

RAPPORT SUR L'EVALUATION DES CAPACITES  
*DE GESTION OPERATIONNELLE ET FINANCIERE*

***DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT***

*Ministère des Ressources Naturelles et de l'Environnement  
São Tomé  
République Démocratique de São Tomé e Príncipe*

***Octobre 2007***

RAPPORT SUR L'ÉVALUATION DES CAPACITES

**DE GESTION FINANCIERE**

***DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT***

**Introduction**

Le présent rapport a pour objectif de décrire les constatations faites au cours de l'exercice d'évaluation réalisé dans le cadre du contrat signé, en vue de l'identification des points forts et faibles dans la capacité de gestion financière de la Direction de l'Environnement, ainsi que de soumettre à la considération des responsables de cette direction les recommandations jugées nécessaires pour un meilleur développement de ses capacités, en sa qualité de Partenaire national santoméen des Agences des Nations Unies.

Une bonne gestion des ressources humaines est déterminante pour les perspectives de succès de toute organisation.

Compte tenu des risques qui résultent de l'application des ressources financières, humaines et matérielles mises à dispositions pour atteindre les objectifs préconisés, il est nécessaire que des études préalables soient faites afin de déterminer jusqu'à quel point les institutions sont en mesure de gérer des fonds sans mettre en cause les objectifs préconisés par les financiers.

**1. Classification du risque global**

L'entité analysée dispose de cadres ayant des connaissances et des capacités et ils devront donc s'adapter aux nouvelles exigences, de façon à ce que la gestion directe des ressources financières provenant des Nations Unies, et éventuellement d'autres partenaires de développement, se réalise avec succès.

A notre avis, une fois que les besoins en ressources humaines indiquées dans le paragraphe ci-dessus auront été satisfaits et que les insuffisances indiquées dans nos recommandations auront été dépassées, le risque relatif aux capacités de gestion financière sera faible, étant donné l'expérience et la flexibilité de la structure organique de l'institution en analyse.

**2. Analyse de risques**

**2.1. Le partenaire d'exécution**

La Direction de l'Environnement a été légalement créée conformément à la Loi de base de l'Environnement, Loi n° 10/1999, publiée dans le journal officiel n° 15, 5<sup>ème</sup> supplément du 31 décembre 1999.

L'institution est placée sous la tutelle du Ministère des Ressources Naturelles et de l'Environnement et a pour compétences de veiller à l'existence d'un environnement propice à la santé et au bien-être des personnes et au développement social et culturel des communautés, ainsi qu'à l'amélioration et à la qualité de vie.

Les articles 48 et 52 du Décret-loi créent la Commission nationale de l'Environnement et la Commission technique nationale de l'Environnement (CTNE), organe consultatif, doté d'autonomie administrative et financière.

L'adresse de la direction est la suivante :

Direction de l'Environnement  
Avenida Kwamé Nkruma  
C. P. 1023 – Sao Tomé  
Sao Tomé et Principe  
Tel. 22 60 17

Le système de gestion des projets est organisé sur la base d'une structure de coordination et de suivi des projets orientés par la Commission nationale de l'Environnement, organisme qui supervise tous les projets relatifs à l'environnement et qui procède à la validation du document final produit.

Cette commission englobe vingt personnes de différents secteurs de la vie nationale, y compris l'administration centrale de l'Etat, les ONG et le secteur privé.

En principe, ces personnes réalisent le suivi des projets en fonction de ses caractéristiques et de sa nature, de façon à permettre une coordination plus en détail des activités des projets.

En fonction de la nature des projets, cinq personnes sont nommées pour assurer la représentation, l'appui et la collaboration de tous les secteurs représentés et pour coordonner les respectives interventions dans le cadre de la politique nationale de l'environnement pour le développement durable.

De nos analyses, nous concluons que le risque est faible.

## **2.2. Le flux des fonds**

Le manuel de déboursements et les procédures du Système des Nations Unies permettent à la CTNE d'appliquer des procédures spécifiques adaptées aux objectifs des projets qui facilitent la circulation de l'information et l'élaboration de rapports financiers garantissant une image fidèle du patrimoine et de la situation financière des projets.

La Direction de l'Environnement est familiarisée avec les règles et procédures relatives à l'utilisation de fonds provenant des Nations Unies et elle peut recevoir et transférer des fonds en tenant compte des critères de mouvements de fonds, par le biais de demandes de déboursements directs ou de transferts bancaires et/ou d'émissions de chèques des Agences des Nations Unies.

Il n'y pas de risques de taux de change à déterminer car habituellement les demandes sont faites sur la base d'un taux de change fixe.

Nous avons pu constater que les paiements des projets sont effectués par transferts bancaires et/ou par chèques du compte du bailleur de fonds pour le projet, par le biais de demandes de déboursements.

La direction ne dispose pas de mécanismes de relation d'accompagnement pour suivre les projets exécutés par les communautés ou les ONG.

En ce qui concerne les flux de fonds, nous concluons que l'institution présente un risque faible.

## **2.3. La gestion des ressources humaines**

La structure de coordination des projets dispose d'un assistant technique et financier, sous la supervision du Directeur, sous contrat d'une durée de deux ans renouvelable.

Durant notre travail, nous avons constaté qu'une seule personne gère la partie financière.

Cet effectif pourra être réajusté en fonction des besoins, conformément au volume de financement et aux spécificités des projets.

La politique de formation du personnel financier et comptable est subordonnée aux offres des partenaires de développement.

Nous avons constaté qu'il n'y a pas de rotation du personnel entre les divers postes.

Face à tous les éléments indiqués ci-dessus, nous considérons que le risque est modéré.

## **2.4. Politiques et procédures comptables**

### *2.4.1 Politiques et procédures comptables*

La Direction ne dispose pas d'un système comptable basé sur les normes et procédures internationales de comptabilité. Elle procède conformément aux normes et procédures des bailleurs de fonds.

Ses transactions financières sont réalisées en utilisant un système qui permet l'enregistrement des opérations effectuées par l'ONU, y compris l'affectation des dépenses par ses composantes.

Toutefois, nous sommes d'opinion que cette méthode doit être renforcée de manière à garantir la fiabilité des opérations.

A notre avis, la tabela/le plan de comptes utilisé est adéquat pour décrire les activités des projets, ainsi que les rubriques ; elles permettent la classification des dépenses relatives à chaque activité d'un projet, selon la source de financement.

Les soldes présentés sont justes et sont conformes aux principes comptables généralement acceptés.

Les systèmes de classement des documents qui servent de support comptable sont localisés de manière à permettre un accès facile par les utilisateurs.

Notre appréciation en relation à la politique de procédures est qu'elle présente un risque modéré.

### *2.4.2 Ségrégation des devoirs*

Nous avons constaté qu'il n'existe pas de ségrégation des fonctions, puisqu'il n'y a qu'un seul assistant financier, qui se charge des activités administratives, financières et logistiques, c'est-à-dire les fonctions de commande, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services.

Les réconciliations bancaires sont préparées par l'assistant technique et sont supervisées par le directeur du projet.

De notre point de vue, en ce qui concerne la ségrégation des fonctions la Direction présente un risque significatif.

### *2.4.3 Système budgétaire*

Le plan budgétaire est élaboré en vue d'atteindre les objectifs physiques et financiers de l'institution et avec les détails nécessaires, permettant ainsi un accompagnement des activités essentielles qui vont à l'encontre des disponibilités financières qui existent.

Les dépenses réalisées sont comparées avec le budget préalablement élaboré et approuvé, ce qui permet d'expliquer les écarts budgétaires constatés durant l'exécution des activités prévues.

Les approbations des écarts budgétaires sont requises par le biais d'une demande d'autorisation de transfert d'une rubrique vers une autre, conformément aux besoins du projet.

Normalement, pour les projets financés par les partenaires internationaux les budgets sont élaborés, au minimum, avec la collaboration de la Direction de la Coopération du Ministère des Affaires Etrangères.

#### *2.4.4 Paiements*

Les paiements sont effectués sur la base de la présentation des factures préalablement vérifiées et autorisées en fonction des quantités, des prix et des conditions de réception. Après liquidation, le cachet de paiement est apposé sur toutes les factures.

#### *2.4.5 Politiques et procédures*

La comptabilité a pour base l'enregistrement des dépenses et les fonds provenant des bailleurs de fonds, avec le contrôle adéquat.

L'entité ne dispose pas d'un manuel de politiques et procédures internes qui puisse servir de guide, tant pour la gestion des ressources financières que pour les ressources humaines et matérielles, ce qui peut impliquer des distorsions dans la comptabilité de valeurs. C'est pourquoi, nous conseillons l'élaboration dudit manuel.

Cette situation présente un risque significatif.

#### *2.4.6 Caisse et banque*

Les opérations de caisse et banque sont effectuées en conformité avec l'éligibilité de chaque projet; l'enregistrement des dépôts, des entrées et des paiements effectués est fait dans le livre de caisse.

Les réconciliations bancaires sont faites mensuellement et les faits extraordinaires sont vérifiés et supervisés par le Directeur du projet.

#### *2.4.7 Sauvegarde de l'actif*

Il n'existe pas de système de sécurité adéquat pour protéger les actifs de l'institution contre les fraudes, le gaspillage et les abus. De plus les biens ne sont pas protégés par une assurance.

Les biens corporels sont cadastrados de manière qui permet leur information individuelle. Toutefois, leur inventaire et leur organisation ont besoin d'être revues.

#### *2.4.8 Autres bureaux*

La Direction n'a pas de bureau régional.

### **3. Mécanismes de contrôle et suivi**

Comme dans toutes les institutions étatiques, tout indice de fraude fait immédiatement l'objet d'une enquête par les organismes compétents (Cour des Comptes ou Inspection des Finances), de manière à ce que la vérité soit immédiatement découverte.

L'auditeur sera nommé par l'Inspection des Finances pour auditer les comptes du projet.

#### **3.1. Audits internes**

La création d'un service d'audits internes dans le cadre de la Direction de l'Environnement n'est pas prévue, sauf exigence postérieure des bailleurs de fonds.

Compte tenu de ce qui est indiqué dans le paragraphe antérieur, le risque est modéré.

#### **3.2. Audits externes**

Nous avons constaté que pour projets de deux ans, l'entité est auditée au milieu et à la fin du projet, par le biais d'un cabinet recruté par concours public.

Normalement des audits financiers doivent toujours être exigés aux agents économiques de façon à certifier les démonstrations financières des projets et leur gestion administrative, pour évaluer le niveau d'exécution des activités prévues et pour leur

appui, par le biais de recommandations pour que fonctionnement des projets soit plus efficace.

Relativement aux audits externes, le risque est modéré puisqu'il pourra devenir une pratique habituelle si les bailleurs de fonds l'exigent.

### **3.3. Rapports et suivi**

La Direction de l'Environnement a produit des rapports trimestriels pour chaque activité ou a défini d'autres périodes de présentation de rapports.

Le document du projet établit les normes de présentation des rapports, ce qui démontre la responsabilité de relation de la gestion financière.

Les rapports font apparaître la comparaison entre les dépenses réelles et les distributions financières prévues dans le budget.

Malgré ce qui a été décrit ci-dessus, nous sommes d'avis que ces procédures doivent être soigneusement revues. ET LE RISQUE ???

### **3.4. Système d'information**

Les rapports financiers sont préparés par le biais de feuilles de calcul et d'autres moyens.

Ainsi, le système comptable n'est pas informatisé, de manière à produire les rapports financiers nécessaires au bon suivi des activités.

La direction a besoin d'un système de gestion informatisé capable de produire des informations fiables et en temps utile.

Le système d'organisation et de traitement de la gestion sauvegarde la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données.

Le risque est modéré.

## **4. Conclusions**

Suite à notre travail d'évaluation des risques relativement aux capacités de gestion financière de la Direction de l'Environnement, nous concluons ce qui suit :

- a) La direction est une institution légalement constituée ;
- b) Il existe dans la direction un organe consultatif, un organe de supervision et un organe exécutif ;
- c) La direction a déjà bénéficié de ressources financières du Système des Nations Unies ;
- d) La structure organique financière pour l'exécution des projets est créée en fonction du travail exécuté ;
- e) La direction d'un projet fonctionne de manière autonome ; elle est dotée d'autonomie administrative et financière dans l'exécution du projet.
- f) La direction ne dispose pas mécanismes financiers le suivi des projets mis en oeuvre par les ONG ou les communautés, ce que nous considérons un risque significatif.
- g) La direction a besoin d'une politique de formation continue,
- h) L'institution ne dispose pas d'un système informatisé capable de produire en temps opportun les informations nécessaires à l'amélioration de la gestion des ressources financières et matérielles mises à la disposition du projet ;
- i) Le risque relativement aux capacités de gestion financière est modéré.

### **5. Recommendations**

En conformité avec les constatations faites à la suite des divers points du présent rapport, nous recommandons ce qui suit :

- Créer les conditions internes pour procéder à l'élaboration du manuel de procédures administratives et financières, qui sera un moyen d'appuyer la direction dans ses activités et d'éviter les distorsions dans les démonstrations financières;
- Proposer au PNUD un séminaire sur les règles et procédures de la direction, destinée au personnel administratif et financier, ainsi qu'une formation dans ce domaine ;
- L'institution devra acquérir le plus rapidement possible un programme informatique qui aille à l'encontre de ses besoins internes ;
- Elle devra créer des mécanismes de relation d'accompagnement pour pouvoir suivre les projets exécutés par les communautés ou les ONG ;
- L'institution devra fomenter une politique de formation pour le personnel financier et de la comptabilité.

## **RAPPORT SUR L'EVALUATION DES CAPACITES DE GESTION FINANCIERE**

### ***DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT***

#### **Introduction**

Le présent rapport a pour objectif de décrire les constatations faites au cours de l'exercice d'évaluation réalisé dans le cadre du contrat signé, en vue de l'identification des points forts et faibles dans la capacité de gestion financière de la Direction de l'Environnement, ainsi que de soumettre à la considération des responsables de cette direction les recommandations jugées nécessaires pour un meilleur développement de ses capacités, en sa qualité de Partenaire national santoméen des Agences des Nations Unies.

Une bonne gestion des ressources humaines est déterminante pour les perspectives de succès de toute organisation.

Compte tenu des risques qui résultent de l'application des ressources financières, humaines et matérielles mises à dispositions pour atteindre les objectifs préconisés, il est nécessaire que des études préalables soient faites afin de déterminer jusqu'à quel point les institutions sont en mesure de gérer des fonds sans mettre en cause les objectifs préconisés par les financiers.

#### **1. Classification du risque global**

L'entité analysée dispose de cadres ayant des connaissances et des capacités et ils devront donc s'adapter aux nouvelles exigences, de façon à ce que la gestion directe des ressources financières provenant des Nations Unies, et éventuellement d'autres partenaires de développement, se réalise avec succès.

A notre avis, une fois que les besoins en ressources humaines indiquées dans le paragraphe ci-dessus auront été satisfaits et que les insuffisances indiquées dans nos recommandations auront été dépassées, le risque relatif aux capacités de gestion financière sera faible, étant donné l'expérience et la flexibilité de la structure organique de l'institution en analyse.

## **2. Analyse de risques**

### **2.1. Le partenaire d'exécution**

La Direction de l'Environnement a été légalement créée conformément à la Loi de base de l'Environnement, Loi n° 10/1999, publiée dans le journal officiel n° 15, 5<sup>ème</sup> supplément du 31 décembre 1999.

L'institution est placée sous la tutelle du Ministère des Ressources Naturelles et de l'Environnement et a pour compétences de veiller à l'existence d'un environnement propice à la santé et au bien-être des personnes et au développement social et culturel des communautés, ainsi qu'à l'amélioration et à la qualité de vie.

Les articles 48 et 52 du Décret-loi créent la Commission nationale de l'Environnement et la Commission technique nationale de l'Environnement (CTNE), organe consultatif, doté d'autonomie administrative et financière.

L'adresse de la direction est la suivante :

Direction de l'Environnement  
Avenida Kwamé Nkruma  
C. P. 1023 – Sao Tomé  
Sao Tomé et Príncipe  
Tel. 22 60 17

Le système de gestion des projets est organisé sur la base d'une structure de coordination et de suivi des projets orientés par la Commission nationale de l'Environnement, organisme qui supervise tous les projets relatifs à l'environnement et qui procède à la validation du document final produit.

Cette commission englobe vingt personnes de différents secteurs de la vie nationale, y compris l'administration centrale de l'Etat, les ONG et le secteur privé.

En principe, ces personnes réalisent le suivi des projets en fonction de ses caractéristiques et de sa nature, de façon à permettre une coordination plus en détail des activités des projets.

En fonction de la nature des projets, cinq personnes sont nommées pour assurer la représentation, l'appui et la collaboration de tous les secteurs représentés et pour coordonner les respectives interventions dans le cadre de la politique nationale de l'environnement pour le développement durable.

De nos analyses, nous concluons que le risque est faible.

### **2.2. Le flux des fonds**

Le manuel de déboursements et les procédures du Système des Nations Unies permettent à la CTNE d'appliquer des procédures spécifiques adaptées aux objectifs des projets qui facilitent la circulation de l'information et l'élaboration de rapports

financiers garantissant une image fidèle du patrimoine et de la situation financière des projets.

La Direction de l'Environnement est familiarisée avec les règles et procédures relatives à l'utilisation de fonds provenant des Nations Unies et elle peut recevoir et transférer des fonds en tenant compte des critères de mouvements de fonds, par le biais de demandes de déboursements directs ou de transferts bancaires et/ou d'émissions de chèques des Agences des Nations Unies.

Il n'y a pas de risques de taux de change à déterminer car habituellement les demandes sont faites sur la base d'un taux de change fixe.

Nous avons pu constater que les paiements des projets sont effectués par transferts bancaires et/ou par chèques du compte du bailleur de fonds pour le projet, par le biais de demandes de déboursements.

La direction ne dispose pas de mécanismes de relation d'accompagnement pour suivre les projets exécutés par les communautés ou les ONG.

En ce qui concerne les flux de fonds, nous concluons que l'institution présente un risque faible.

### **2.3. La gestion des ressources humaines**

La structure de coordination des projets dispose d'un assistant technique et financier, sous la supervision du Directeur, sous contrat d'une durée de deux ans renouvelable.

Durant notre travail, nous avons constaté qu'une seule personne gère la partie financière.

Cet effectif pourra être réajusté en fonction des besoins, conformément au volume de financement et aux spécificités des projets.

La politique de formation du personnel financier et comptable est subordonnée aux offres des partenaires de développement.

Nous avons constaté qu'il n'y a pas de rotation du personnel entre les divers postes.

Face à tous les éléments indiqués ci-dessus, nous considérons que le risque est modéré.

### **2.4. Politiques et procédures comptables**

#### *2.4.1 Politiques et procédures comptables*

La Direction ne dispose pas d'un système comptable basé sur les normes et procédures internationales de comptabilité. Elle procède conformément aux normes et procédures des bailleurs de fonds.

Ses transactions financières sont réalisées en utilisant un système qui permet l'enregistrement des opérations effectuées par l'ONU, y compris l'affectation des dépenses par ses composantes.

Toutefois, nous sommes d'opinion que cette méthode doit être renforcée de manière à garantir la fiabilité des opérations.

A notre avis, la tabela/le plan de comptes utilisé est adéquat pour décrire les activités des projets, ainsi que les rubriques ; elles permettent la classification des dépenses relatives à chaque activité d'un projet, selon la source de financement.

Les soldes présentés sont justes et sont conformes aux principes comptables généralement acceptés.

Les systèmes de classement des documents qui servent de support comptable sont localisés de manière à permettre un accès facile par les utilisateurs.

Notre appréciation en relation à la politique de procédures est qu'elle présente un risque modéré.

#### *2.4.2 Ségrégation des devoirs*

Nous avons constaté qu'il n'existe pas de ségrégation des fonctions, puisqu'il n'y a qu'un seul assistant financier, qui se charge des activités administratives, financières et logistiques, c'est-à-dire les fonctions de commande, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services.

Les réconciliations bancaires sont préparées par l'assistant technique et sont supervisées par le directeur du projet.

De notre point de vue, en ce qui concerne la ségrégation des fonctions la Direction présente un risque significatif.

#### *2.4.3 Système budgétaire*

Le plan budgétaire est élaboré en vue d'atteindre les objectifs physiques et financiers de l'institution et avec les détails nécessaires, permettant ainsi un accompagnement des activités essentielles qui vont à l'encontre des disponibilités financières qui existent.

Les dépenses réalisées sont comparées avec le budget préalablement élaboré et approuvé, ce qui permet d'expliquer les écarts budgétaires constatés durant l'exécution des activités prévues.

Les approbations des écarts budgétaires sont requises par le biais d'une demande d'autorisation de transfert d'une rubrique vers une autre, conformément aux besoins du projet.

Normalement, pour les projets financés par les partenaires internationaux les budgets sont élaborés, au minimum, avec la collaboration de la Direction de la Coopération du Ministère des Affaires Etrangères.

#### *2.4.4 Paiements*

Les paiements sont effectués sur la base de la présentation des factures préalablement vérifiées et autorisées en fonction des quantités, des prix et des conditions de réception. Après liquidation, le cachet de paiement est apposé sur toutes les factures.

#### *2.4.5 Politiques et procédures*

La comptabilité a pour base l'enregistrement des dépenses et les fonds provenant des bailleurs de fonds, avec le contrôle adéquat.

L'entité ne dispose pas d'un manuel de politiques et procédures internes qui puisse servir de guide, tant pour la gestion des ressources financières que pour les ressources humaines et matérielles, ce qui peut impliquer des distorsions dans la comptabilité de valeurs. C'est pourquoi, nous conseillons l'élaboration dudit manuel.

Cette situation présente un risque significatif.

#### *2.4.6 Caisse et banque*

Les opérations de caisse et banque sont effectuées en conformité avec l'éligibilité de chaque projet; l'enregistrement des dépôts, des entrées et des paiements effectués est fait dans le livre de caisse.

Les réconciliations bancaires sont faites mensuellement et les faits extraordinaires sont vérifiés et supervisés par le Directeur du projet.

#### *2.4.7 Sauvegarde de l'actif*

Il n'existe pas de système de sécurité adéquat pour protéger les actifs de l'institution contre les fraudes, le gaspillage et les abus. De plus les biens ne sont pas protégés par une assurance.

Les biens corporels sont cadastrados de manière qui permet leur information individuelle. Toutefois, leur inventaire et leur organisation ont besoin d'être revues.

#### *2.4.8 Autres bureaux*

La Direction n'a pas de bureau régional.

### **3. Mécanismes de contrôle et suivi**

Comme dans toutes les institutions étatiques, tout indice de fraude fait immédiatement l'objet d'une enquête par les organismes compétents (Cour des Comptes ou Inspection des Finances), de manière à ce que la vérité soit immédiatement découverte.

L'auditeur sera nommé par l'Inspection des Finances pour auditer les comptes du projet.

#### **3.1. Audits internes**

La création d'un service d'audits internes dans le cadre de la Direction de l'Environnement n'est pas prévue, sauf exigence postérieure des bailleurs de fonds.

Compte tenu de ce qui est indiqué dans le paragraphe antérieur, le risque est modéré.

#### **3.2. Audits externes**

Nous avons constaté que pour projets de deux ans, l'entité est auditée au milieu et à la fin du projet, par le biais d'un cabinet recruté par concours public.

Normalement des audits financiers doivent toujours être exigés aux agents économiques de façon à certifier les démonstrations financières des projets et leur gestion administrative, pour évaluer le niveau d'exécution des activités prévues et pour leur

appui, par le biais de recommandations pour que fonctionnement des projets soit plus efficace.

Relativement aux audits externes, le risque est modéré puisqu'il pourra devenir une pratique habituelle si les bailleurs de fonds l'exigent.

### **3.3. Rapports et suivi**

La Direction de l'Environnement a produit des rapports trimestriels pour chaque activité ou a défini d'autres périodes de présentation de rapports.

Le document du projet établit les normes de présentation des rapports, ce qui démontre la responsabilité de relation de la gestion financière.

Les rapports font apparaître la comparaison entre les dépenses réelles et les distributions financières prévues dans le budget.

Malgré ce qui a été décrit ci-dessus, nous sommes d'avis que ces procédures doivent être soigneusement revues. ET LE RISQUE ???

### **3.4. Système d'information**

Les rapports financiers sont préparés par le biais de feuilles de calcul et d'autres moyens.

Ainsi, le système comptable n'est pas informatisé, de manière à produire les rapports financiers nécessaires au bon suivi des activités.

La direction a besoin d'un système de gestion informatisé capable de produire des informations fiables et en temps utile.

Le système d'organisation et de traitement de la gestion sauvegarde la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données.

Le risque est modéré.

## **4. Conclusions**

Suite à notre travail d'évaluation des risques relativement aux capacités de gestion financière de la Direction de l'Environnement, nous concluons ce qui suit :

- j) La direction est une institution légalement constituée ;
- k) Il existe dans la direction un organe consultatif, un organe de supervision et un organe exécutif ;
- l) La direction a déjà bénéficié de ressources financières du Système des Nations Unies ;
- m) La structure organique financière pour l'exécution des projets est créée en fonction du travail exécuté ;
- n) La direction d'un projet fonctionne de manière autonome ; elle est dotée d'autonomie administrative et financière dans l'exécution du projet.
- o) La direction ne dispose pas mécanismes financiers le suivi des projets mis en oeuvre par les ONG ou les communautés, ce que nous considérons un risque significatif.
- p) La direction a besoin d'une politique de formation continue,
- q) L'institution ne dispose pas d'un système informatisé capable de produire en temps opportun les informations nécessaires à l'amélioration de la gestion des ressources financières et matérielles mises à la disposition du projet ;
- r) Le risque relativement aux capacités de gestion financière est modéré.

**5. Recommendations**

En conformité avec les constatations faites à la suite des divers points du présent rapport, nous recommandons ce qui suit :

- Créer les conditions internes pour procéder à l'élaboration du manuel de procédures administratives et financières, qui sera un moyen d'appuyer la direction dans ses activités et d'éviter les distorsions dans les démonstrations financières;
- Proposer au PNUD un séminaire sur les règles et procédures de la direction, destinée au personnel administratif et financier, ainsi qu'une formation dans ce domaine ;
- L'institution devra acquérir le plus rapidement possible un programme informatique qui aille à l'encontre de ses besoins internes ;
- Elle devra créer des mécanismes de relation d'accompagnement pour pouvoir suivre les projets exécutés par les communautés ou les ONG ;
- L'institution devra fomentier une politique de formation pour le personnel financier et de la comptabilité.