par les parties contractantes.
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		Le PE n'a pas été audité par ECHO et sélectionné comme partenaire d'une Centrale d'Achat Humanitaire.	1	Le PE n'a pas été sélectionné comme partenaire d'une Centrale d'Achat Humanitaire (CAH).

**9b. Principes, politiques et procédures de passation de marchés**



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
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		-Le PE n'applique pas des principes acceptables des Nations Unies en matière de passation de marchés.  	4	<p>Veiller mettre en place des principes acceptables des Nations Unies en matière de passation de marchés dans le domaine suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaborer les projets des termes de référence (TDR) qui doivent indiquer le contexte de la mission, les objectifs, les tâches à réaliser et les résultats attendus, etc. ;</li> <li>- publier dans un journal d'annonces un avis de recrutement ;</li> <li>- recevoir les candidatures et procéder à la sélection dans le cadre d'un comité de recrutement ;</li> <li>- ce comité de recrutement est composé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Président : représentant du Ministre de tutelle ;</li> <li>• Membre : la Directrice du projet ;</li> <li>• Observateur: le PNUD.</li> </ul> </li> </ul> <p>La sélection des fournisseurs peut également se faire à partir d'une liste restreinte tirée du fichier des consultants du PE. Cette liste peut être réduite ou augmentée à la demande des bailleurs de fonds ou de l'autorité gouvernementale de coordination.</p>
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		-Le PE ne dispose pas de politiques claires et procédures écrites de passation de marchés.	4	<p>Veiller disposer les procédures écrites de passation de marchés.</p> <p>Le PE peut soumettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un formulaire type « Demande de paiement direct » dûment rempli et signé par le coordonnateur du programme qui en conserve l'original ;</li> <li>- les pièces justificatives : la facture du client vérifiée par le PE; bon de commande ou la lettre de commande ; le bordereau de livraison.</li> </ul> <p>Concernant les procédures d'appel d'offres</p>

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
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		-Inexistence du code d'éthique spécifique en matière de passation de marchés.	4	<p>Veiller mettre en place le code d'éthique spécifique en matière de passation de marchés sur les principes fondamentaux à la base des règles d'éthique qui sont fondés sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la transparence ;</li> </ul> <p>veiller obéir les procédures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-préparer le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) ou les termes de référence du projet en relation avec la Direction du département ministériel concerné ;</li> <li>-accord de non objection du bailleur sur le DAO ;</li> <li>-Publication de l'avis d'appel d'offres et convocation de la Commission d'Attribution des Marchés par le Président de la CAM.</li> <li>-Dépouillement des offres, analyse et proposition d'attribution par la CAM.</li> <li>-Avis de non objection du bailleur ;</li> <li>-Attribution du marché par l'autorité compétente ;</li> <li>-Notification du marché par le président de la CAM ;</li> <li>-Elaboration du projet de marché par le PE ;</li> <li>-Signature du marché par les parties contractantes.</li> </ul> <p>Mettre en place une Commission d'Attribution des Marchés (CAM) qui est chargé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de dépouiller et à l'analyser des offres reçues sous plis fermés ;</li> <li>- de faire le choix du soumissionnaire sur la base du critère du mieux disant (prix, délai de livraison, d'exécution, qualité du matériel, service après-vente), ce choix est sanctionné par un procès – verbal ;</li> <li>- d'informer au soumissionnaire retenu par lettre de notification du Président de la Commission d'Attribution des Marchés</li> </ul>



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
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			-existence de la politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption.	1	Veiller mettre en œuvre la politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption.
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		-Absence des règles du PE en matière de passation de marchés sur le mécanisme d'examen des réclamations liées aux processus de passation de marchés.	4	Veiller mettre en place des règles en matière de passation de marchés sur le mécanisme d'examen des réclamations liées aux processus de passation de marchés.
9.9 Le PE déroge-t-il fréquemment aux procédures d'achat sans autorisation appropriée ?		X		-Le PE ne viole pas fréquemment les procédures d'achat sans autorisation appropriée.	1	Le PE ne viole pas fréquemment les procédures d'achat sans autorisation appropriée.
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 aux procédures ne sont pas documentées et envoyées à la direction pour approbation. -Les exceptions ne sont pas analysées périodiquement -Les actions correctives sont prises.	1	Veiller mettre en place des procédures écrites, documentées et envoyées à la coordination pour analyse afin de trouver des actions correctives.
<b>9c. Système de contrôle interne</b>						
9.11 Le PE a-t-il un comité de passation de marchés chargé de l'examen et de l'approbation des contrats ?		X		-Inexistence du comité de passation	4	Veiller mettre en place un comité de passation de marchés qui est chargé d'examiner et approuver



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
Dans l'affirmative, veuillez préciser la composition du comité.				de marchés qui examine et approuve les contrats.		les contrats. Dans cette procédure, le choix du fournisseur relève de la Commission d'Attribution des Marchés (CAM) instituée au sein de chaque département ministériel ou institution. Cette commission sera composée comme suit : - Président : la Directrice Générale ; - Rapporteur : Comptable - Un (1) Représentant du Ministère de la santé, - Un (1) Représentant du Ministère des Finances, - Un Représentant de PNUD ;
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		-Le PE ne possède pas des directives bien définies en matière d'autorisation et des politiques et procédures afin de s'assurer qu'elles sont dûment appliquées.	4	Veiller mettre en place des directives bien définies en matière d'autorisation et des politiques et procédures autorisé par PNUD.
9.13 Le PE utilise-t-il des documents d'appel d'offres des contrats standards ?	X			-Le PE utilise des documents d'appel d'offre et des contrats standards.	1	
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		-Les procédures de passation de marchés et les modèles de contrats ne font pas référence à des principes éthiques de passation de marchés.	4	Veiller mettre en place des procédures de passation de marchés et les modèles de contrats afin de respecter les principes éthiques de passation de marchés.
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			-Le PE obtient des autorisations suffisantes avant la signature d'un contrat ou la réalisation d'un achat ou d'un paiement.	1	Avant la signature d'un contrat ou la réalisation d'un achat ou d'un paiement, nous notons qu'il ya trois (3) personnes signataires du contrat : - Directeur Général de ressources Naturelles et Energie (M GILMAR QUARESMA DE RAMOS) ; - DAF du Ministère des Infrastructure, ressources naturelles et environnement (CHARLES GENERO PEREIRA FONSECA NETO) ;





Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
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			-Le PE possède des procédures de rotation des postes du personnel à des fins de contrôle interne.	1	Le PE possède des procédures de rotation des postes du personnel après la période électorale.  - Directeur général de l'Agriculture (SOLLITO CUNHA) ;
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		-Inexistence des directives et des procédures formelles pour faciliter l'identification, le suivi et la gestion des conflits d'intérêts potentiels avec des fournisseurs potentiels / des agents délégué à la passation des marchés.	4	Veiller mettre en place des directives et des procédures formelles pour faciliter l'identification, le suivi et la gestion des conflits d'intérêts potentiels avec des fournisseurs potentiels / des agents délégué à la passation des marchés.

9e. Processus de passation de marchés





Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
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 ?  <i>Veuillez joindre la méthodologie d'évaluation des fournisseurs.</i>		X		-Le PE possède un processus insuffisant pour l'approvisionnement la sélection préalable des fournisseurs ;  - Les méthodes formelles de passation de marchés ne comprennent pas une diffusion large des projets de marché ;	4	Veiller mettre en place des méthodes de diffusion large sur les procédures de passation de marchés.  Toute demande de bien et service doit faire l'objet d'une demande d'Approvisionnement (DA) établie par le service bénéficiaire. Les Demandes d'Approvisionnement sont pré – imprimées et pré – numérotées ; elles sont disponibles auprès de chaque Chef de service.  La Demande d'Approvisionnement est établie en trois (3) exemplaires par le demandeur et soumise à l'appréciation de la Directrice Générale. Celui – ci apprécie le bien - fondé et transmet la demande au comptable qui l'impute avec les instructions nécessaires ;  Le comptable reçoit les demandes et fait vérifier la disponibilité du bien. Si les biens demandés sont disponibles en stock, ils sont alors sortis par l'application de la procédure relative à la gestion des stocks.
9.19 Le PE entreprend-t-il régulièrement des études de marché? Dans l'affirmative, décrivez le processus.		X		-Le PE n'effectue pas des études de marchés régulièrement.	4	Veiller mettre en place des études de marchés.
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		-Inexistence de base de données des fournisseurs actifs.	4	Veiller mettre en place de base de données des fournisseurs actifs.
9.21 Le PE garde-t-il une trace de la qualité des prestations antérieures des fournisseurs ? Dans l'affirmative, décrivez le processus.	X			-Le PE garde une trace de la qualité des prestations antérieures des fournisseurs.	1	Le PE garde une trace de la qualité des prestations antérieures des fournisseurs en effectuant la demande de prix auprès de trois (3) fournisseurs, et établir en deux (2) exemplaires par la Directrice du projet sur la base de la facture pro-forma du fournisseur retenu à la suite de la demande de prix.
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	X			-Le PE vérifie régulièrement les prix « de marché » des biens et services	1	Le PE vérifie régulièrement les prix « de marché » des biens et services achetés. Cette procédure est insuffisante. Nous recommandons

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
<p>procédure.</p> <p>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 ?</p>		X		<p>achetés.</p> <p>-Inexistence de dépouillement public de plis pour des procédures formelles de passation de marchés.</p>	4	<p>de renforcer cette procédure de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agent demandeur remplit une Demande de prix en (4) exemplaires à partir d'un carnet de demande d'achat, qui mentionne la date, le nom du service demandeur, l'objet et la description des biens et services demandés (Désignation, Quantité, Unité) ;</li> <li>- Le comptable reçoit la demande d'achat ; en s'assurant que la dotation budgétaire existe ;</li> <li>- Inscrit le budget disponible sur la DA en y soustrayant les DA émises non encore autorisées (chaque DA émise est enregistrée dans un registre de DA émises) ;</li> <li>- vise la D.A lorsque l'achat est prévu au budget, à défaut rejette la D.A en la retournant à l'initiateur en motivant le rejet ;</li> <li>- transmet la D.A à la Directrice générale pour contrôle et approbation ;</li> <li>- Le comptable reçoit et enregistre l'approbation de la D.A sur le registre des demandes d'achat ;</li> <li>- consulte le fichier des fournisseurs agréés pour le choix des fournisseurs susceptibles de satisfaire la commande ;</li> <li>- Initie une correspondance à leur intention pour une demande de prix ;</li> <li>- Transmet le projet de correspondance et la liste des fournisseurs choisis au PNUD par via le secrétariat pour signature.</li> </ul> <p>Dans cette procédure, le choix du fournisseur relève de la Commission d'Attribution des Marchés publics (CAMP) instituée au sein du projet.</p> <p>Veiller mettre en place une commission de dépouillement public.</p> <p>La Commission d'Attribution des Marchés procède :</p>



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
9.24 Le PE dispose-t-il d'un processus bien défini pour s'assurer de la transmission et de l'évaluation des offres de manière sûre et transparente ? Dans l'affirmative, décrivez le processus.		X		-Inexistence du processus bien défini pour s'assurer de la transmission et de l'évaluation des offres de manière sûre et transparente.	4	Veiller mettre en place un processus bien défini afin de s'assurer que la soumission et l'évaluation des offres respectent la procédure normale d'appel d'offres.
9.25 Le PE conclut-il des contrats à long terme avec des fournisseurs sur la base d'un appel d'offres ?		X		-Inexistence des contrats à long terme avec des fournisseurs sur la base d'un d'appel d'offres.	1	Veiller mettre en place des contrats à long terme avec des fournisseurs sur la base d'un d'appel d'offres.
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		-Les contrats à long terme ne sont pas réexaminés et à nouveau soumis à un appel d'offres.	4	Veiller réexaminés des contrats à long terme avec des fournisseurs sur la base d'un d'appel d'offres.

**9f. Attribution des contrats**



Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
9.27 Lorsqu'un appel d'offres a été publié, le PE attribue-t-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			-Le PE attribue des contrats aux soumissionnaires qualifiés dont les offres sont essentiellement conformes aux exigences énoncées dans la documentation d'appel d'offres et proposent le coût le plus bas.	1	
9.28 Lorsqu'une invitation à soumissionner a été publiée, le PE attribue-t-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			-Le PE n'attribue pas des contrats aux soumissionnaires qualifiés dont les soumissions, répondent le mieux aux exigences énoncées dans le cadre du processus d'invitation à soumissionner.	4	Veiller attribue au PE des contrats aux soumissionnaires qualifiés, répondant le mieux aux exigences énoncées dans le cadre du processus d'invitation à soumissionner.

#### 9g. Information et suivi

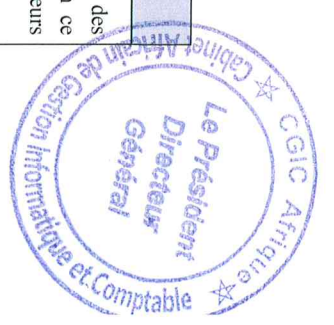
9.29 Des rapports de passation de marchés sont-ils préparés pour le PE ? Dans l'affirmative, décrivez la préparation et la fréquence de ces rapports.	X			-Inexistence des rapports de passation de marchés.	4	Veiller mettre en place des rapports de passation de marchés.
---	---	--	--	--	---	---

#### 9h. Système informatique

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			-Le système de passation de marchés n'est pas informatisé et ne fait pas l'objet d'une maintenance adéquate.	4	Le système de passation de marchés n'est pas informatisé et ne fait pas l'objet d'une maintenance adéquate pour manque de contrat de maintenance. Veiller mettre en place un système de plan de passation de marché y figurant la liste des marchés à exécuter avec leurs montants.
9.31 Le système de passation de marché peut-il produire les rapports nécessaires ?	X			-Inexistence du système de passation de marchés qui est capable de préparer les rapports nécessaires.	4	Veiller mettre en place un système de passation de marchés afin de rédiger des rapports de passation de marchés nécessaires.

#### 9i. Vérification de la capacité de l'unité de passation de marchés





Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
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		-Inexistence de l'unité de passation des marchés du PE ayant des ressources adéquates en ce qui concerne le nombre de personnes et leurs qualifications.	4	Veiller instaurer une unité de passation des marchés ayant des ressources adéquates en ce qui concerne le nombre de personnes et leurs qualifications.
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		-La structure de l'unité de passation de marchés n'est pas claire et ne dispose pas de chaînes hiérarchiques bien définies qui favorisent l'efficacité et la responsabilisation.	4	Veiller mettre en place une structure de l'unité de passation de marchés claire disposant une chaîne hiérarchique bien définie favorisant l'efficacité et la responsabilisation.
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		-Inexistence de stratégie de passation de marchés et des outils et mécanismes appropriés pour mener des activités de passation de marchés.	4	Veiller mettre en place une stratégie de passation de marchés et des outils et mécanismes appropriés pour mener des activités de passation de marchés.
9.35 Le PE vérifie-t-il que les procédures établies pour le traitement des réclamations sont appliquées ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.		X		-Absence de vérification des procédures pour le traitement des réclamations d'appel d'offres.	4	Veiller mettre en place un comité de vérification des procédures pour le traitement des réclamations d'appel d'offres.
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		-Le PE ne gère pas le cycle de passation de marchés selon les politiques et procédures établies.	4	Veiller mettre en place un cycle de passation de marchés selon les politiques et procédures établies.
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		- Insuffisance d'application sur les principes de transparence et d'intégrité de façon systématique dans le cadre du processus de passation de marchés.	4	Veiller mettre en place un système d'application sur les principes de transparence et d'intégrité de façon systématique dans le cadre du processus de passation de marchés.
<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré</b>						
<b>37</b>						
<b>Nombre total de questions « S/O » dans le domaine</b>						

Domaine	Oui	Non	S/O	Facteurs de risque faible	Points de risque	Remarques/observations
<i>considéré</i>						
<i>Nombre total de questions applicables au domaine considéré</i>						
<i>Nombre total de points de risque</i>					109	
<i>Évaluation du risque global des passations de marchés</i>				Risque significatif	3	<i>Risque significatif: Niveau de risque inacceptable – nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel (après le contrôle interne) à un niveau acceptable</i>

