



## **UNION DES COMORES**

**Unité – Solidarité - Développement**

---

### **MINISTRE DES FINANCES, DU BUDGET ET DU SECTEUR BANCAIRE**

---

**Projet d'appui au système d'information de la gouvernance financière**

# **Manuel de procédures du projet**

<b>Version initiale</b>	<b>XX XXXX 2024</b>
<b>Dernière mise à jour</b>	<b>XX XXXX 2024</b>

## SIGLES ET ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AMO	Assistance à Maîtrise d’Ouvrage
ANADEN	Agence Nationale de Développement du Numérique
ANO	Avis de Non Objection
APC	Appel Public à Candidatures
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
AT	Assistance Technique
CGMP	Cellule de Gestion des Marchés Publics
CF/AN	Commission des Finances de l’Assemblée Nationale
CN	Coordonnateur National
COFIL	Comité de Pilotage
COP	Commission d’Ouverture des Plis
CUT	Compte unique du Trésor
DEREF	Direction des Etudes et des Réformes Economiques et Financières
DGI	Direction Générale des Impôts
DGB	Direction Générale du Budget
DGCF	Direction Générale du Contrôle Financier
DGCPT	Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor
DGD	Direction Générale de la Douane
DGFOP	Direction Général de la fonction Publique
DNCMP	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
DSIC	Direction des Systèmes d’Information et de Communication
FAD	Département des finances publiques du FMI
FAPS	Facilité d’Amorçage, de Préparation et de Suivi de Projet
FMI	Fonds Monétaire International
IASC	International Accounting Standard Committee
IGF	Inspection Générale des Finances
INSEED	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques
KMF	Franc comorien
MFB	Ministère des Finances, du Budget et du Secteur Bancaire
MO	Maîtrise d’Ouvrage
OHADA	Organisation pour l’Harmonisation du Droit des Affaires
OMC	Organisation mondiale du commerce
OPACO	Organisation Patronal des Comores
PAGF	Projet d’appui à la gouvernance financière
PCE	Plan Comores Emergent
PPA	Plan Pluriannuel d’Actions
PPM	Plan de Passation de Marchés
PTBA	Plan de Travail Budgétisé Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PROCAF	Programme de Consolidation des Administrations Financières
RAF	Responsable administratif et financier
RPM	Responsable de la passation de marchés
RSE	Responsable de suivi et évaluation
SCAC	Service de Coopération et d’Action Culturelle
SC/CS	Section des Comptes de la Cour Suprême
SG	Secrétaire Général
SG FOP	Secrétaire Général du Ministère en charge de la Fonction Publique
SI	Système d’information
SRH	Service des Ressources Humaines
SUFOP	Service Universitaire de Formation Professionnelle
TDR	Termes de référence

UCCIA	Union des Chambres de Commerce d'Industrie et d'Agriculture
UE	Union Européenne
UGP	Unité de gestion de projet

## TABLES DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
1. OBJECTIFS DU MANUEL.....	6
2. ORGANISATION DU MANUEL.....	6
3. MISE A JOUR.....	7
<b>CHAPITRE 1 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT</b> .....	<b>8</b>
1. PRESENTATION DU PROJET.....	8
2. CADRE INSTITUTIONNEL.....	11
3.1. <i>Cadre général</i> .....	11
3.2. <i>Missions, composition et fonctionnement du Comité de pilotage</i> .....	12
3.3. <i>Missions, composition et fonctionnement de l'UGP</i> .....	14
3.4. <i>Missions de l'assistance technique à la maîtrise d'ouvrage et conditions de réalisation</i> .....	17
<b>CHAPITRE 2 : PROGRAMMATION ET BUDGETISATION</b> .....	<b>19</b>
1. CADRES DE PROGRAMMATION OPERATIONNELLE ET BUDGETAIRE.....	19
1.1. <i>Le Budget de la Convention</i> .....	19
1.2. <i>Le plan pluriannuel d'actions (PPA)</i> .....	19
1.3. <i>Le plan de travail annuel budgétisé (PTAB)</i> .....	20
2. PROCEDURES POUR L'ELABORATION DU PTBA.....	21
3. PROCEDURES POUR LE SUIVI BUDGETAIRE.....	22
<b>CHAPITRE 3 : GESTION ADMINISTRATIVE</b> .....	<b>24</b>
1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	24
1.1. <i>Gestion du personnel national</i> .....	24
1.2. <i>Gestion des indemnités aux agents du Ministère</i> .....	26
2. GESTION DES MISSIONS ET ATELIERS.....	27
3. GESTION DU COURRIER.....	28
4. ARCHIVAGE DES DOCUMENTS.....	29
4.1. <i>Cadre général</i> .....	29
4.2. <i>Authentification et identification des documents à archiver</i> .....	30
<b>CHAPITRE 4 : EXECUTION FINANCIERE</b> .....	<b>31</b>
1. MODALITES DE VERSEMENT DES FONDS DE LA SUBVENTION.....	31
2. <b>REFINANCEMENT DES DEPENSES ELIGIBLES</b> .....	32
3. VERSEMENTS DIRECTS AUX ENTREPRISES.....	34
4. VERSEMENTS SOUS FORME D'AVANCES RENOUVELABLES.....	35
5. EXECUTION DE DEPENSES SUR LE COMPTE PROJET.....	39
6. GESTION DE LA CAISSE.....	40
7. GESTION DES REGLEMENTS PAR LA BANQUE.....	43
<b>CHAPITRE 5 : PASSATION DES MARCHES</b> .....	<b>45</b>
1. CADRE DE REFERENCE.....	45
2. PLANIFICATION DES MARCHES.....	45
3. MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE PASSATION DE MARCHES.....	46
3.1. <i>Seuils de passation et modes d'attribution des marchés</i> .....	46
3.2. <i>Procédures de passation et d'attribution des marchés</i> .....	47
3.3. <i>Synthèse des procédures pour les marchés avec appel d'offres</i> .....	49
3.4. <i>Suivi de la passation et de l'exécution des marchés</i> .....	50
<b>CHAPITRE 6 : COMPTABILITE GENERALE</b> .....	<b>51</b>
1. DESCRIPTION DU SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE.....	51
2. PRINCIPES GENERAUX.....	52
3. ORGANISATION.....	53
4. ARRETES COMPTABLES.....	54

<b>CHAPITRE 7 : COMPTABILITE MATIERE .....</b>	<b>56</b>
1. PRINCIPES GENERAUX DE GESTION DES ACTIFS DU PROJET .....	56
2. GESTION DES IMMOBILISATIONS .....	57
3. GESTION DES STOCKS .....	57
4. GESTION DES VEHICULES.....	58
4.1. Principes .....	58
4.2. Gestion des déplacements.....	58
4.3. Entretien du véhicule .....	59
<b>CHAPITRE 8 : SUIVI ET EVALUATION .....</b>	<b>60</b>
1. CHAMP D'APPLICATION .....	60
2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU SUIVI .....	60
2.1. Dispositif organisationnel.....	60
2.2. Cadre de suivi de l'exécution .....	61
2.3. Cadre de suivi des performances .....	62
2.4. Rapports périodiques.....	63
3. EVALUATION DU PROJET .....	63
4. DISPOSITIF DES AVIS DE NON OBJECTION (ANO).....	64
4.1. ANO relatifs à la gestion administrative et financière.....	64
4.2. ANO relatifs à la passation des marchés .....	64
<b>CHAPITRE 9 : CONTROLE ET AUDIT .....</b>	<b>65</b>
1. CONTROLE INTERNE .....	65
2. AUDIT EXTERNE .....	65
2.1. Objectifs et champ de l'audit.....	65
2.2. Mise en œuvre de l'audit annuel .....	66
2.3. Rapport d'audit.....	67
2.4. Rapport d'audit final.....	67

# INTRODUCTION

## MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXXX

### 1. OBJECTIFS DU MANUEL

Le présent manuel est produit au titre du Projet d'appui au système d'information de la gouvernance financière (PAGF-SI), financé par l'Agence Française de Développement (AFD).

Il entend fournir au maître d'ouvrage, aux gestionnaires du projet, au bailleurs et à tous les autres acteurs du projet un cadre de référence formalisé pour l'exécution, l'administration, la comptabilité, la gestion financière, le suivi et le contrôle du projet dans ses différentes dimensions techniques, opérationnelles et financières.

Il s'inscrit dans les pratiques et l'esprit de conformité aux normes de gestion internationalement admises et s'appuie sur le cadre juridique de la convention de financement CKM 1154 01 signée entre l'AFD et l'Union des Comores. L'ensemble des dispositions figurant dans le manuel de procédures sont ainsi réputées conformes avec la convention de financement. En cas d'éventuelle contradiction, il est entendu que les clauses figurant ladite convention ont une valeur supérieure au présent manuel – et sont exécutoires en premier lieu.

Plus spécifiquement, le document vise à :

- Rassembler et identifier toutes les procédures généralement requises pour la mise en œuvre efficace et optimale du projet ;
- Cadrer les obligations attendues de l'Unité de Gestion du Projet (UGP), de l'Assistance technique à maîtrise d'ouvrage (ATMO) et du personnel mobilisé dans le cadre du projet en matière de rationalisation et de bonne utilisation des ressources allouées pour l'atteinte des résultats escomptés ;
- Faciliter et clarifier la lecture des flux d'information pour les besoins du contrôle interne ;
- Préciser les rôles des uns et des autres dans l'exécution, la gestion et le contrôle des opérations et des résultats ;
- Proposer le format des outils soutenant les procédures retenues.

Les règles d'exécution opérationnelle, administrative et financière définies dans le manuel sont opposables aux acteurs et servent notamment de références lors des audits techniques et financiers du projet.

### 2. ORGANISATION DU MANUEL

Le document est structuré autour des onze thèmes suivants :

- L'organisation et le fonctionnement du projet (chap. 1) ;

- ▶ Les principes et les modalités de programmation et de budgétisation des activités du projet (chap. 2) ;
- ▶ L'administration générale du projet (chap. 3) ;
- ▶ L'exécution financière et la gestion de la trésorerie (chap. 4) ;
- ▶ La passation des marchés (chap. 5) ;
- ▶ La comptabilité générale (chap. 6) ;
- ▶ La comptabilité matière (chap. 7) ;
- ▶ Le suivi et évaluation (chap. 8) ;
- ▶ Le contrôle et l'audit (chap.9).

### 3. MISE A JOUR

La mise à jour du présent manuel constitue un élément fondamental et critique pour assurer que les procédures en place répondent bien en toute circonstance et à tout moment aux réalités évolutives du projet.

Les exigences de mise à jour peuvent résulter des enseignements tirés de la mise en œuvre du projet lui-même, des changements des cadres légaux et institutionnels, de la circulation de nouveaux textes législatifs, règlementaires ou juridiques, ou encore des recommandations émises par l'occasion par les audits annuels.

L'initiative de mettre à jour le manuel revient au Coordonnateur de l'Unité de Gestion du Projet (UGP) qui procède alors à cet exercice, assisté par le Responsable administratif et financier (RAF), l'ATMO, et le Responsable de la passation des marchés (RPM).

Le manuel révisé est soumis à l'Avis de non-objection (ANO) de l'AFD et à l'approbation du Secrétaire Général du MFB. Les membres du Comité de pilotage du projet (COPIL) sont informés par courriel des principales révisions et reçoivent la version révisée du manuel. La mention de révision est à chaque fois portée dans les chapeaux du document pour y être clairement consignée.

# CHAPITRE 1 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

## MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXX

### 1. PRESENTATION DU PROJET

Le Projet d'appui au système d'information de la gouvernance financière (PAGF-SI) vise à consolider durablement le système d'information de l'administration financière de l'Union des Comores, pour que celle-ci dispose d'un système d'information adapté à la mise en œuvre d'une gestion des finances publiques efficace, transparente et évoluant vers les meilleures pratiques internationales.

A ce titre, l'objectif spécifique du PAGF-SI est d'assurer la mise en œuvre le Plan de Consolidation du Système d'Information (PCSI) du Ministère des Finances, du Budget et du Secteur Bancaire (MFBSB), qui a été élaboré et adopté en 2023.

Pour atteindre cet objectif spécifique, le projet s'articule autour des six (6) axes stratégiques du PCSI, correspondants chacun à un sous-objectif :

- ▶ Mettre en place et opérationnaliser des infrastructures résilientes, performantes et sécurisées pour la digitalisation complète du MFBSB
- ▶ Renouveler le matériel informatique des utilisateurs
- ▶ Réhabiliter et mettre à jour les services numériques et les interfaçages
- ▶ Mettre à jour certains outils métiers de la GFP et préparer l'approche programmatique
- ▶ Améliorer la compétence numérique et gérer le changement
- ▶ Définir, valider et initier la mise en œuvre d'une stratégie de pérennisation du SI

A cela s'ajoute un volet de gestion de projet et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) comprenant l'appui à la gestion de projet, à la structuration du pilotage et gouvernance des SI et à la mobilisation d'une assistance technique internationale informatique :

- ▶ Accompagner la maîtrise d'ouvrage dans le pilotage et la gestion technique et financière du projet

Le projet dispose d'un budget de 10 000 000 euros financé par l'AFD, sur une période de mise en œuvre estimée à quatre (4) ans.

Il vient compléter et s'articuler avec le projet d'appui à la gouvernance financière (PAGF), dont la mise en œuvre opérationnelle a été initiée en 2021 et qui vise à accompagner la réforme de la gestion des finances publiques, en ce qui concerne notamment l'accroissement de la mobilisation des recettes et le renforcement de la programmation, exécution, suivi et contrôle du budget de l'Etat.

Sous-objectif 1 : Mettre en place et opérationnaliser des infrastructures résilientes, performantes et sécurisées pour la digitalisation complète du MFBSB

Il s'agit ici de permettre au MFBSB de disposer des prérequis en termes d'infrastructure pour pouvoir soutenir le SI. Les activités mises en place viendront apporter des réponses concrètes et adaptées aux besoins relatifs aux systèmes d'alimentation électrique, au réseau, à l'hébergement des équipements centraux, au système, au serveur, au stockage et à la sauvegarde des données (serveur NAS).

La solution déployée consistera à assurer une connexion au réseau d'énergie local et une solution de production photovoltaïque (de 20, 30 et 45 KVA en fonction des sites), en privilégiant l'utilisation de ce système PV. Le Data Center du MFBSB sera également équipé d'un groupe électrogène de 50KVA. L'hébergement du SI se situera au niveau de la salle serveur du MFBSB qui deviendra un Data Center aux normes. Un Data Center de back up sera mis en place au niveau du Data Center de l'Administration pour une architecture à deux Data Centers. Un réseau d'interconnexion de type SD-WAN sera déployé pour interconnecter l'ensemble des 22 sites du MFBSB, avec une liaison de 10Mb/s et une liaison de secours de 2Mb/s. L'un des résultats visés sera, par ailleurs, la mise en place d'une solution centralisée permettant de sécuriser le SI (solution Endpoint) ainsi que les solutions logicielles pour la supervision des infrastructures.

#### Sous-objectif 2 : Renouveler le matériel informatique des utilisateurs

Les utilisateurs sont estimés à 300 environ : ils disposeront du matériel informatique adéquat pour la réalisation de leurs missions. Parmi eux, 250 environ disposeront d'un poste fixe et 50 environ disposeront de postes mobiles. Les équipements informatiques seront mis à niveau pour les agents du MFBSB avec du matériel plus performant, sécurisé et équipé de solutions logicielles à jour. Des règles claires pour l'acquisition, l'attribution et le renouvellement du matériel informatique seront établies, y compris la réalisation d'inventaires réguliers des équipements disponibles et de leur état.

#### Sous-objectif 3 : Réhabiliter et mettre à jour les services numériques et les interfaçages

Le MFBSB est doté d'un ensemble d'applications (GISE pour le traitement des salaires, SIM\_BA pour la chaîne de la dépense, SIGIT pour la gestion des impôts et des taxes, SYDONIA World pour la gestion des transactions douanières, WEWOU pour la passation des marchés, etc.) qui nécessitent différents niveaux de mise à jour et doivent être interfacés pour permettre d'améliorer le pilotage de la GFP et l'optimisation respective des différentes solutions. En outre, le développement de certains services numériques de base tels que la messagerie électronique, un système de communication inter-sites, un système de gestion du parc informatique, etc. pourra être préparé.

#### Sous-objectif 4 : Mettre à jour certains outils métiers de la GFP et préparer l'approche programmatique

Les activités de ce sous-objectif sont pour la plupart prises en compte par le PAGF étant donné qu'il s'agit d'approches spécifiquement métiers.

Cependant, l'approche métiers étant un élément central d'une transformation digitale réussie et d'un SI opérationnel, ce sous-objectif figure nécessairement ici. Les activités à réaliser sont celles issues des chemins opérationnels de changement (COC) définis par le MFBSB et qui comportent notamment la production ou mise à jour des manuels de procédures pour les directions métiers du MFBSB (DGB/FOP, DGI, DGD, DGB, etc.). Ces documents constituent en effet la base pour élaborer les cahiers des charges techniques et fonctionnels pour la mise à jour et l'évolution fonctionnelle des applications existantes. La mise à jour des nomenclatures budgétaires et comptables sera également réalisée afin de faciliter la mise à jour et l'interfaçage des applications, en impliquant toutes les directions du MFBSB. Enfin, il s'agira de mettre en place les évolutions nécessaires pour le passage à l'approche programmatique, toujours en lien avec les chantiers en cours au niveau du PAGF.

#### Sous-objectif 5 : Améliorer la compétence numérique et gérer le changement

Cette approche consistera à soutenir le développement des compétences numériques (formations et ressources d'auto-formation sous différentes formes) des utilisateurs et des informaticiens du MFBSB. Les formations sont un outil de gestion du changement et ce sous-objectif consistera à mettre en place une stratégie de gestion du changement afin de préparer, faciliter, accompagner l'adoption et la mise en place du SI cible. Ceci permettra d'alimenter l'offre de service du centre informatique. Deux types de formations seront envisagées : (i) formations sur les applications existantes et leur mise à jour et (ii) formations techniques spécifiques qui porteront sur les réseaux, la sécurité, les systèmes-virtualisation-sauvegarde, le développement et la programmation, la gestion de base de données et enfin l'utilisation d'outils informatiques pour les agents métiers. Un projet de plan de gestion du changement est d'ores et déjà disponible en complément du PCSI au sein duquel la formation occupe une place centrale. Des ateliers, séminaires, évènements de sensibilisation et accompagnement seront également organisés.

#### Sous-objectif 6 : Définir, valider et initier la mise en œuvre d'une stratégie de pérennisation du SI

Afin d'éviter les écueils du passé, un travail de projection sur la pérennité du SI sera engagé en parallèle pour accompagner la transformation organisationnelle de la fonction SI avec la mise en place d'une DSIC pleinement opérationnelle. Cette transformation devra faire partie intégrante d'une stratégie d'exploitation du SI qui constituera un gage de pérennité des investissements. Par ailleurs, l'adoption d'un statut des informaticiens paraît indispensable pour attirer et maintenir les compétences. Il s'agira également, afin de réussir et justifier ce chantier de réorganisation de la fonction SI, de doter la nouvelle direction des outils de supervision adéquats et notamment d'un tableau de bord dont les indicateurs, permettant de mesurer la performance de l'ensemble du SI et des projets engagés, seront validés à l'occasion d'un comité de pilotage et de supervision.

#### Sous-objectif 7 : Accompagner fortement la maîtrise d'ouvrage dans le pilotage et la gestion technique et financière du projet

Les activités prévues consisteront à :

- Donner les moyens adéquats à l'équipe-projet constituée au sein du MFBSB au niveau de la DSIC, en renforçant les équipes existantes et en permettant de compléter l'existant par des recrutements additionnels ;
- Mobiliser une assistance technique à maîtrise d'ouvrage (ATMO) pour (i) appuyer le pilotage, la coordination et le suivi de la mise en œuvre du PCSI, notamment un chef de projet et un expert passation de marchés, (ii) appuyer les différentes dimensions techniques du PCSI en recourant à des expertises techniques diverses, (iii) soutenir la structuration de la gouvernance et de la fonction SI au sein du MFBSB.

#### **Articulation entre le PAGF-SI et le PAGF**

Le projet PAGF-SI sera complémentaire du PAGF, et étroitement articulé avec ce dernier. En effet, le PAGF est positionné pour l'essentiel sur les dimensions « métiers » : réglementation, procédures, organisation, formation, renforcement des capacités, etc. Ces aspects relèvent de composantes importantes d'un système d'information, qui dépassent les stricts volets/aspects « informatiques » et touchent de manière plus globale à la transformation (y compris digitale) de la gestion des finances publiques. Le projet PAGF-SI n'aura donc pas vocation à traiter les sujets métiers en tant que tels : sa valeur ajoutée sera de contribuer à mettre en place les conditions favorables au niveau du système d'information pour amplifier et consolider les résultats positifs de l'amélioration de la GFP.

En ce sens, le sous-objectif n°4 du PCSI sera pris en charge, pour l'essentiel, par l'actuel projet PAGF tout en restant inscrit dans la logique globale d'intervention, pour ne pas le perdre de vue si le PAGF venait à s'achever avant le PAGF-SI. L'articulation entre les 2 projets sera un élément important, comme par exemple dans la rédaction des cahiers des charges fonctionnels/techniques.

Certains chantiers prioritaires ont été d'ores et déjà initiés et/ou couverts dans le cadre du PAGF. Il s'agit de :

- Rénovation bâtementaire et réhabilitation électrique avec implémentation de solution d'alimentation photovoltaïque du centre informatique : Marché passé pour l'étude détaillée de la réfection bâtementaire du Data Center et suivi futur des travaux. La prestation est en cours de réalisation. Le marché travaux est également prévu dans le cadre du PAGF.
- Réhabilitation électrique pour 8 sites prioritaires du Ministère : Marché passé pour l'audit et la programmation des travaux
- Audit du réseau informatique sur vingt-quatre sites du Ministère : Marché passé pour l'audit et la programmation des travaux
- Dotations en équipement de postes de travail (et onduleurs) des services à impact fort pour la mobilisation des recettes
- Consolidation du logiciel de gestion de la solde (GISE)
- Prise en charge du contrat de maintenance SIGIT
- Assistance technique d'amorçage portant sur un appui aux réflexions sur l'organisation de la DSIC
- Assistance technique d'amorçage portant sur la programmation des passations de marchés pour le PCSI

La contribution du PAGF au PCSI (dont sa dimension métier/fonctionnelle) est évaluée à environ 1,3 M€.

## 2. CADRE INSTITUTIONNEL

### 3.1. Cadre général

La mise en œuvre du projet reposera sur cinq niveaux/acteurs :

- La maîtrise d'ouvrage sera confiée au MFBSB. Le financement sera mis en place au niveau de la DSIC, sous la supervision stratégique du Ministre et du Secrétaire Général du Ministère. Le directeur de la DSIC assurera le rôle de directeur de projet.
- La gouvernance de l'opération reposera au plus haut niveau sur la mise en place d'un comité de pilotage et de supervision du SI du MFBSB : ce comité permettra, lors d'une session annuelle dédiée d'assurer la supervision du projet. Il sera notamment ouvert à des acteurs clés, dont par exemple l'ANADEN, en vue d'assurer la cohérence entre la transformation numérique de l'administration et la consolidation des SI au niveau du MFBSB. Des comités techniques ad hoc seront mis en place pour préparer et superviser les différents chantiers du PCSI.
- La gestion du projet PAGF-SI et la coordination des activités reposeront sur unité de gestion de projet (UGP) spécifique, avec un coordonnateur national (CN), un responsable administratif et financier (RAF) et un responsable de la passation des marchés (RPM), ainsi qu'un référent

technique à Anjouan, au-regard du volume d'activités susceptibles d'être mises en œuvre sur cette île.

- Une assistance technique à maîtrise d'ouvrage (ATMO), disposant notamment de toutes les compétences d'une assistance technique informatique, devra être mobilisée. Elle appuiera le Ministère, l'UGP ainsi que la DSIC dans la mise en œuvre d'ensemble du projet, tant au plan technique, fonctionnel que de celui du pilotage stratégique/opérationnel et du suivi. Elle sera dimensionnée de manière à prendre en charge les besoins d'expertise autant que les besoins d'accélérer la conduite du changement et l'opérationnalisation de la fonction SI permettant la mise en œuvre du projet PAGF-SI. Elle sera composée d'une expertise résidente et d'un pool d'experts court-terme/peués.
- Les services responsables de l'exécution technique des activités (dont en particulier DSIC) : ces responsables reçoivent mandat d'exécuter les activités techniques qui sont programmées dans le cadre des plans de travail annuels budgétisés validés par le Comité de pilotage. Pour réaliser ces activités, dont ils ont eux-mêmes participé à la formulation, ces services bénéficient de l'appui technique de l'UGP et de l'assistance technique à maîtrise d'ouvrage. La mise en œuvre des activités et leur suivi s'appuient, autant que possible, sur les principes d'organisation et mécanismes de fonctionnement normaux du ministère.

S'il est privilégié un mode de gestion de projet reposant sur une unité dédiée, la DSIC devra conserver un rôle éminent dans le pilotage et la coordination d'ensemble du PCSI, et sera étroitement associée à l'ensemble des activités.

### ***3.2. Missions, composition et fonctionnement du Comité de pilotage***

Un comité de pilotage des systèmes d'information (CP-SI) est mis en place et assiste le Ministre dans le pilotage stratégique et la supervision des fonctions et chantiers SI au sein de l'administration des finances et du budget. A ce titre, il est chargé notamment des attributions suivantes :

- Garantir la définition et la validation concertée de la politique et objectifs d'évolution du SI du Ministère, en cohérence avec les standards en la matière ;
- Examiner et suivre la mise en œuvre des référentiels stratégiques relatifs au SI et à la sécurité des systèmes d'information, et évaluer les résultats atteints ;
- Examiner et superviser l'organisation, la planification et l'exécution des principaux projets et chantiers relatifs au SI, en veillant à concilier objectifs de long-terme et enjeux opérationnels de court-terme, enjeux techniques et besoins métiers et dans le cadre d'un pilotage par objectifs/délais ;
- Evaluer et assister à la détermination des choix des maîtrises d'œuvre et autres prestataires, et des relations avec ces derniers ;
- Garantir la définition, suivre et faciliter la mise en œuvre des stratégies et mesures appropriées d'accompagnement du changement ;
- Faciliter la coordination entre les fonctions « informatiques » et les fonctions « métiers », en vue notamment de la bonne prise en compte des besoins exprimés par les utilisateurs et la satisfaction des prérequis au niveau de ces derniers ;
- Veiller à la cohérence et conformité des orientations relatives au SI du Ministère, avec celles retenues au niveau gouvernemental, concernant entre autres les normes d'interopérabilité et de sécurité ;

- Veiller à la mise en œuvre régulière d'audits internes et d'audits indépendants du SI et à la bonne application des recommandations.

Il assure, à ce titre, le pilotage et la supervision de la mise en œuvre des programmes/projets relatifs aux systèmes d'information du Ministère, financés par les partenaires. Il assume à ce titre les missions et attributions suivantes :

- S'assure de la parfaite mise en œuvre du projet et de la bonne utilisation des fonds alloués au titre de la Convention de Financement – et veiller au respect des engagements contenus dans cette dernière ;
- Examine et approuve les plans de travail budgétisés annuels préparés par l'UGP avec le concours de l'opérateur d'ATMO ;
- Suit l'exécution des PTBA ainsi que les autres éléments de programmation (mise en œuvre du PPM) ;
- Examine et approuve les rapports d'exécution du projet (semestriels et annuels) ;
- Se prononce, au besoin, sur le contenu de livrables majeurs ;
- Valide les procédures et leurs modifications ;
- Apprécie les réalisations du projet ainsi que le degré d'atteinte des résultats ;
- Statue sur les ajustements nécessaires dans la mise en œuvre du projet en cours en fonction des constats effectués.

Outre ses réunions ordinaires, le comité de pilotage du système d'information, se réunit deux (2) fois par an et a minima une (1) fois par an, pour assurer la supervision du projet PAGF-SI. Le cas échéant, les réunions peuvent être articulées avec celles d'autres projets, dont notamment celles du PAGF.

Le comité de pilotage du système d'information est présidé par le Ministre et composé ainsi qu'il suit :

- Secrétaire Général du Ministère (vice-président et suppléant).
- Directeur des systèmes d'information du Ministère (rapporteur).
- Directeur Général du Budget.
- Directeur Général de la Comptabilité Publique et du Trésor.
- Directeur du Contrôle Financier.
- Directeur Général des Impôts.
- Directeur Général des Douanes.
- Directeur du Contrôle des Marchés Publics.
- Directeur Général de l'INSEED.
- Directeur Général des Etudes et de Réformes Economiques et Financières.
- Directeur Général de la Fonction Publique.
- Représentant du Ministère des Postes, des Télécommunications, de l'Economie Numérique, chargé de l'Information.
- Directeur Général de l'ANADEN.
- Commissaire Général au Plan.

En ce qui concerne les réunions dédiées à la supervision du PAGF-SI, l'AFD et l'Ambassade de France participent à titre d'observateurs. Le représentant de l'UGP du PAGF, ceux des ATMO PAGF-SI et PAGF sont invités à ces mêmes réunions ; de même les représentants des principaux partenaires techniques et financiers du Ministère.

Pour ces réunions spécifiques du Comité, le Coordonnateur du projet assure la fonction de rapporteur et de secrétaire, en relation avec le DSIC. Il est notamment chargé de l'organisation des réunions, dont les convocations et la fixation de l'ordre du jour sont effectuées en concertation avec le SG et le DSIC, ainsi que la préparation de la documentation soumise à examen et l'établissement des procès-verbaux.

Les convocations, les ordres du jour et les documents relatifs au COPIL (projet de rapport, de PTBA ...) sont transmis sept (7) jours ouvrables avant la date de la réunion. Un PV est produit à l'issue de chaque réunion et diffusé au plus tard deux (2) semaines après la réunion à l'ensemble des membres du COPIL.

L'AFD est informée et consultée sur les conditions d'organisation de ces réunions et sur les documents associés.

Les réunions du COPIL dédiée au projet PAGF-SI sont prises en charge sur les ressources du projet. La participation au COPIL est bénévole.

### ***3.3. Missions, composition et fonctionnement de l'UGP***

Sous l'autorité du Ministre et du Secrétaire Général, l'Unité de Gestion du Projet PAGF/SI (UGP) est positionnée au sein de la Direction des Systèmes d'Information et de la Communication (DSIC) et sous la supervision directe de son Directeur.

L'Unité de Gestion du Projet a pour attributions principales de :

- Préparer les programmes d'activités et budgets annuels relatifs à l'exécution du Projet et les soumettre à l'approbation du Comité de Pilotage du Projet et à l'avis de non-objection de l'AFD ;
- Elaborer et actualiser la programmation pluriannuelle sur la durée du Projet, en cohérence avec le plan de consolidation des systèmes d'information (PCSI) ;
- Assurer la coordination technique du projet et organiser la mise en œuvre des activités en conformité avec le programme d'activités et les budget approuvés – en lien étroit avec la DSIC, les directions et services « métiers » et l'opérateur d'assistance technique à maîtrise d'ouvrage (ATMO) ;
- Contribuer à l'animation et à l'organisation des chantiers techniques et métiers relatifs à la mise en œuvre du Projet et du PCSI ;
- Veiller et faciliter la coordination des activités du PAGF/SI avec celles du PAGF, et des éventuels autres projets pertinents de par leur domaine d'intervention ;
- Veiller au respect des dispositions de la convention de financement et celles du manuel de procédures ;
- Administrer et piloter le contrat de prestation de service (CPS) avec l'opérateur ATMO, dont (i) coordonner la validation/suivi du plan de travail de l'assistance technique (ii) suivre la mobilisation des experts et de leurs livrables, et (iii) faciliter l'exécution des missions de l'opérateur ainsi que la collaboration de ces derniers avec les services/parties-prenantes ;
- Etablir les rapports semestriels et annuels (techniques et financiers) d'avancement du Projet comprenant les indicateurs clés de performance ;
- Assurer la planification, passation et suivi de l'exécution des marchés, conformément aux dispositions de la réglementation nationale, des Directives pour la Passation des Marchés

financés par l'AFD dans les Etats Etrangers et du Manuel de Procédures du Projet et assurer le paiement des dépenses engagées à ce titre ;

- ▶ Instruire les demandes de versement auprès de l'AFD (paiements directs et/ou avances renouvelables) et veiller à la satisfaction des conditionnalités ;
- ▶ Assurer la gestion financière de l'ensemble du Projet, notamment (i) la préparation, l'exécution, le suivi et l'analyse budgétaire, (ii) l'exécution des dépenses et des paiements, (iii) la tenue et la présentation des comptes, (iv) le classement et l'archivage des pièces comptables, (v) la réalisation et transmission des rapports d'audit annuels dans les délais ; (vi) la transmission des rapports de suivi financiers semestriels ; (vii) la mise en œuvre dans les délais raisonnables des recommandations des auditeurs ;
- ▶ Mettre en place le dispositif de suivi-évaluation (S&E) du projet et assurer son déploiement, son renseignement et la collecte des données qui s'y attache ;
- ▶ Assurer la communication interne sur les activités, dont en particulier la circulation efficace des informations et la mobilisation des différentes parties-prenantes ;
- ▶ Assurer la mise en œuvre des actions de visibilité et communication liées à la réalisation du Projet, sur la base d'une stratégie et d'outils formalisés ;
- ▶ Faciliter l'organisation et mettre à la disposition des missions de contrôle et de suivi (audit, évaluation, supervision, etc.) tous supports, informations et moyens nécessaires ;
- ▶ Assurer la mise en application des recommandations du Comité de Pilotage, des missions de supervision et des audits.

L'Unité de Gestion de Projet est dirigée par un Coordinateur national, recruté par appel à candidatures, et dont les Termes de Référence, les qualifications et l'expérience sont jugés satisfaisants par l'AFD.

Le Coordonnateur national organise, coordonne et contrôle, au quotidien, l'ensemble des activités du Projet, sous la supervision directe du DSIC et en relation avec l'ATMO mobilisée au titre du PAGF/SI. Il est l'interface privilégié avec les équipes de l'AFD, en charge du suivi du Projet.

Il travaille en étroite collaboration avec les agents de la DSIC. En lien avec son Directeur, il :

- ▶ Etablit des relations de travail étroites avec les représentants des autres directions et autres services du Ministère, ainsi qu'avec l'Agence nationale de développement du numérique (ANADEN).
- ▶ Assure la bonne remontée des informations relatives à l'exécution du Projet à l'endroit du Ministre et du Secrétaire général, ainsi que le recueil et la prise en compte des orientations et arbitrages formulés par ces derniers.
- ▶ Garantit la coordination étroite avec l'Unité de Gestion du Projet d'appui à la gouvernance financière (PAGF), y compris avec l'assistance technique à maîtrise d'ouvrage mobilisée dans le cadre de ce projet ; et ce en vue de maintenir la cohérence/articulation des activités mises en œuvre respectivement par le PAGF/SI et le PAGF.

Le Coordonnateur assure, en relation avec le DISC, le secrétariat technique des réunions du Comité de pilotage en charge des Systèmes d'information dédiées spécifiquement à la supervision du PAGF/SI.

Le coordonnateur est appuyé, au sein de l'UGP, par un responsable administratif et financier (RAF), un responsable de la passation des marchés (RPM) et un assistant. En fonction de l'évolution de l'activité, et de façon prévisionnelle, la mobilisation d'autres personnels pourra être envisagée, dont notamment un chargé d'appui à la gestion/comptable et un responsable insulaire à Anjouan.

Les bureaux de l'UGP sont situés au sein du Ministère des Finances, du Budget et du Secteur Bancaire, à Moroni. Le budget de fonctionnement de l'UGP, y compris la rémunération de son personnel, est couvert par les ressources du Projet.

### ***Le directeur de projet***

La fonction de directeur de projet est assurée par le DSIC. Il assure une supervision de proximité de la mise en œuvre du projet. A ce titre, il assure les missions ci-après :

- Veille à la bonne inscription des activités du projet dans les politiques, référentiels et stratégies SI du Ministère des Finances, dont notamment le PCSI.
- Veille à la cohérence des activités programmées avec les orientations SI, et contribue activement à l'élaboration du PPA et des PTAB et à la revue des plans de travail de l'AT.
- Assure la mobilisation des équipes de la DSIC dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des chantiers, activités et marchés soutenues par le PAGF-SI.
- Pilote et facilite la mise en place et l'opérationnalisation des groupes de travail et comités techniques constitués aux fins des chantiers/activités soutenus par le projet.
- Veille à l'articulation du système de S&E du projet, avec le dispositif de S&E des chantiers informatiques et du PCSI, et facilite la collecte des données.
- Assure avec le Coordonnateur la préparation des réunions du COPIL.
- S'assure des performances de l'UGP et du Coordonnateur, dont il effectue l'évaluation annuelle en lien avec le SG.
- Facilite les travaux de l'UGP et de l'ATMO sur tous les aspects qui concernent l'atteinte des objectifs du PAGF-SI et la réalisation des activités.
- Facilite les interventions des experts techniques de l'ATMO, et s'assure du bon déroulé de leur mission, y compris la revue/validation de leurs livrables.
- Facilite l'adoption des arbitrages et décisions qui sous-tendent l'exécution du projet, y compris au niveau du comité de pilotage des SI.
- Facilite la remontée/circulation des informations sur l'exécution du PAGF-SI à l'endroit du Ministre et du SG, ainsi que des autres responsables des directions/services ministériels.

Le directeur de projet intervient en subsidiarité du Coordonnateur du projet et veille au respect des attributions dévolues à ce dernier et à l'UGP ; ceci réciproquement pour le Coordonnateur. Il travaille en étroite collaboration avec le Coordonnateur – les deux veillant à l'adoption de modes de travail constructifs, basés sur la transparence et la coopération. Le Directeur de projet prend part au réunion de suivi technique du projet, avec l'UGP et l'ATMO, sur une base bihebdomadaire a minima.

En cas de divergence entre le Directeur du projet et le Coordonnateur qui n'aurait pu être levée de façon consensuelle, un arbitrage du SG est sollicité ; celui-ci est reconnu comme exécutoire.

Les attributions du Directeur de projet sont susceptibles d'être formalisée sous forme d'une lettre de mission. Le Directeur de projet bénéficie d'une indemnité de fonction, basée sur la performance, dont les modalités d'attribution et le montant sont soumis à l'ANO de l'AFD.

### **3.4. Missions de l'assistance technique à la maîtrise d'ouvrage et conditions de réalisation**

L'opérateur d'assistance technique à maîtrise d'ouvrage (ATMO) est recruté par le MFBSB, à travers un appel d'offres international.

Il a pour mission d'accompagner la mise en œuvre d'ensemble du PAGF-SI par le MFBSB :

- ▶ De manière transversale, à travers un appui à l'UGP pour le pilotage/la gestion du projet, dont la planification/programmation des activités, la passation et le suivi des marchés, le suivi-évaluation et l'animation des différentes instances de pilotage stratégique et opérationnelles.
- ▶ Sur le socle organisationnel, à travers appui à la structuration de la fonction informatique, l'animation de la conduite du changement et du plan de renforcement des compétences.
- ▶ Sur le socle technique, à travers un appui au pilotage de la réalisation des projets du PCSI en apportant des expertises sur les phases études, un appui au pilotage des projets de mise en œuvre, de la réception des travaux et de la documentation associée (procédures d'exploitation).

Le pilotage de la prestation d'ATMO sera assuré par l'UGP (agissant pour le compte du MFBSB), qui assure également l'administration du contrat de prestation de service correspondant. L'ATMO travaille néanmoins avec l'ensemble des services et structures impliquées dans la mise en œuvre du PAGF-SI, dont en particulier la DSIC. Il est également attendu de l'ATMO qu'elle facilite, en lien avec l'UGP, une bonne coordination des activités avec l'UGP PAGF et Expertise France ; en vue d'assurer une parfaite cohérence entre les activités purement « métiers » et celles plus large « SI ».

Le dispositif d'assistance est articulé autour des éléments suivants :

- Un assistant technique principal (ATP) / chef de mission (résident), en charge d'appuyer l'UGP et la DSIC dans le pilotage, la planification/suivi et la mise en œuvre opérationnelle du PAGF-SI et du PCSI. Il s'appuie sur un pool d'experts techniques perlés/court-terme spécialisés, dont il assure la coordination, l'animation et la supervision des missions.
- Des experts techniques court-terme et/ou perlés sur les thématiques ci-après : infrastructures, interconnexions/interfaces, accompagnement du changement, interfaces SI / métiers GFP, sécurité, gouvernance des SI, passation de marchés SI, etc.
- Un dispositif de backstopping, assurance-qualité, et support.

La phase de démarrage de la mission d'ATMO est consacrée à accompagner la formulation, en lien avec le Ministère, la DSIC et l'UGP, d'une stratégie opérationnelle structurée et cohérente de mise en œuvre des différents chantiers du PCSI.

La répartition de l'expertise court-terme/perlée par domaine n'est pas figée. Celle-ci sera prédéfini lors de la phase de cadrage, avec des ajustements au fil de l'eau ; au-regard également des plans de travail élaborés en lien avec l'UGP. Les TDR des missions spécifiques d'experts, seront élaborés au fil de l'eau et soumis à validation du coordonnateur de l'UGP, de même que les profils des experts proposés. Le Coordonnateur sera en charge de recueillir les observations de l'AFD sur ces TDR.

Les livrables liés à la mission d'ATMO sont validés par le coordonnateur de l'UGP, en lien avec la DSIC et les services concernés du Ministère. A réception des livrables, le coordonnateur de l'UGP disposera de 10 jours ouvrés pour envoyer ses retours à l'ATMO. Il veille à recueillir les observations de l'AFD et

des autres acteurs. Au plus tard 10 jours ouvrés après réception des observations et/ou commentaires éventuels sur le rapport provisoire, l'ATMO transmettra une version finale définitive des livrables au coordonnateur de l'UGP.

## CHAPITRE 2 : PROGRAMMATION ET BUDGETISATION

### MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXX

## 1. CADRES DE PROGRAMMATION OPERATIONNELLE ET BUDGETAIRE

### 1.1. Le Budget de la Convention

Le plan de financement, tel qu'établi dans la convention de financement, se présente comme suit :

Composantes	TOTAL
	(en M €)
Composante 1 Infrastructures résilientes, performantes et sécurisées pour le SI de la gestion des finances publiques	3,7
Composante 2 Matériel informatique des utilisateurs	0,35
Composante 3 Services numériques et interfaçages	1,7
Composante 4 Mise à jour des outils métiers GFP	0,0
Composante 5 Formation et gestion du changement	0,35
Composante 6 Stratégie de pérennisation du SI	0,15
Composante 7 Gestion de projet, AMOA	2,75
Divers et imprévus	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Le budget de chaque composante est modifiable dans la limite de 20%. Au-delà, un avis formel de non-objection de l'AFD est requis au préalable.

Une partie de ce financement, estimée à 20% de l'enveloppe totale, sera destinée au refinancement de dépenses payées sur le budget national et liées à la prise en charge de certains des coûts récurrents indispensables à la pérennité de l'investissement et du SI : rémunération de nouveaux personnels recrutés, connexions internet et maintenance applicative/contrats éditeurs.

### 1.2. Le plan pluriannuel d'actions (PPA)

Etabli à partir du cadre logique, du descriptif global du projet et des éléments programmatique et de budgétisation figurant dans le PCSI, le plan pluriannuel d'actions pour le PAGF-SI est :

- ▶ **une programmation indicative des activités ventilée par composante et résultats immédiats**, accompagnée d'une budgétisation sommaire (niveau activité) ;
- ▶ couvrant la période prévisionnelle d'exécution du projet, ventilée par années ;
- ▶ conforme aux enveloppes financières définies dans la convention de financement ;
- ▶ **actualisé, au besoin**, en cours d'exécution afin d'intégrer d'éventuelles inflexions dans la stratégie du projet.

Le plan pluriannuel est élaboré, au plus tard, simultanément à l'élaboration du premier plan de travail annuel budgétisé. Il est élaboré par l'UGP, avec l'appui de l'ATMO. Le PPA est soumis à l'ANO de l'AFD.

Le plan pluriannuel n'est pas un cadre de programmation glissant (son horizon est fixe). Toutefois, une éventuelle actualisation en cours de projet conduira à corriger les données passées en fonction des activités et dépenses effectivement déjà réalisées.

### 1.3. Le plan de travail annuel budgétisé (PTAB)

Formulé à partir du plan pluriannuel et des éléments du cadre logique, le PTAB :

- met en évidence les besoins et les priorités – en termes d'activités et d'apports à mobiliser – propres à chaque composante (résultat intermédiaire) et résultat immédiat ;
- constitue, une fois adopté par le Comité de pilotage et ayant reçu l'ANO de l'AFD, le cadre de référence pour l'exécution annuelle du projet et détermine en principe l'éligibilité des activités et des dépenses (voir aménagement de ce principe infra.)

Le PTAB comprend :

- une présentation des grandes priorités et objectifs à atteindre pour l'année concernée ;
- une description synthétique, au niveau de chaque composante/sous-composante et résultat immédiat, des activités programmées ;
- une présentation des indicateurs de résultats immédiats et/ou de produits retenus ainsi que des cibles à atteindre en fin d'année ;
- une présentation de l'affectation des ressources budgétaires ;
- une présentation du prévisionnel de décaissement sur la subvention AFD (avances, paiements directs, refinancement de dépenses budgétaires) ;
- une présentation du plan de travail/programmation prévisionnelle de l'ATMO sur l'année, en relation avec les activités et au-regard de l'enveloppe budgétée ;
- le tableau de programmation (PTAB à proprement dit) qui détaille les prévisions de dépenses pour chaque composante, résultat immédiat, activité et sous-activité/tâches.

Le PTAB est exprimé base paiement. Il est accompagné du plan de passation des marchés actualisés.

La présentation des activités programmées est introduite par une brève synthèse des résultats déjà obtenus depuis le début du projet et, le cas échéant, par une justification d'ajustements proposés pour l'année à venir. Pour chaque activité, le service techniquement responsable est identifié.

Un modèle de canevas pour le narratif figure en annexe **XX**. Le tableau de programmation se structure comme suit :

COMPOSANTE / SOUS-COMP / ACTIVITE / APPORT	Chronogramme année N+1				Dépenses année N+1						Total Année N+1	
					(€)				Unité	Qté	PU	(€)
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4				
Composante 1												
Sous-composante 1.1.												
Activité 1.1.1.												
Sous-activité 1.1.1.1.												

Une ligne « divers et imprévus » de maximum 7% du montant du PTAB est inscrite au PTAB.

NB : comme indiqué, le PTAB est présenté base paiement. A ce titre, le montant budgété pour l'ATMO correspond au paiement des factures de l'opérateur prévues pour être encourues dans l'année visée. Le plan de travail/programmation prévisionnelle de l'ATMO annexé au PTAB présente quant à lui, les activités/quantités prévues pour être mobilisées par l'ATMO au cours de l'année concernée (dont notamment H/J d'expertise par objet) ; et ce indépendamment de leur facturation qui est susceptible d'intervenir pour partie sur l'exercice suivant.

### Dérogations

Par dérogation et au regard de la convention, le premier programme de dépenses / budget, couvrant une période estimative de trois/quatre mois, ne sera pas formellement soumis au COPIL (qui en sera néanmoins informé). Il sera en revanche soumis à la validation du Ministre des Finances (ou du SG), et à l'ANO de l'AFD.

Par ailleurs, si le PTAB s'inscrit dans le cadre de l'annualité budgétaire ; il est possible que l'élaboration et validation de celui correspondant à l'année N ne soit pas encore intervenue à l'issue de l'année N-1. A ce titre, et de manière à éviter un blocage, une période complémentaire de 2 mois – donc jusqu'à fin février de l'année de programmation considérée (N) – est introduite. Au cours de celle-ci et en attendant de l'adoption du PTAB, les activités programmées pour l'année écoulée (N-1) et qui n'ont pu être réalisées peuvent encore faire l'objet de dépenses. Les dépenses s'effectuent dans les limites des montants définis pour ces activités dans le PTAB de l'année N-1.

## **2. PROCEDURES POUR L'ELABORATION DU PTBA**

La préparation des PTAB est assurée et coordonnée par l'UGP, en lien avec les services bénéficiaires, dont en particulier la DSIC qui supervise techniquement l'exercice, et avec l'appui de l'ATMO.

NB : L'UGP et l'ATMO PAGF sont associées, de manière à assurer la cohérence et la complémentarité entre les 2 projets et leurs programmations respectives.

- L'élaboration du PTAB de l'année N+1 est engagée environ 8 semaines avant la tenue du Comité de pilotage.
- L'exercice tient compte des documents de référence (PPA, PCSI, document de projet et cadre-logique) ; (ii) des éléments issus des activités antérieures et des livrables des experts mobilisés précédemment; et (iii) du prévisionnel d'atterrissage de l'exécution du PTAB de l'année N et du PPM.
- L'élaboration s'organise autour de réunions concertation avec les services bénéficiaires, qui sont animées par l'UGP appuyée par l'ATMO ; elles permettent (i) de déterminer les éléments de bilan préliminaire, (ii) de définir la stratégie d'intervention et les objectifs et principales réalisations par composante/sous-composante au titre de l'exercice suivant ; (iii) d'élaborer la programmation budgétisée et la programmation des marchés. Ces concertations peuvent être également organisées sous la forme d'ateliers d'une ou deux journées.
- Au plus tard 5 semaines avant la tenue du COPIL, les travaux sont restitués, par l'UGP en lien avec la DSIC, au Ministre et/ou au SG, afin de recueillir également leurs orientations. A cette même échéance, l'AFD est consultée a minima sur la base du tableau de programmation.
- Au plus tard 3 semaines avant la tenue du COPIL, l'ensemble de la documentation/éléments devant être présentés au COPIL sont finalisés et partagés aux parties-prenantes et à l'AFD, pour dernière revue préalable. L'UGP coordonne/assure la prise en compte des dernières observations. Les documents définitifs sont transmis au plus tard 10 jours avant la tenue du COPIL à l'attention de ses membres.

A l'issue de processus, le PTAB de l'année N+1 est soumis au COPIL pour examen et validation vers la fin de l'année N (ou au plus tard janvier de l'année N+1). Le cas échéant, le PTAB est amendé pour tenir compte des commentaires du COPIL. Il est ensuite soumis à l'AFD pour ANO et à nouveau modifié pour intégrer les observations de l'AFD. Si celles-ci sont jugées substantielles, un réexamen par le COPIL doit être envisagé.

#### **Cas spécifique des dépenses inscrites au budget de l'Etat**

Il est prévu que certaines dépenses s'inscrivant dans le cadre du projet PAGF-SI soient intégrées et exécutées dans le cadre du budget de l'Etat ; pour être ensuite refinancées à travers la subvention mise à disposition par l'AFD. Il s'agit de dépenses récurrentes (e.g. connexion réseau, contrat de maintenance logicielle, recrutements de personnels additionnels au sein de la DSIC, etc.).

La mise en place de cette modalité est prévue pour être activée à compter de l'exercice 2025.

L'intégration de ces dépenses au sein du budget et du PTAB de l'année N+1 s'organise comme suit :

- La DSIC détermine les dépenses récurrentes de fonctionnement relatives au SI devant être inscrites dans la loi de finances de l'exercice N+1 ; dont en lien avec l'UGP, celles devant être prises en charge par le PAGF-SI conformément aux termes du projet. Le cas échéant, l'ATMO appuie cet exercice.
- Sur la base de ce premier cadrage, une réunion de concertation est organisée avec la DGB, pour fiabiliser le cadrage de ces dépenses, avant le 31 mai de l'année N.
- La note de cadrage est soumise à l'AFD avant le 15 juin de l'année N, pour concertation et avis, sur les dépenses prévues pour être refinancées par le PAGF-SI uniquement.
- Une note de cadrage finalisée, tenant compte des observations de l'AFD est soumise à la validation du Ministre, pour formalisation avant le 30 juin de l'année N.
- La note définitive est partagée à l'AFD, qui dispose de 10 jours ouvrés maximum pour faire part, le cas échéant, de ses observations.
- Les éléments de cadrage sont pris en compte dans le processus d'élaboration du projet de loi de finances.
- Les rubriques budgétaires prévues pour faire l'objet d'un refinancement dans le cadre du PAGF-SI sont intégrés au projet de PTAB.

En cas de modification des rubriques susvisées dans le cadre du processus d'élaboration du budget de l'Etat, une information est faite à l'endroit de l'AFD et une concertation est organisée pour s'accorder sur les inscriptions définitives. Le cas échéant, les conclusions de ces concertations sont consignées dans un PV formel endossé par l'AFD.

In fine, seules les dépenses inscrites au budget de l'Etat intégrées dans le PTAB validé par le COPIL et ayant reçu l'ANO de l'AFD pourront faire l'objet d'un refinancement au travers de la subvention, à concurrence des montants plafonds inscrits dans ledit PTAB.

### **3. PROCEDURES POUR LE SUIVI BUDGETAIRE**

Une fois le PTAB validé par le Comité de Pilotage et ayant reçu l'ANO de l'Agence, celui-ci fait l'objet d'une saisie dans l'outil correspondant. Le suivi budgétaire se fait avant et après chaque dépense. Le RAF mettra en place un tableau de bord budgétaire, qui sera renseigné en temps réel afin de suivre de façon fiable l'exécution du budget. Un logiciel ou un fichier sécurisé sera utilisé pour le suivi budgétaire.

Les travaux de suivi budgétaire s'organisent comme suit :

- Dans la phase d'exécution du budget, le RAF effectue un contrôle des budgets disponibles, par ligne d'imputation, avant l'engagement de toutes dépenses.
- Le RAF élabore les tableaux de bord budgétaires mensuels, présentés au Coordonnateur du Projet au plus tard le 10 du mois suivant.
- Le RAF élabore les tableaux de bord budgétaires semestriels qui sont intégrés aux rapports techniques et financiers semestriels. La fiabilité des informations fournies dans les tableaux requiert la tenue à jour de la comptabilité afin de procéder aux contrôles contradictoires.

#### **Fongibilité et modification de la programmation budgétaire en cours d'exécution**

La ligne « divers et imprévus » ne peut faire l'objet de dépense qu'après l'ANO par l'AFD. Autant que possible, les demandes d'ANO au titre de la mobilisation des imprévus sont soumises de façon consolidées.

NB : en fin d'exercice, dans les rapports d'exécution budgétaire, les dépenses réalisées au titre des imprévus validés sont réintégrées dans leur composante de rattachement thématique.

Les rubriques budgétaires peuvent faire l'objet de réallocation ou de réaménagement en cours d'exécution, sur la base des principes suivants :

- Les lignes budgétaires au niveau d'une même rubrique « activité » sont fongibles, sans ANO préalable de l'AFD et sous réserve de la concordance avec l'objet des dépenses initialement budgétées.
- Les réaménagements entre activités au sein d'une même sous-composante, sont autorisés, sans ANO préalable de l'AFD, dans la limite d'un montant cumulé de 10% du montant de la rubrique.
- Au-delà de ces plafonds, l'aval du SG et un ANO de l'AFD sont requis sur les réallocations et réaménagements au sein et/ou entre rubriques budgétaires, dans la limite d'un montant cumulé correspondant à 10% du montant total du PTAB. Au-delà, les révisions du PTAB sont soumises à l'approbation du COPIL.

## CHAPITRE 3 : GESTION ADMINISTRATIVE

### MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXX

Dans ce chapitre sont abordées successivement (i) la gestion des ressources humaines, (ii) la gestion des missions et ateliers, (iii) la gestion du courrier, et (iv) la gestion des documents.

#### 1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines varie selon qu'il s'agit (i) du personnel de l'UGP ou de personnes-ressources recrutées directement par celle-ci, ou (ii) des personnels du Ministère des Finances et du Budget, susceptibles de bénéficier d'une indemnité, eu-égard à une contribution aux activités du projet qui dépasse les missions liées à leurs emplois.

##### 1.1. Gestion du personnel national

La gestion du personnel national recruté par l'UGP est assurée à la fois par le CN et le RAF, sous la supervision du Secrétaire Général. Elle concerne les éléments liés au contrat, à la protection sociale, aux congés, aux absences, aux évaluations annuelles, au paiement des salaires.

##### Objet de la procédure

Assurer la bonne gestion du personnel du projet en veillant en particulier au respect des dispositifs du code du travail et aux exigences de performance du personnel.

##### Description de la procédure

Actions	Acteurs/Intervenants
• Recrutement du personnel	CN/SG
• Gestion du personnel	Assistant/RAF/CN
• Evaluation du personnel	RAF/CN/SG
Tâches	Acteurs/intervenants
<b>Recrutement</b>	
• Publier les avis de recrutement dans au moins deux (2) journaux de la place et partout où nécessaire	CN/SG
• Etablir les contrats de travail	CN/SG/RAF
• Signer les contrats de travail	CN/SG
• Déclarer le personnel à la CNPS	RAF
• Confirmer ou infirmer la période d'essai de 3 mois	RAF
• Archiver les dossiers administratifs du personnel (contrat, congés, évaluations, absences, etc.)	Secrétaire/RAF

La sélection d'un personnel externe est réalisée en deux temps :

- Appel à candidatures : celui-ci doit faire l'objet d'une large publicité et dont la durée ne peut être inférieure à 15 jours calendaires. Il est élaboré sur la base de la fiche de poste soumise à l'ANO de l'AFD. Les dossiers reçus (CV, lettres de motivation, attestations de diplômes, etc.) sont examinés par un comité d'évaluation dont la mise en place est supervisée par le SG et auquel prennent part a minima le Coordonnateur et le DSIC. L'évaluation est établie sur la base d'une grille d'analyse, soumise à l'avis de l'AFD. Une liste restreinte d'au moins trois candidats est alors formalisée. Le rapport d'évaluation alors est soumis à l'ANO de l'AFD – pour chaque candidat, une justification des notations est apportée.
- Entretien/sélection définitive : la commission d'évaluation réalise des entretiens avec chaque candidat de la liste restreinte. Le rapport de sélection détermine le candidat retenu. Il intègre une justification précise du choix, au-regard des qualifications attendues pour le poste. Il est soumis à la non-objection de l'AFD.

Tâches	Acteurs/intervenants
<b>Paie</b>	
• Etablir les états de paiement à compter du 20 du mois	RAF
• Editer les bulletins de salaire en 3 exemplaires (1 exemplaire transmis à l'intéressé ; les 2 autres archivés au niveau de la comptabilité et du dossier du personnel)	RAF
• Soumettre les ordres de paiement au CN	RAF
• Passer les écritures de paie	RAF
• Effectuer le rapprochement des bulletins et des ordres de paiement	RAF

L'ensemble du personnel est administré suivant le code de travail appliqué aux Comores.

Sans être limitatif, le dossier individuel de chaque Agent, tenu par le RAF, doit comporter :

- Un curriculum vitae détaillé ;
- Un acte de naissance, une copie de la CNI et une photo d'identité récente ;
- Une copie de la lettre d'embauche ;
- Des copies légalisées des diplômes ou certificats de travail qui justifient la qualification ;
- Le contrat de travail et ses avenants dûment signés, et la fiche de poste correspondante ;
- Les fiches de paie ;
- Toutes décisions ou notes relatives à la rémunération et au classement professionnel ;
- Toutes décisions, notes ou rapports relatifs à la notation ainsi que toutes correspondances entre l'Agent et son Employeur ;
- Un tableau de bord sur les mouvements du personnel, à savoir : congé, changement de poste... et classement dans les dossiers individuels des pièces administratives justificatives.

Les congés et absences sont administrés conformément aux dispositions du Code du travail comorien. Entre autres, le droit de jouissance aux congés annuels est acquis après une durée de service effectif égale à douze (12) mois à raison de 2,5 jours par mois, soit 30 jours calendaires pour douze mois. Toute absence doit être dûment justifiée et autorisée. En cas de maladie, un certificat médical établi par le médecin doit être déposé au siège à l'Employeur dans les quarante-huit (48) heures suivant la date du constat de l'absence.

Tâches	Acteurs/intervenants
<b>Evaluation et renouvellement de contrat</b>	
• Evaluer les performances annuelles du personnel en fin d'exercice	CN
• Evaluer les performances annuelles du CN	SG
• Recommander le renouvellement des contrats en cas de satisfaction ou proposer la mise à terme du contrat en cas de non satisfaction	CN
• Décider le renouvellement ou non des contrats et signer les contrats en conséquence	SG
• Renouveler ou non les contrats du personnel de soutien (Secrétaire et Chauffeur) et signer les contrats en conséquence	CN

### **Observations :**

- Le personnel de l'UGP (CN, RAF, RPM, etc.) est recruté parmi les Comoriens (ennes), résidant aux Comores ou de la diaspora.
- Le personnel de soutien est recruté par le CN.
- Tout agent relevant de la fonction publique qui serait intégré à l'UGP ne peut en aucun cas cumuler son traitement de fonctionnaire avec sa rémunération sur les fonds du Projet. A ce titre, une mise à disposition de la fonction publique est nécessaire, ou toute autre disposition appropriée au regard de la réglementation applicable.
- Le personnel est payé en francs comoriens, par chèque ou par virement bancaire.
- Les performances du personnel de l'UGP sont évaluées chaque année dans le cadre d'entretiens d'évaluation (avec le SG-MFB et DSIC pour le Coordonnateur, et avec le Coordonnateur pour les autres postes) sur la base d'un support écrit. Les évaluations annuelles suivent les séquences suivantes :
  - L'auto-évaluation de la personne concernée ;
  - Les commentaires du supérieur hiérarchique ;
  - La validation de la fiche et des commentaires par la personne évaluée ;
  - La fixation des nouveaux objectifs personnels et techniques.
 Les évaluations signées par les deux parties sont transmises à l'AFD pour information.
- Les contrats de travail prévoient obligatoirement une période d'essai. Avant la fin de la période d'essai, une évaluation est réalisée selon les mêmes modalités que celles prévues ci-dessus. Les résultats sont partagés à l'AFD et un ANO est sollicité sur la confirmation du contrat et/ou la prorogation de la période d'essai, le cas échéant.

### **1.2. Gestion des indemnités aux agents du Ministère**

De façon dérogatoire, des indemnités peuvent être attribuées et prises en charge dans le cadre du projet eu-égard à une contribution aux activités du projet qui dépasse les missions liées à leurs emplois.

A ce titre, le recours à ce type de mécanisme est nécessairement limité. Il est notamment destiné au directeur de projet ou encore, par exemple, à certains agents de la DSIC, responsables de certains des chantiers principaux couverts par le PAGF-SI.

Le cadre détaillé d'attribution et gestion des indemnités sera déterminé dans le courant de la première année d'exécution du projet, en lien avec l'affinement et déploiement du dispositif de suivi-évaluation.

Sa mise en œuvre est soumise à un ANO préalable de l'AFD sur une mise à jour correspondante du présent manuel de procédures.

Ce dispositif devra répondre aux principes ci-dessous.

- ▶ Le versement des indemnités est effectué au-regard des performances atteintes, vérifiées sur la base de critère objectifs et quantifiables et notamment le cadre de résultats du projet ;
- ▶ Outre le cadre général, l'attribution d'une indemnité pour chaque agent est formalisée dans une note à la signature du SG, qui spécifie les missions/tâches attribuées, le montant et la périodicité de l'indemnité, et les modalités et critères de versement (dont les objectifs à atteindre). Le projet de note est soumis à l'ANO de l'AFD ;
- ▶ Nonobstant ce qui précède, l'agent bénéficiaire de subvention est tenu d'effectuer un reporting périodique sur les missions/objectifs qui lui sont attribués ;
- ▶ Le montant des indemnités ne peut dépasser 30% du traitement ordinaire de l'agent ;
- ▶ Le versement des indemnités s'effectue en francs comoriens, par chèque ou par virement ;
- ▶ L'imposition éventuelle de ces indemnités s'effectue conformément à la réglementation fiscale en vigueur ;
- ▶ Le maintien du régime d'indemnité pour chaque agent est évalué a minima chaque année, à l'aune des performances atteintes, et un avis de l'AFD est sollicité sur sa prorogation.

## 2. GESTION DES MISSIONS ET ATELIERS

Les missions opérées par le personnel du projet font l'objet d'une programmation préalable. Elles sont ainsi reflétées dans le PTAB. Elles sont autorisées par le CN sur la base d'un ordre de mission.

### Objet de la procédure

Préciser les prérequis pour chaque mission et les conditions de sa mise en œuvre.

### Etapes de la procédure :

Actions	Acteurs/Intervenants
• Etablissement et validation de l'ordre de mission	CN/SG/Agent concerné
• Règlement des frais de mission	RAF
• Justification de la mission (reporting)	Agent concerné
Tâches	Acteurs/intervenants
• Etablir le bien-fondé de la mission (TDR)	Agent concerné
• Valider les TDR de la mission	CN ou SG, avec avis de l'AMO
• Préparer un ordre de mission (OM)	RAF / Assistant
• Viser l'ordre de mission	CN ou SG
• Remettre une copie de l'OM à l'agent concerné et archiver une copie	Assistant
• Calculer les montants à avancer	RAF
• Requérir les autorisations afférentes	Agent concerné
• Débloquer les frais de mission (en principe avance de 80% pour la mission et remise du billet A/R correspondant)	RAF

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soumettre un rapport synthétique de mission (au plus tard 10 jours après la date de retour) et les justificatifs de dépenses (cartes d'embarquement, facture d'hôtel, éventuels justificatifs de transport local pertinents,...)</li> </ul>	Agent concerné
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter les informations de reporting et les justificatifs et valider le rapport de mission</li> </ul>	CN/RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régler le solde sur frais de mission (20%)</li> </ul>	CN/RAF

Le barème des per diem au titre des frais de mission est établi comme suit :

Destination	Montant par jour (KMF)	Remarque
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A l'intérieur de l'Union</li> </ul>	20.000 KMF (Couvrant frais de nourriture, transport taxi sur site, téléphone)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarif unique pour tous (sans distinction de grade)</li> <li>2. Toutes les autres dépenses, notamment les frais d'hôtel, doivent être justifiées avec des factures et reçus. Les missionnaires qui préfèrent loger dans la famille ne bénéficient pas des frais d'hébergement et ne perçoivent que le Per diem.</li> <li>3. La totalité de la somme versée (per diem plus hôtel) ne devra pas dépasser 50.000 KMF</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hors de l'Union</li> </ul>	50.000 KMF (Couvrant frais de nourriture, transport taxi sur site, téléphone)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarif unique pour tous (sans distinction de grade), sauf dérogation validée par l'AFD</li> <li>2. Toutes les autres dépenses, notamment les frais d'hôtel, doivent être justifiées avec des factures et reçus. Les missionnaires qui préfèrent loger dans la famille ne bénéficient pas des frais d'hébergement et ne perçoivent que le Per diem.</li> </ol>

#### ***Cas spécifique des ateliers pour les personnels insulaires***

Le projet adhère à la note verbale ORG/130/Un du 05 mars 2008, relative à l'harmonisation du système de contribution aux coûts du personnel national associé dans la mise en œuvre d'activités financés par les bailleurs de fonds. Ainsi, une contribution aux frais de déplacement sera accordée aux participants à des stages ou séminaires résidents dans l'île qui abrite l'activité. Les séances de travail ordinaires ne sont pas concernées. Le taux journalier est fixé à 3.000 KMF par personne quel que soit le lieu sur l'ensemble des trois îles. Cette disposition ne s'applique pas au personnel des Projets, si un véhicule dédié est à mis à disposition dans le cadre de ces derniers.

Le versement de cette indemnité est opéré sur la base de justificatifs appropriés, dont notamment liste de présence et décharge signées.

Une indemnité d'un montant de 12.000 KMF par jour d'intervention sera octroyée aux facilitateurs (animateurs, rapporteurs ou modérateurs) au titre de prestations qui seront documentées par un rapport d'activité et dûment certifiés par le Projet.

### **3. GESTION DU COURRIER**

La gestion du courrier porte sur les courriers au départ / à l'arrivée ainsi que les courriels. Elle constitue un maillon essentiel de l'historique du projet et de la gestion des flux d'information interne et externe.

### **Objet de la procédure :**

Préciser les modalités d'envoi, de réception et de classement des courriers.

### **Description de la procédure :**

<b>Actions</b>	<b>Acteurs/Intervenants</b>
• Réception des courriers	Assistant
• Expédition des courriers	Assistant
<b>Tâches</b>	<b>Acteurs/intervenants</b>
<b>Réception des courriers</b>	
• Réceptionner le courrier, apposer le tampon d'arrivée incluant la date	Assistant
• Enregistrer le courrier dans le registre d'arrivée (avec la mention portant l'année, le service d'origine et le numéro d'enregistrement)	Assistant
• Transmettre le courrier au CN	Assistant
• Parapher et affecter le courrier	CN
• Classer une copie archivée du courrier paraphé et transmettre le courrier au service concerné	Assistant
<b>Expédition des courriers</b>	
• Signer le courrier au départ	CN
• Enregistrer le courrier dans le registre de départ et transmettre le courrier au chauffeur	Assistant
• Expédier le courrier	Chauffeur

NB : les règles applicables aux courriels sont déterminées par le CN. A minima, il est veillé à conserver et classer les courriels relatifs à la sollicitation et à la délivrance d'ANO de la part de l'AFD.

## **4. ARCHIVAGE DES DOCUMENTS**

### **4.1. Cadre général**

La bonne conservation des documents produits dans le cadre de la mise en œuvre du projet assure la mémoire du projet dans toutes ses dimensions pour les besoins d'information et de continuité mais aussi de transparence et de facilitation du contrôle interne et externe du projet, y compris les audits obligatoires.

Le système d'archivage comprend le classement des opérations, des documentations et des actions posées par le projet. Il s'agit de procéder à la fois à l'archivage électronique et physique des éléments concernés.

Les différents types de documents concernés sont les suivants (voir détail et codification en annexe) :

Documents	Documents
Documents de projets	Suivi et évaluation / rapports
Gestion des courriers	Pilotage (dont PV réunions)

Programmation et budgétisation	Achats et passations de marchés
Gestion du personnel	Missions et visites de terrain
Comptabilité Générale	Documents légaux
Comptabilité matières	Avis de non-objection
Audits	Livrables ATMO/consultants

#### 4.2. Authentification et identification des documents à archiver

##### Objet de la procédure

Indiquer comment organiser l'archivage et procéder au classement des archives

##### Etapas de la procédure

Actions	Acteurs/Intervenants
• Identifier les éléments à archiver	CN/Assistant/RAF
• Appliquer le système d'archivage	Assistant/RAF
• Archiver les documents	Assistant/RAF
• Assurer la sauvegarde électronique	Secrétaire/RAF/CN
Tâches	Acteurs/intervenants
• Recenser les documents physiques et électroniques	Assistant/RAF
• Mettre en place un code d'identification par couleur et numérotation	Assistant/RAF
• Organiser l'archivage physique des documents	Assistant/RAF
• Créer un One Drive accessible au personnel avec une architecture de classement	Assistant/RAF
• Procéder à l'archivage physique et numérique des documents	Assistant/RAF
• Procéder aux opérations de sauvegarde (disque dur externe)	Assistant/RAF

##### Observations :

- Tous les documents pertinents du projet (justificatifs et documents divers relatifs au Compte du Projet et à l'utilisation des Avances) doivent être conservés jusqu'à la clôture de ce dernier dans les locaux du projet puis au MFB après la clôture du projet pendant une durée de 10 ans à compter de la date de versement de la dernière avance. Le MFB s'engage à remettre ces justificatifs et documents à l'AFD ou à tout cabinet d'audit désigné par cette dernière, sur simple demande de cette dernière. L'UGP est la première garante du respect de cet engagement.
- L'archivage physique est réalisé au moyen de chronos constitués par l'Assistant.
- L'archivage électronique suit la même séquence de classement que l'archivage physique.

## CHAPITRE 4 : EXECUTION FINANCIERE

### MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXX

Les procédures d'exécution des dépenses du projet décrivent toutes les tâches dont la réalisation est nécessaire pour sécuriser les ressources du projet et optimiser leur usage. Elle décrit aussi les rôles et responsabilités des acteurs signataires des dépenses.

L'UGP :

- est autorisé à exécuter les activités du projet/dépenses afférentes dès validation du PTAB (ou, avant celle-ci, dans le cadre des dispositions de la période complémentaire de 2 mois) ;
- prend en charge les tâches administratives, comptables et financières de la gestion du projet ;
- exécute le budget pour le compte du MFB, ordonnateur du budget annuel du projet ;
- assure le paiement des dépenses du projet hors refinancement de dépenses du Budget de l'Etat et marchés publics supérieurs aux seuils prédéfinis.

#### 1. MODALITES DE VERSEMENT DES FONDS DE LA SUBVENTION

Sous réserve de la levée des conditions suspensives au premier versement et à tous les versements sous forme de versement direct/refinancement (y compris le premier), les fonds de la subvention sont versés en plusieurs versements sur présentation d'une Demande de Versement (DV) signée par le Ministre des Finances et du Budget ou toute autre personne désignée par ce dernier (notamment le coordonnateur), sous réserve de la transmission à l'Agence des habilitations requises par la convention (assortis des spécimens de signature).

La procédure de DV comprend les opérations suivantes :

- la préparation de la DV par le RAF et le Coordonnateur de l'UGP ;
- le contrôle et la signature de la DV par le Ministre ou la personne formellement habilitée ;
- la transmission de la DV à l'AFD.

Les DV sont :

- dûment établies si tous les documents et les justificatifs nécessaires sont joints à la DV et sont conformes à la convention de financement et au présent manuel de procédures ;
- numérotées par ordre chronologique, de même que les feuilles récapitulatives qui les accompagnent ;
- classées dans un dossier spécifique.

Tableau n°10 : Tableau de suivi des Demandes de Versement à l'AFD

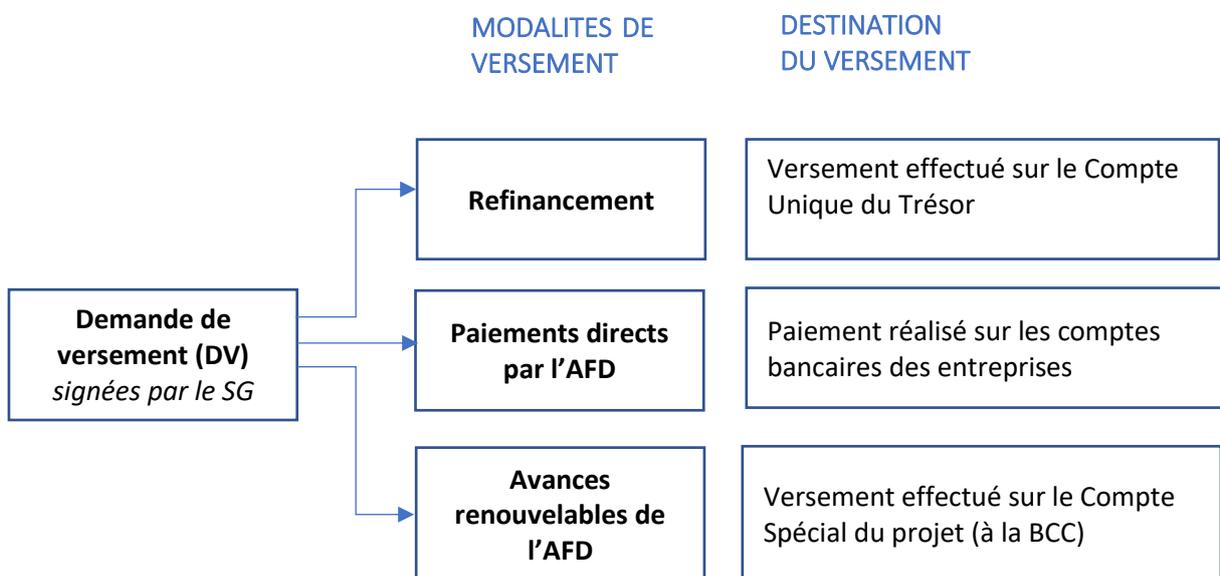
N°	Date DV	Réf.	Bénéficiaire	Objet	N° relevé de compte émetteur AFD	Financement		Paiement AFD (Euros)	Reste à justifier
						Montant	Monnaie de paiement		

Chaque DV est à adresser par le Ministre ou la personne habilitée au Directeur de l'AFD (agence de Moroni).

L'AFD peut rejeter provisoirement ou définitivement une demande de versement. Les motifs d'un tel rejet sont encadrés (article 4 de la convention) et comprennent, entre autres, la remise en cause du Document de projet, une déclaration inexacte du bénéficiaire, un changement de situation susceptible d'impacter de manière très défavorable les activités du projet.

Conformément à la convention de financement, il existe **trois modalités de versement des fonds** : (i) le refinancement de dépenses éligibles inscrites au budget de l'Etat ; (ii) les paiements directs de l'AFD aux entreprises/ prestataires ; et (iii) les avances renouvelables versées au Compte Spécial du projet.

Le schéma suivant résume les 3 modalités de versement :



La date limite de versement par l'AFD des fonds de la subvention est fixé au 31 décembre 2027. La dernière demande de Versement devra parvenir à l'Agence au plus tard quinze jours calendaires avant cette date.

## 2. REFINANCEMENT DES DEPENSES ELIGIBLES

Cette procédure de versement est appliquée pour toute les dépenses inscrites au PTAB et au Budget de l'Etat, selon les modalités décrites au chapitre 2 partie 2.

### Objet de la procédure :

Informer sur les conditions de refinancement des dépenses éligibles inscrites au budget de l'Etat.

### Description de la procédure :

Actions	Acteurs/Intervenants
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement, signature et envoi à l'AFD de la demande de versement pour un refinancement de dépenses</li> </ul>	CN/RAF/SG

Tâches	Acteurs/intervenants
<i>En amont (pour mémoire)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inscription au budget de l'Etat</li> <li>Exécution de la dépenses : engagement, liquidation, ordonnancement, paiement</li> </ul>	Acteurs de la chaîne de la dépense
<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecter / établir les copies des pièces justificatives</li> </ul>	Trésor/CN/RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérifier la complétude/conformité des pièces justificatives</li> </ul>	RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>Viser et Préparer/transmettre la liasse des documents originaux au CN</li> </ul>	RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>Signer la demande de paiement direct et la transmettre à l'AFD</li> </ul>	Personne habilitée

La demande de refinancement est déclenchée par l'ordonnateur qui fournit l'ensemble des pièces justificatives, attestant de la régularité et de l'effectivité de la dépense, conformément aux règles de la comptabilité publique. Il s'agit notamment (copies certifiées conformes) :

Pour les dépenses de personnel :

- Décret, arrêté, contrat et/ou décision de recrutement de l'Autorité compétente portant nomination/affectation de l'agent et fixant son grade, échelon, indice de traitement ainsi que la date d'effet de sa nomination ;
- Etat nominatif portant décompte individuel (notamment le bulletin de paye) ;
- Mandat de paiement établi par la direction générale du budget ;
- Ordre de virement/paiement.

Pour les dépenses liées à un marché/contrat :

- Contrat, marché ou lettre de commande ;
- Facture établie conformément aux termes du marché et intégrant l'ensemble des mentions réglementaires ;
- Mandat de paiement établi par la direction générale du budget ;
- Ordre de virement/paiement.

L'UGP est responsable de la collecte et vérification préalable de l'ensemble des pièces justificatives auprès des services concernés.

La demande de refinancement est matérialisée par une lettre de demande de versement indiquant le montant, les dépenses visées et les coordonnées bancaire du Compte du Trésor Public. Elle doit être accompagnée par l'ensemble de ces pièces justificatives certifiées conformes à l'original.

Les contrats/marchés objet d'un refinancement sont soumis aux contrôles préalables de l'AFD au titre de la passation des marchés (cf. chapitre 5). Dans le cas où le marché est déjà attribué, le MFBSB sera tenu de transmettre à l'AFD la copie dudit marché, les principales pièces relatives à son attribution et l'attestation formelle (dont le modèle figure en annexe des directives de passation de marchés) signée sur l'absence de recours, réclamations ou plaintes, l'absence de fraude et corruption concernant la passation et l'exécution du marché à refinancer, et sur l'éligibilité de l'attributaire du marché. L'accord sur la prise en charge en refinancement du contrat/marché concerné sera soumis à l'ANO de l'AFD.

Chaque demande de refinancement individuelle couvre au minimum, un montant consolidé de 50.000 euros.

### 3. VERSEMENTS DIRECTS AUX ENTREPRISES

Cette procédure d'exécution des dépenses est appliquée pour tous les marchés au-dessus du seuil de 75.000 euros.

Les demandes de paiements directs sont déclenchées par l'Ordonnateur qui fournit l'ensemble des pièces justificatives nécessaires pour que le prestataire, l'entreprise travaux ou encore le fournisseur d'équipement concerné soit réglé directement par l'AFD sur son compte.

#### **Objet de la procédure :**

Informer sur les conditions de versement direct aux entreprises

#### **Description de la procédure :**

<b>Actions</b>	<b>Acteurs/Intervenants</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Etablissement, signature et envoi à l'AFD de la demande de versement pour un paiement direct à l'entreprise / au prestataire</li></ul>	CN/RAF/SG
<b>Tâches</b>	<b>Acteurs/intervenants</b>
<i>En amont (pour mémoire)</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Signer le contrat de marché de service, de fourniture ou de travaux</li><li>• Engager le montant indiqué sur le contrat de marché</li></ul>	RAF/CN/SG
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transmettre à l'UGP les pièces justificatives pour paiement de tout ou partie du contrat</li></ul>	Fournisseur / Entreprise / Prestataire
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vérifier (i) la présence des pièces justificatives nécessaires, (ii) le service fait, (iii) le calcul des éléments financiers de facturation</li></ul>	RAF
<ul style="list-style-type: none"><li>• Viser et transmettre la liasse des documents originaux au CN</li></ul>	RAF
<ul style="list-style-type: none"><li>• Signer la demande de paiement direct et la transmettre à l'AFD</li></ul>	Personne habilitée

#### **Observations :**

- La liquidation de la dépense est réalisée par l'UGP à partir de la vérification du service fait ainsi que de l'exhaustivité/conformité des pièces justificatives (facture ; bordereau de livraison ; contrat, bon de commande ou facture pro-forma ; PV de réception).
- La demande de paiement direct est matérialisée par une lettre de demande de versement indiquant le montant, le nom du titulaire et le compte à créditer. Elle doit être accompagnée par l'ensemble de ces pièces ainsi que des références bancaires du compte à créditer (et Relevé d'Identité Bancaire pour un premier versement).
- La procédure des paiements directs s'effectue sur des contrats qui ont tous obtenu un ANO de l'AFD.
- Les fonds sont versés sur tout compte bancaire domicilié en France ou, par dérogation et sous réserve de l'accord préalable de l'AFD, sur un compte bancaire en Union des Comores ou dans un autre pays.
- L'AFD agit ici en qualité de mandataire du maître d'ouvrage.

#### 4. VERSEMENTS SOUS FORME D'AVANCES RENOUVELABLES

Le projet, pour le financement de ses activités courantes et marchés de moindre envergure, bénéficie d'un système d'avances renouvelables. Ces avances successives sont virées sur le **Compte Spécial du projet ouvert auprès de la Banque Centrale des Comores (BCC)** ; aux fins exclusives du projet.

Passée l'avance initiale, les autres versements (renouvellement de l'avance) peuvent être déclenchés à partir du moment où :

- ▶ au moins 80% du montant de l'avance précédente a été dépensé ;
- ▶ 100% du montant de l'avance antérieure à cette dernière ont été dépensés.

**Objet de la procédure :**

Encadrer les conditions d’approvisionnement initial et de réapprovisionnement du compte du projet.

**Description de la procédure :**

<b>Actions</b>	<b>Acteurs/Intervenants</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement de la demande d’avance</li> </ul>	RAF/CN/personne habilitée
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement de la demande de réapprovisionnement</li> </ul>	RAF/CN/personne habilitée
<b>Tâches</b>	<b>Acteurs/intervenants</b>
<b>Versement de l’avance initiale</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer les documents préalables au versement de l’avance initiale :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificat de domiciliation de compte précisant le nom du projet, les signataires ;</li> <li>- Spécimen de signature authentifié pour le compte ;</li> <li>- Un programme prévisionnel des dépenses établi pour une période d’environ 3 mois ayant fait l’objet d’un avis de non objection de l’Agence.</li> </ul> </li> </ul>	RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remplir la demande de versement (DV) et les documents requis</li> </ul>	RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viser (CN) et signer (personne habilitée) la demande de versement (DV)</li> </ul>	CN/personne habilitée
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoyer à l’AFD la DV et les pièces justificatives</li> </ul>	CN
<b>Renouvellement de l’avance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer les documents préalables à la demande de renouvellement de l’avance.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attestation signée par un représentant habilité certifiant l’utilisation d’au moins 80% de l’Avance précédant celle objet de la DV, assortie d’un état détaillé des dépenses éligibles payées correspondantes (<u>établi selon le modèle en annexe</u>) ;</li> <li>- Attestation et justificatifs de même nature concernant l’utilisation de 100% de l’avant-dernière Avance ;</li> <li>- Etat de rapprochement bancaire et journal de mouvement du compte projet ;</li> <li>- Estimation actualisée des coûts du Projet ainsi que des Dépenses Eligibles (PTAB à jour et en vigueur);</li> <li>- Dernier rapport d’audit annuel exigible.</li> </ul> </li> </ul> <p>NB : les contrats, lettres de commande ou marchés et toutes les autres pièces attestant que les Dépenses Eligibles concernées ont bien été réglées doivent être conservées, selon les dispositions du présent manuel et de la convention, et tenues à la disposition de l’AFD, si celle-ci en fait la demande.</p>	RAF/CN

<ul style="list-style-type: none"> <li>Remplir la demande de versement (DV) pour le renouvellement de l'avance (Lettre de demande de versement indiquant le montant, le nom du titulaire et le compte à créditer)</li> <li>Les renouvellements d'avance sont conditionnés par l'avancement de l'exécution du programme/projet (100% de l'avant dernière avance et 80% de la dernière avance), sur justification d'un état détaillé des dépenses et production du programme prévisionnel des dépenses. Pour cet état de détail les structures d'exécution doivent utiliser le modèle M0033 du manuel de procédure de l'AFD et accompagner les relevés bancaires ainsi que l'attestation d'utilisation des dépenses</li> </ul>	RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>Viser (CN) et signer (personne habilitée) la demande de versement (DV)</li> </ul>	CN/personne habilitée
<ul style="list-style-type: none"> <li>Envoyer à l'AFD la DV et les pièces justificatives</li> </ul>	CN
<b>Suivi lié</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer le suivi chronologique des demandes</li> </ul>	RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder mensuellement au rapprochement bancaire</li> </ul>	RAF

### **Observations :**

#### **Montants des avances**

- La demande d'avance initiale est fixée à un montant maximum de 75.000 euros, correspondant notamment à la somme des dépenses d'investissement pour l'installation de l'UGP et dépenses de fonctionnement de l'UGP sur les premiers mois.
- Les demandes d'avance ultérieures seront calées sur les montants à réaliser (hors dépenses directes et refinancement) à l'aune des PTAB annuels successifs. De façon prévisionnelle, il est prévu une avance par semestre.

#### **Conditions suspensives**

- Les conditions suspensives pour les versements de l'avance initiale et des avances ultérieures figurent en annexe 4 de la convention. Outre les éléments, les conditions spécifiques ci-dessous sont prévues pour le 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> versement :
  - 1<sup>er</sup> versement d'avance : remise d'une copie du décret portant création de la DSIC.
  - 2<sup>e</sup> versement d'avance :
    - un plan de travail annuel budgétisé ayant fait l'objet d'un ANO de l'AFD ;
    - un plan de passation des marchés, tel que défini dans les Directives pour la Passation des Marchés, ayant fait l'objet d'un ANO de l'AFD ;
    - un programme prévisionnel des dépenses établi pour la durée du Projet ;
    - manuel de procédures du projet ayant fait l'objet d'un ANO de l'AFD ;
    - contrat de recrutement du coordonnateur du projet, du RAF et du RPM ayant fait l'objet d'un ANO de l'AFD ;
    - décisions d'affectation du personnel du MFBSB à la DSI, au-regard des postes budgétaires créés au niveau de cette direction.

#### **Dates limites d'utilisation et de versement des fonds**

- Comme indiqué plus haut, la date limite de versement des avances est fixée au 31 décembre 2027.

- La date limite d'utilisation des fonds versées sous forme d'avance est fixée au 30 juin 2028. A compter de cette date, plus aucun mouvement ne peut être opéré à partir du compte du projet (sauf le cas échéant et par dérogation, pour le règlement du cabinet en charge de l'audit final). Le reliquat susceptible de subsister doit être reversé l'AFD, selon les dispositions prévues dans la convention de financement (article 3.2.12).

NB : L'AFD sera en droit de demander au Bénéficiaire le remboursement de toute somme dont l'utilisation n'est pas dûment justifiée ou est insuffisamment justifiée (article 3.2.12).

## 5. EXECUTION DE DEPENSES SUR LE COMPTE PROJET

La gestion des dépenses réalisées à partir du compte projet – dont les conditions d’alimentation sont précisées plus haut – s’effectue à partir des principes suivants :

- Le maître d’ouvrage, représenté par le Secrétaire Général du MFB, est l’ordonnateur des dépenses du projet. Son visa n’est toutefois exigé que pour les dépenses dépassant 20 millions KMF (environ 40 000 euros). Par délégation, le Coordonnateur est l’ordonnateur des dépenses inférieures à ce seuil.
- Il détient une signature de réserve des comptes du projet avec le Coordonnateur de l’UGP et le Responsable administratif et financier.
- Le Secrétaire Général peut diligenter, au besoin, les services de la Direction générale du contrôle financier afin d’opérer des contrôles spéciaux sur les dépenses effectuées sur le compte projet.
- Un rapport mensuel de l’état du compte est transmis ou collecté auprès de la BCC et partagé avec l’AFD.

### **Objet de la procédure :**

Encadrer les conditions d’exécution des dépenses de fonctionnement (hors salaires)

### **Description de la procédure :**

La procédure décrite ci-dessous, au niveau des cases grisées, est appliquée à des dépenses susceptibles d’être réalisées au travers de bons de commande. Pour les achats relevant d’une autre procédure, il convient d’appliquer les procédures appropriées figurant au chapitre 5 « passation des marchés ».

Actions	Acteurs/Intervenants
• Formulation des besoins	UGP/ATMO/Services bénéficiaires
• Acquisition des services et consommables	RAF/CN
Tâches	Acteurs/intervenants
• Formuler le besoin de dépenses	UGP/ATMO/Services bénéficiaires
• Notifier les éléments (spécifications techniques, quantités, etc...) sur le service ou le consommable à acquérir	UGP/ATMO/Services bénéficiaires
• Demander une proposition de prix (cotation) à au moins trois prestataires ou fournisseurs	RAF
• Recueillir et analyser les propositions de prix reçues	RAF
• Sélectionner le prestataire ou fournisseur le moins disant	RAF/CN/entité demandeuse
• Si l’établissement de trois (3) factures proforma n’est pas possible, demander l’autorisation préalable du CN	RAF
• Etablir et viser le bon de commande	RAF
• Signer le bon de commande	CN
• Exécuter la commande (services ou consommables)	Prestataire ou Fournisseur
• Réception de la facture	Secrétaire

• Justifier la disponibilité du budget et apposer la mention « Bon à payer » suivi du responsable « CN »	CN
• Justifier la trésorerie et apposer la mention « service fait » suivi du responsable « RAF »	RAF
• Exécuter le paiement de la facture et apposer la mention « payé » suivi du responsable « RAF »	RAF
• Arrêter le montant de la dépense (liquidation) et collecter les pièces justificatives (bon de commande, facture, bon de livraison, attestation)	RAF
• Préparer le chèque ou l'ordre de virement pour le paiement	RAF
• Signer le chèque ou l'ordre de virement (1 <sup>ère</sup> signature) et transmettre au CN	RAF
• Signer le chèque ou l'ordre de virement (2 <sup>e</sup> signature)	CN
• Payer le prestataire ou fournisseur par remise du chèque ou envoi de l'ordre de virement à la BCC	RAF
• Acquitter la facture	Prestataire ou fournisseur
• Procéder aux enregistrements comptables	RAF
• Archiver le dossier de dépense	RAF/Secrétaire

Pour de petits achats courants d'un montant inférieur à 50.000 KMF (voir chapitre suivant sur les seuils de passation de marchés), la mise en concurrence n'est pas obligatoire et l'acquisition des services ou des consommables peut être réalisée par simple émission d'un bon de commande signé par le RAF.

## 6. GESTION DE LA CAISSE

### Principes de fonctionnement

La caisse du projet est un dispositif d'appoint ayant pour objet de permettre l'achat et paiement rapide des fournitures occasionnelles non payables par chèque dont le montant ne dépasse pas 150.000 KMF.

Les dépenses occasionnées sont enregistrées dans le livre de caisse manuel tenu par l'assistant/e et dans le classeur/chrono regroupant les pièces justificatives. Le livre indique la date, libellé, montant, numéro de la pièce justificative et le solde.

Les dépenses effectuées sont justifiées dans la mesure du possible par une facture/bon de commande. Mais là où cela ne serait pas possible, une signature sur l'honneur devra être produite avec l'accord et l'autorisation du RAF.

La caisse est arrêtée chaque semaine. Le cahier est visé par le Coordonnateur, sur la base du livre de caisse, de l'état récapitulatif des pièces justificatives des dépenses, du rapprochement entre le solde d'entrée et d'arrêté et un billettage.

Le montant disponible dans la caisse devra à tout moment être égal et peut faire l'objet de contrôle inopiné par le RAF.

### Montants

La caisse d'avances est :

- alimentée initialement par un premier retrait par chèque à la banque d'un montant de 500.000 KMF ;
- réapprovisionnée à chaque fois que le montant disponible dans la caisse est inférieur à 50 000 KMF, sur présentation des pièces justificatives au CN (le réapprovisionnement s'effectuant dans la limite d'un disponible en caisse de 500.000 KMF).

### **Objet de la procédure**

Assurer une gestion transparente de la caisse basée sur une bonne documentation de son utilisation.

### **Description de la procédure**

Assurer une gestion transparente de la caisse basée sur une bonne documentation de son utilisation.

<b>Procédures</b>	<b>Acteurs/Intervenants</b>
• Approvisionnement de la caisse	Assistant/RAF
• Arrêt de la caisse	Assistant
• Réapprovisionnement de la caisse	Assistant/RAF
• Contrôle de la caisse	RAF
<b>Tâches</b>	<b>Acteurs/intervenants</b>
<b><i>Approvisionnement de la caisse d'avances</i></b>	
• Constituer le dossier de demande de versement pour la première avance depuis le compte projet	RAF
• Viser la demande	CN
• Préparer et signer le chèque d'approvisionnement	RAF
• Encaisser le chèque pour la caisse	Assistant
<b><i>Exécution des dépenses payables à la caisse d'avance</i></b>	
• Réceptionner les besoins exprimés sur les menues dépenses (UGP, ATMO, services bénéficiaires)	Assistant
• Vérifier l'éligibilité des besoins par rapport au PTAB	Assistant/RAF
• Procéder aux achats au comptant en numéraire pour les fournitures et matériels contre facture datée, numérotée et signée avec arrêté du montant (en chiffres et en lettres)	Assistant
• Payer en espèces les fournisseurs ou bénéficiaires	Assistant
• Tenir le livre de caisse (enregistrement des mouvements de la caisse) et l'état récapitulatif des pièces justificatives de dépenses avec arrêté de la caisse de préférence chaque jour ou, à défaut, chaque semaine, et report du solde du jour	Assistant
• Vérifier chaque semaine l'état récapitulatif des dépenses, leur certification et les pièces justificatives	RAF
<b><i>Réapprovisionnement de la caisse</i></b>	
• Constituer le dossier de demande de versement pour le réapprovisionnement de la caisse	RAF

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier et viser l'état récapitulatif des dépenses à date, leur certification et les pièces justificatives présentés par le régisseur</li> </ul>	RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>voir séquences / approvisionnement initial de la caisse.</i></li> </ul>	

Dans le tableau de procédures ci-dessus, l'hypothèse retenue est que l'assistant assure la fonction de régisseur de la caisse d'avances.

## 7. GESTION DES REGLEMENTS PAR LA BANQUE

### Principes de gestion

Les règlements par la banque se font au moyen de chèques/ordres de virement autant que possible et sont obligatoires pour les montants supérieurs à 100 000 KMF. Les paiements sont effectués sur la base d'une facture approuvée ou d'un contrat signé.

### Objet de la procédure :

Régler les ordres de paiement bancaire par chèque et virement.

### Description de la procédure :

Procédures	Acteurs/Intervenants
• Etablissement des ordres de virement	RAF
• Etablissement de la situation de trésorerie	RAF
• Réalisation des paiements bancaires	RAF
Tâches	Acteurs/intervenants
• Inventorier les factures en instance	RAF
• Vérifier et viser les factures à payer en lien sur la base des pièces justificatives	RAF
• Préparer les ordres de paiement pour chaque fournisseur/prestataire	RAF
• Transmettre les OP au Coordonnateur avec les documents de la situation budgétaire et de la trésorerie	
• Vérifier les documents et signer les ordres de paiement	CN
• Préparer les chèques pour le paiement des OP (et, au besoin, les ordres de virement)	Assistant
• Signer les chèques ou les ordres de virement	CN
• Contresigner les chèques et les enregistrer dans le brouillard de banque	RAF
• Préparer les bordereaux de remise en trois exemplaires	RAF
• Faire signer les bordereaux aux fournisseurs/prestataires pour décharge	RAF
• Apposer le cachet PAYE avec la date de paiement et le numéro de chèque ou d'ordre de virement	RAF
• Vérifier le budget et contrôler la trésorerie	CN

### **Observations**

- Les factures à payer ne doivent pas rester en instance plus de 15 jours ouvrés.
- Les chèques signés sont accompagnés chacun de trois (3) bordereaux de remise préparés par le RAF, dont l'un signé par le fournisseur/prestataire est attaché à la facture, le deuxième adossé au chèque et le dernier en souche.
- Les chèques annulés doivent porter sur le talon du chèque concerné la mention « ANNULE ».
- Les chèques de caution doivent faire l'objet d'un suivi individualisé à travers un livre de caution dédié.

## CHAPITRE 5 : PASSATION DES MARCHES

### MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXX

Ce chapitre détermine les procédures de planification, préparation, évaluation des offres, attribution et suivi de l'exécution des marchés passés dans le cadre du projet.

#### 1. CADRE DE REFERENCE

La passation et la gestion des marchés et des contrats mis en œuvre pour le projet sont régis par les dispositions inscrites dans les quatre documents suivants :

- la **convention de financement** CKM 1154 signée le par l'Union des Comores et l'AFD, notamment dans ses articles 5.6 et 6.4 portant sur la passation des marchés ;
- **les Directives** relatives à la passation des marchés financés par l'AFD dans les Etats étrangers (dernière version disponible : octobre 2019 <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2019-11-11-10-32/ope-R2011-directives-passation-marches-etats-etrangers.pdf>) ;
- le présent **manuel de procédures** ;
- le **Codes des marchés publics** en date du 23 juin 2022.

#### 2. PLANIFICATION DES MARCHES

Le Plan de passation de marchés (PPM) **spécifie les informations de base sur les marchés spécifiques de travaux**, de biens et de services à **contracter dans le cadre du projet et sur la période retenue**. Il spécifie :

- la nature et l'objet des marchés ;
- le service bénéficiaire ;
- les caractéristiques techniques sommaires ;
- le prix estimatif de chacun des marchés ;
- le financement ;
- les méthodes d'acquisition (mode de passation) et les modalités de publication des marchés;
- les échéances (dates prévisionnelles de lancement, de dépouillement des offres et d'attribution des marchés ;
- les marchés et contrats soumis à l'accord préalable de l'AFD.

Dès le démarrage du projet, un Plan de passation de marchés (PPM) initial est proposé et soumis à l'ANO de l'AFD. Un PPM est établi ensuite annuellement - par l'UGP et avec l'appui de l'ATMO - en lien avec chaque PTAB. Le PTAB est soumis à l'ANO de l'AFD. Dans le cadre de son ANO, pour les marchés et étapes pour lesquels un ANO est en principe requis, l'AFD peut décider de soumettre certains des marchés concernés à un contrôle a posteriori. Le PPM est transmis annuellement à la DNCMP.

### 3. MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE PASSATION DE MARCHES

#### 3.1. Seuils de passation et modes d'attribution des marchés

Les conditions d'attribution des marchés varient en fonction du montant programmé (PPM). Le tableau ci-dessous précise les conditions dans lesquelles s'effectue la passation des marchés pour le projet et les seuils respectifs qui définissent le type de passation et de contractualisation<sup>1</sup> :

Tableau n°11 : Conditions de passation et d'attribution des marchés en fonction des montants

Catégorie	Seuils (KMF)	Mode d'attribution/ Marché	Contrat	Autorisations
<b>Catégorie</b>	<b>Seuils (KMF)</b>	<b>Mode d'attribution/ Marché</b>	<b>Contrat</b>	<b>Autorisations</b>
<b>Fournitures</b>	Moins de 50.000 KMF (petits achats courants)	Achat direct	bon de commande	UGP (Vérification à posteriori)
	50.000 et < 1.000.000 KMF	Consultation de fournisseurs à l'échelle nationale – au moins 3 offres	bon (ou lettre) de commande avec paiement par UGP	UGP (Vérification à posteriori)
	Entre 1.000.000 et 10.000.000 KMF	Consultation de fournisseurs à l'échelle nationale – au moins 3 offres	contrat avec paiement par UGP	UGP (Vérification à posteriori)
	Entre 10.000.000 – 100.000.000 KMF	Appel d'offre ouvert national/ et ou international	contrat avec paiement UGP ou paiement direct	ANO de l'AFD
	≥ 100.000.000 KMF	Appel d'offre ouvert international	contrat avec paiement direct par l'AFD	ANO de l'AFD
<b>Travaux</b>	<30.000 000 KMF	Demande de cotation – au moins 3 offres	contrat avec paiement UGP	ANO de l'AFD
	Entre 30.000.000 KMF et 2 milliards KMF	Appel d'offre ouvert national	contrat avec paiement UGP ou paiement direct	ANO de l'AFD
	≥ 2 milliards KMF	Appel d'offre ouvert international	contrat avec paiement direct par l'AFD	ANO de l'AFD
<b>Services</b>	<10.000.000 KMF	Consultation à l'échelle nationale – au moins 3 offres	Contrat avec paiement UGP	ANO de l'AFD
	Entre 10.000.000 KMF et 100.000.000 KMF	Appel d'offre ouvert national	contrat avec paiement UGP ou paiement direct	ANO de l'AFD
	≥ 100.000.000 KMF	Appel d'offre ouvert international	Contrat avec paiement direct AFD	ANO de l'AFD
<b>Prestations intellectuelles</b>	<10.000.000 KMF	Consultation à l'échelle nationale – au moins 3 offres	Contrat avec paiement UGP	ANO de l'AFD
	Entre 10.000.000 KMF et 100.000.000 KMF	Appel à manifestation d'intérêt (national ou international), puis Appel d'offre restreint	contrat avec paiement UGP ou paiement direct	ANO de l'AFD

<sup>1</sup> Il est proposé ici de reprendre les seuils et conditions en vigueur pour le projet PASCO.

	≥ 100.000.000 KMF	Appel à manifestation d'intérêt (international), puis Appel d'offre restreint	Contrat avec paiement direct AFD	ANO de l'AFD
--	----------------------	--	-------------------------------------	--------------

### **Observations :**

- Les achats peuvent se faire de gré à gré (si justifié par la réglementation et les directives AFD, et sous réserve de l'obtention de l'accord de la DNCMP et de l'AFD pour les marchés supérieurs à 15.000 €) ou par appel d'offre suivant les montants concernés.
- Les marchés supérieurs à 75.000 euros sont réglés par voie de paiement direct par l'AFD.

### **3.2. Procédures de passation et d'attribution des marchés**

Les éléments ci-dessous sont synthétiques. En conséquence, les utilisateurs sont également invités à se référer aux documents de référence recensés en préambule de ce chapitre, dont le RPM doit assurer une parfaite maîtrise.

Les projets d'AMI, de dossiers de consultation et dossiers d'appel d'offre sont élaborés par l'UGP – en lien avec le service bénéficiaire concerné et avec l'appui de l'ATMO, en ce qui concerne notamment la définition des spécifications techniques/TDR. Ils sont soumis à l'ANO de l'Agence, conformément aux seuils présentés ci-dessus et sauf disposition contraire figurant de le PPM validé par l'AFD. L'utilisation des modèles-types en **annexe XX** sont recommandés. En cas de consultation restreinte, l'identification préalable des soumissionnaires se fait au regard de leurs expériences/références, qui doivent pouvoir être justifiées. L'ANO de l'AFD est sollicitée sur cette liste restreinte, en même temps que sur le dossier de consultation.

Conformément aux directives de l'AFD, les marchés soumis à des appels d'offres internationaux sont obligatoirement publiés sur le site : [afd.dgmarket.com](http://afd.dgmarket.com). Pour les autres appels d'offres, une publication dans la presse nationale est requise, a minima. Les délais de soumission doivent être au minimum les suivants, sauf accord exprès de l'Agence sur une durée inférieure (en particulier pour les consultations restreintes et demandes de cotation, pour lesquels les délais ci-dessus peuvent être réduits) :

- Appel à Manifestations d'intérêt / une Pré-qualification (de la date de publication du dernier avis à la date limite de remise des dossiers) : 3 semaines ;
- Demande de Propositions aux Consultants de la Liste Restreinte : 6 semaines ; par ailleurs, ce délai ne doit pas être supérieur à 3 mois ;
- Avis d'Appel d'Offres de travaux, d'équipements ou de fournitures : 8 semaines.

Les manifestations d'intérêt et les offres sont déposées, sous plis fermés, par les candidats auprès de l'UGP et réceptionnées par l'assistant (contre décharge formelle, avec enregistrement dans le chrono), puis remis au RPM.

Les manifestations d'intérêts (dans le cas de prestations intellectuelles) et les offres sont examinées par une commission d'évaluation constituée au sein du Ministère – en conformité avec les dispositions réglementaires applicables. Elle se compose comme suit :

- Le Coordonnateur national ;
- le RPM (secrétaire de séance) ;
- les services bénéficiaires (DSIC en particulier) ;

- ▶ le Président de la Cellule de gestion des marchés publics (CGMP) du Ministère, si instaurée et fonctionnelle ;
- ▶ un représentant de l’Autorité de régulation des marchés publics (ARMP) en qualité d’observateur (uniquement pour les séances d’ouverture des offres) ;
- ▶ l’ATMO si les propositions analysées relèvent de son expertise technique au titre du projet. L’ATMO aura soin d’identifier in de l’expertise disponible la compétence adaptée aux propositions à analyser.
- ▶ un représentant de l’AFD en qualité d’observateur (uniquement pour les séances d’ouverture des offres).

Le Coordonnateur, en lien avec le RPM, veille à la convocation et à la réunion, dans les meilleurs délais, de la commission, après réception des manifestations d’intérêt et/ou des offres. La participation à une commission, sauf dérogation validée par l’Agence, ne donne droit à aucune indemnité versée sur les fonds du Projet.

Pour les marchés objet de bons de commande, l’évaluation est assurée directement par le RPM, de même que la production du rapport, en lien avec le Coordonnateur (qui valide également le rapport) et avec le service bénéficiaire concerné, le cas échéant. Les ANO sont exigibles sur les mêmes points.

#### **Observations :**

- L’ouverture des plis se fait obligatoirement en commission et donne lieu à un procès-verbal (qui intègre notamment un récapitulatif des pièces constitutives des dossiers reçus) – la séance est publique et se tient au plus tard trois jours calendaires après réception des MI ou des offres. La déclaration d’intégrité, d’éligibilité et de responsabilité environnementale et sociale signée par les soumissionnaires, doit systématiquement être requise.
- L’évaluation par la commission donne lieu à un rapport d’évaluation, intégrant l’analyse de la validité et/ou le classement des propositions techniques, le classement des offres financières, les détails justifiés de l’analyse par candidats et la proposition d’attribution – en tenant compte des dispositions du document d’appel d’offres/consultation. Le rapport signé par les membres de la commission, assorti des dossiers de soumission et du PV d’ouverture, est soumis à l’ANO de l’AFD.
- Pour les marchés de prestations intellectuelles :
  - Un AMI est obligatoire pour les marchés supérieurs à 10 M KMF – les résultats de cet AMI donnent lieu à l’établissement d’un rapport d’analyse soumis à l’ANO de l’AFD, qui intègre une proposition de liste restreinte de 4 à 6 candidats.
  - L’évaluation des offres se fait impérativement en deux (2) temps : (i) évaluation des offres techniques et (ii) évaluation des offres financières et décision d’attribution. A ce titre, les offres doivent être obligatoirement remises sous deux plis distincts. L’ANO de l’AFD porte d’abord sur le rapport d’évaluation des offres technique (assorti des dossiers de soumission et intégrant les éléments d’analyse et notation détaillés). Une fois ce dernier formellement validé, les offres financières sont ouvertes pour analyse, conformément aux dispositions de la demande de proposition.
  - Le rapport d’évaluation global (intégrant le résultat de l’évaluation financière ainsi que la proposition d’attribution), signé par les membres de la commission, est soumis à l’ANO de l’AFD (assorti des offres financières).

L'UGP est chargée de la notification d'attribution au candidat sélectionné (et de l'information de ceux non-retenus). Le Coordonnateur est le signataire des marchés/contrats/lettres ou bons de commande avec les prestataires. Les projets de contrats doivent préalablement être soumis à l'ANO de l'Agence – de même que les projets d'avenant. Par dérogation, les marchés de biens ou services qui relèvent du fonctionnement durable du système d'information du Ministère, qui ont vocation à perdurer au-delà du strict périmètre de mise en œuvre des activités du projet, peuvent être signés par le Ministre, le SG ou le service bénéficiaire responsable. C'est par exemple le cas pour les contrats de maintenance.

Les contrats signés sont classés et archivés, ainsi que l'ensemble des pièces se rapportant à leur mise en œuvre. La copie du contrat signé (ainsi que celle des éventuels avenants) est adressée à l'AFD, pour tout marché soumis à ANO.

### **Observations :**

- Le recours aux procédures de passation dématérialisée et notamment le recours à la plateforme dédiée Wewou pourront être mises en œuvre dans le cadre de l'exécution du projet. Les modalités seront au préalable précisées, dans le cadre d'une actualisation du manuel de procédures.

### **3.3. Synthèse des procédures pour les marchés avec appel d'offres**

#### **Objet de la procédure**

Déterminer les conditions des passations de marchés dans le cadre des marchés avec appel d'offres.

Le descriptif ci-dessous porte sur un processus-type et est notamment à ajuster en ce qui concerne les prestations intellectuelles ; et ce de manière à prendre en compte les diligences et étapes spécifiques à ces marchés décrites plus haut (appel à manifestation d'intérêt, évaluation en deux temps, etc.).

#### **Description de la procédure**

<b>Actions</b>	<b>Acteurs/Intervenants</b>
• Etablissement et validation du plan de passation de marché	RPM/CN
• Acquisition des biens et des services (ou réalisation de travaux)	RPM/RAF/CN
<b>Tâches</b>	<b>Acteurs/intervenants</b>
<b><i>Etablissement du PPM (pm)</i></b>	
• Recenser les besoins exprimés dans le PTAB approuvé et établir le plan de passation de marchés (PPM) en tenant compte des contraintes budgétaires	RPM
• Valider le Plan de passation de marchés	CN, COFIL
• Obtenir l'ANO de l'AFD	AFD
<b><i>Préparation du Dossier d'Appel d'offres</i></b>	
• Vérifier les conditions nécessaires pour le lancement de la procédure (disponibilité budgétaire, éligibilité de la dépense, inscription du marché au PPM)	RPM, RAF
• Préparer le DAO (utilisation du dossier type concerné) en recourant aux experts métiers de ou des entité(s) bénéficiaire(s) et l'Avis d'appel d'offres	RPM, ATMO, services bénéficiaires

• Vérifier le DAO (régularité et exhaustivité du DAO, respect du PPM)	DNCMP
• Approuver le projet de DAO et l'envoyer à l'AFD avec la demande d'avis de non-objection (DANO)	CN
• Procéder aux rectifications nécessaires suite aux recommandations de l'AFD formulées dans le cadre de son ANO si applicable	CN, RPM
• Approuver le DAO définitif	CN
• Envoyer le DAO définitif pour ANO	CN
<b>Publication et réception des offres</b>	
• Publier l'appel d'offres sur les supports nationaux disponibles et, pour les appels à concurrence internationaux, sur le site DG Market	RPM
• Réceptionner les offres	RPM
• Convoquer le Comité de sélection	CN
<b>Evaluation des offres et attribution du marché <sup>2</sup></b>	
• Procéder à l'ouverture des offres (AFD observateur)	Comité de sélection
• Analyser les offres	
• Rédiger le rapport d'évaluation des offres	
• Etablir et faire signer le procès-verbal d'attribution provisoire (délibération du Comité de sélection)	
• Transmettre le rapport d'évaluation des offres et le PV d'attribution à l'AFD pour ANO	CN/RPM
• Notifier le marché à l'attributaire	CN/RPM
• Signer le marché	CN, Attributaire

### 3.4. Suivi de la passation et de l'exécution des marchés

La mise en œuvre du PPM donne lieu à l'établissement et à la tenue d'un tableau de suivi dédiée, qui intègre a minima la comparaison entre les échéances programmées et les dates réelles de satisfaction des différentes étapes de passation. Ce tableau est mis à jour par le RPM, sur une base mensuelle.

Sous la supervision du Coordonnateur, le RPM est en outre responsable de la tenue d'un tableau de suivi des différents marchés en cours d'exécution (et/ou fiches), qui reprend a minima les informations suivantes :

- Objet du marché ;
- Type de prestation / type de contrat ;
- Attributaire du marché ;
- Montant du contrat ;
- Date de signature ;
- Période d'exécution ;
- Modalités de paiement ;
- Informations sur les éventuels avenants ;
- Exécution financière.
- Etat d'exécution technique ;
- Autres commentaires.

<sup>2</sup> Voir éléments complémentaires dans le document d'annexes

## CHAPITRE 6 : COMPTABILITE GENERALE

### MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXX

#### 1. DESCRIPTION DU SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE

La comptabilité du projet est tenue suivant les normes OHADA révisé. Elle est gérée au moyen d'un progiciel de comptabilité de type CIEL Compta, SAARI ou autres. L'acquisition du progiciel constituera l'un des premiers marchés à mettre en œuvre au démarrage du projet.

Le système vise, entre autres, à permettre de :

- Tenir une comptabilité conforme aux normes IASC ;
- Relier la comptabilité générale au contrôle budgétaire et à la comptabilité matière ;
- Etablir les Etats Financiers de fin d'année ;
- Assurer le suivi des coûts par composante (comptabilité analytique) ;

Le **schéma type de comptabilisation** s'appuie sur les éléments ci-dessous :

- **Journaux** : Ils enregistrent les opérations quotidiennes sur la base des factures reçues. Sont saisis le numéro de compte, la date, l'intitulé et le montant des opérations. Plusieurs journaux seront produits : journal de caisse, journaux de banque, journal des achats, journal des opérations diverses.
- **Grand livre** : Il regroupe les comptes d'opérations du projet en double partie.
- **Balance** : Elle constitue un récapitulatif de tous les comptes du Grand Livre regroupé en grandes masses (Banque, Caisse, Equipement, Consommables, etc.).
- **Documents de synthèse** : Il s'agit du Bilan et du Compte de Résultat. Ils établissent le patrimoine et la performance financière du projet.

Le **flux d'information comptable** du projet se présente comme suit :

**Tableau 14 : Flux d'information comptable du projet**

Journal															
Numéro de compte / N° code analytique	Date	Intitulé du compte										Imputation			
												Débit	Crédit		
.....		↓													
.....															
Grand Livre															
D	Subventions	C	D	Achats	C	D	Fournisseurs	C	D	Banque	C	D	Caisse	C	
↓															
Balance															
Numéro	Nom des comptes			Totaux				D	Soldes			C			
↓															
Compte de synthèse															
Bilan								Compte de résultat							

La procédure de comptabilisation est initiée par la présentation des pièces justificatives qui donnent lieu à l'établissement :

- ▶ Du journal (tenue quotidienne)
- ▶ Du Grand Livre (GL) (tenue quotidienne)
- ▶ De la balance (tenue mensuelle)
- ▶ Du Bilan et du Compte de Résultat (fin d'année)

## 2. PRINCIPES GENERAUX

La comptabilité du projet est régie par les règles admises et partagées par l'OHADA révisé en ce qui concerne :

- ▶ Le principe de prudence ;
- ▶ La transparence ;
- ▶ L'importance significative ;
- ▶ L'intangibilité du bilan ;
- ▶ Le coût historique ;
- ▶ La continuité de l'exploitation ;
- ▶ La permanence des méthodes ;
- ▶ La spécialisation des exercices ;

Elle doit en tout temps respecter l'équilibre entre les dépenses et ressources. Le projet ne produisant pas de recettes propres mais recevant des subventions pour ses investissements et ses activités, il n'est pas obligatoire pour le projet de produire un compte de gestion.

Le système de reporting comptable du projet doit générer au minimum les éléments ci-après :

- ▶ Brouillard de saisie ;
- ▶ Journaux auxiliaires ;
- ▶ Balance et GL Généraux ;
- ▶ Balances et GL analytiques ;
- ▶ Liste complète des immobilisations ;
- ▶ Tableau des amortissements ;
- ▶ Tableau Emplois – Ressources ;

NB : le système d'information comptable du projet devra être en mesure de présenter des états de comptabilité analytique (ventilation par composante, sous-composante et activité).

Ainsi, chaque charge donnera donc lieu à une imputation suivant :

- a) Un code comptable qui précisera la nature économique de la dépense et utilisera à cette fin la nomenclature prévue au Plan Comptable de l'Etat ;
- b) Un code analytique à trois positions :
  - Position 1 : composante à laquelle se réfère la dépense ;
  - Position 2 : sous-composante auquel se réfère la dépense ;
  - Position 3 : activité du PTAB pour laquelle est réalisée la dépense.

Les dépenses de fonctionnement à caractère général seront également enregistrées sur la même base, en utilisant, par extension, le terme d'activité pour désigner les principales catégories/destinations de dépenses engagées dans le cadre de la composante 7 de gestion du projet.

- c) un code précisant la source de paiement de l'opération, à savoir paiement direct ou paiements effectué sur le compte spécial du projet.
- d) A cette fin, l'AFD veillera à communiquer trimestriellement les informations données sur les règlements de chaque paiements directs par l'AFD.

### 3. ORGANISATION

La saisie des opérations est réalisée de façon séquencée et ordonnée à travers les journaux de caisse, de banque/de trésorerie, des achats, des opérations diverses et des paiements directs. Le traitement de la comptabilité est assuré par le RAF sous la supervision du Coordonnateur du projet.

#### Objet de la procédure

Cadrer les imputations comptables utilisées pour l'enregistrement des opérations

#### Description de la procédure

Procédures	Acteurs/Intervenants
• Comptabilisation des pièces comptables	RAF
• Saisie des écritures de clôture	RAF
• Etablissement de la balance après inventaire et régularisation	RAF
• Production des Etats Financiers	RAF
Tâches	Acteurs/intervenants
• Comptabiliser les pièces justificatives	RAF
• Enregistrer les opérations comptables	RAF
• Vérifier la conformité des pièces comptables (opérations quotidiennes)	RAF
• Libeller la pièce et procéder à son imputation	RAF
• Tamponner les pièces saisies avec la mention COMPTABILISE	RAF
• Classer les documents par ordre chronologique en précisant leurs dates et leur année	RAF
• Imprimer chaque fin de mois le journal d'achat qu'il contrôle, vérifie et rapproche avec les documents informatiques	RAF
• Editer mensuellement les journaux de banque et procéder au rapprochement bancaire	RAF
• Effectuer en fin d'année l'inventaire des immobilisations, préparer les états financiers et faciliter l'audit annuel des comptes	RAF
• Enregistrer la copie des chèques, des factures et des bordereaux de remise dans le classeur Banque.	RAF

### **Observations :**

- Les pièces justificatives sont répertoriées et classées dans les chronos concernant :
  - Les immobilisations ;
  - Les achats ;
  - La caisse ;
  - La banque ;
  - Le personnel ;
  - Les déclarations sociales ;
  - Les opérations diverses.
- Les immobilisations sont comptabilisées au coût historique.

## **4. ARRETES COMPTABLES**

Les arrêtés comptables sont effectués mensuellement. Le tableau suivant précise les opérations et les documents comptables qui doivent être réalisés pour chacune des échéances.

**Tableau 15 : Opérations et documents liés aux arrêtés comptables**

<b>Arrêté</b>	<b>Opérations comptables</b>	<b>Documents comptables</b>
<b>Mensuel</b>	Analyse des comptes Ecritures de régularisation Fermeture des comptes	Journaux mensuels Grands livres mensuels (analytiques, généraux et auxiliaires) Balances générales mensuelles Balances auxiliaires Balances analytiques mensuelles
<b>Semestriel</b>	Analyse des comptes Ecritures de régularisation Fermeture des comptes	Journaux mensuels Grands livres mensuels (analytique, généraux et auxiliaires) Balances générales mensuelles Balances auxiliaires Balances analytiques mensuelles
<b>Annuel</b>	Analyse des comptes Ecritures de régularisation et de rattachement Ecritures d'inventaire (Amortissements...) Fermeture des comptes	Journaux mensuels Grands livres mensuels (analytique et généraux) Balances générales mensuelles Balances analytiques mensuelles Comptes annuels Procès-verbal d'inventaire des Immobilisations

NB : en plus des arrêtés mentionnés ci-dessus, l'UGP devra produire les états d'exécution budgétaire, à échéance semestrielle et annuelle a minima, en s'appuyant sur les principes simples de comptabilité

analytique déjà évoqués. Aux fins de pilotage rapproché, il est néanmoins recommandé de produire des tableaux de suivi budgétaire mensuels et/ou trimestriels.

## CHAPITRE 7 : COMPTABILITE MATIERE

### MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXX

Le chapitre traite de la gestion des immobilisations, des stocks et des véhicules.

#### 1. PRINCIPES GENERAUX DE GESTION DES ACTIFS DU PROJET

L'UGP veille à protéger le patrimoine du projet et/ou celui des immobilisations acquises sur les fonds du projet, en assurant la gestion stricte des entrées et sorties, et l'affectation et la maintenance des immobilisations acquises jusqu'à la fin du projet. La comptabilité-matières permet précisément le suivi régulier des entrées, des sorties et des quantités en stock.

##### Enregistrement des entrées et des sorties

Les entrées immobilisées sont constatées par un bordereau de réception et de commande conforme, indiquant la quantité et les spécifications des achats.

Chaque immobilisation est identifiée individuellement/inventoriée dans un fichier des immobilisations (géré sur Excel ou en utilisant l'application de gestion de projet). Sont distinguées les immobilisations acquises aux seules fins du projet et de son fonctionnement, et celles réalisées au profit d'un service bénéficiaire.

Chaque fiche d'immobilisation comprend les éléments d'identification suivants :

- ▶ Le numéro de la fiche
- ▶ Le code de l'immobilisation
- ▶ La nature de l'immobilisation
- ▶ La désignation de l'article
- ▶ La date d'acquisition et la date de réception
- ▶ La valeur d'acquisition
- ▶ La source de financement
- ▶ Le nom du fournisseur
- ▶ L'attribution et localisation (direction, service et bureau)

Des autocollants sont apposés sur chaque bien identifié avec une mention claire du nom du projet et du code de l'immobilisation.

Les biens en mauvais états peuvent faire l'objet d'une réformation. Ils sont, le cas échéant, sortis de l'inventaire. Un constat est fait par un « comité de réforme » qui est composé du CN, du RPM, du RAF et de l'assistante ; ainsi que du service attributaire, le cas échéant.

Un inventaire est réalisé en fin d'année en vue de constater le statut et la dépréciation des biens acquis. Il est réalisé après la 2<sup>e</sup> quinzaine du mois de décembre et au plus tard le 31 décembre.

Les pièces justificatives relatives aux biens acquis (e.g. factures, bons de commande, bons de livraison, pro forma, attestation éventuelle d'exonération, tableau d'analyse des coûts, ...) sont conservées dans un classeur spécifique regroupant toutes les immobilisations acquises par le projet.

## 2. GESTION DES IMMOBILISATIONS

### Objectif de la procédure :

Gérer les immobilisations et assurer leur comptabilisation

### Description de la procédure :

Actions	Acteurs/Intervenants
• Identification des entrées et des sorties d'actifs	RPM/RAF/CN
• Réalisation des inventaires	RPM/RAF/CN
• Maintien en état du patrimoine du projet	RPM/RAF/CN
Tâches	Acteurs/intervenants
<b>Réception et identification des biens</b>	
• Mettre en place un comité de réception incluant au minimum le RPM, le RAF et le CN (et le service bénéficiaire concerné le cas échéant)	CN
• Réceptionner les biens acquis accompagnés de leurs bons de réception et établir le procès-verbal de la réception	Comité de réception
• Etablir la fiche d'immobilisation pour chaque bien acquis	RAF
• Apposer les stickers d'identification individualisé sur chaque bien	RAF
• Vérifier et archiver la liste des acquisitions et les fiches d'immobilisation dans le chrono dédié et le One Drive	RAF
<b>Inventaire et suivi des immobilisations</b>	
• Effectuer en fin d'année l'inventaire des biens acquis	Comité (= comité de réception)
• S'assurer que les biens sont bien dans leur localisation prévue, qu'ils sont en bon état et qu'ils sont bien entretenus	Comité
• Dresser le PV signé par tous les membres	RAF
• Décider des biens à disposer	Comité
• Procéder aux écritures de régularisation, constatant la dépréciation, la liquidation et la réformation des biens	RAF

## 3. GESTION DES STOCKS

Les fournitures et achats sont acquis par appel d'offres pour les montants considérés dans la procédure de passation des marchés et autrement par demande de cotation/bons de commande.

Des vérifications trimestrielles sont menées par le RAF et/ou le CN dans le but de constater les sorties et de passer les commandes requises en vue d'éviter la rupture éventuelle de stock et la fraude.

### Objet de la procédure

Surveiller et suivre les stocks pour en assurer une gestion efficace

### Description de la procédure

Actions	Acteurs/Intervenants
---------	----------------------

• Vérifier la conformité des livraisons en relation avec les bons de commande	Comité (= comité de réception)
• Veiller à la disponibilité et à sécurité des stocks	Assistant/RAF
<b>Tâches</b>	<b>Acteurs/intervenants</b>
<b>Réception des fournitures</b>	
• Réceptionner les fournitures et les achats conformément aux bons de commande	Comité (= comité de réception)
• Etablir le PV de réception	RAF
• Stocker les acquisitions	Assistant/RAF
<b>Gestion des requêtes</b>	
• Effectuer la requête de dotation	Membre UGP, ATMO, service bénéficiaire
• Traiter les requêtes	RAF
• Remplir la fiche de sortie	RAF
• Signer la fiche de sortie archivée ensuite par le RAF	Membre UGP, ATMO, service bénéficiaire
• Transférer aux demandeurs selon les besoins	Secrétaire

## 4. GESTION DES VEHICULES

### 4.1. Principes

Le véhicule du projet est utilisé uniquement pour les besoins de service. Il ne s'agit en aucun cas d'un véhicule de fonction. L'utilisation du véhicule par les membres de l'UGP et les experts de l'ATMO, le cas échéant, s'effectue de manière harmonieuse en fonction des priorités du projet.

Chaque utilisateur doit remettre sa requête et son plan d'utilisation 48h avant le départ présumé. En cas de demande conflictuelle, le CN décide de l'attribution du véhicule en fonction des priorités du projet et d'options alternatives éventuelles.

### 4.2. Gestion des déplacements

Les déplacements sont automatiquement consignés dans le livret de bord qui relate :

- La date de chaque déplacement
- L'objet de celui-ci
- Le kilométrage effectué (relevé du compteur kilométrique)
- La consommation de carburant (inscription de la quantité éventuelle de carburant ajoutée)

L'utilisateur effectue une réquisition préalable, transmise au CN pour accord. Par délégation l'assistant peut être chargé de coordonner le programme des déplacements et la validation en conséquence des demandes. La réquisition comprend :

- Le nom du(es) passager(s)
- La destination
- Le jour souhaité
- L'heure prévisionnelle de départ

### 4.3. Entretien du véhicule

L'entretien du véhicule est assuré par le chauffeur habilité qui rend régulièrement compte au RAF (au moins chaque mois) de l'état général du véhicule, pannes, réparations, accidents, entretiens effectués, etc.

#### Objet de la procédure

Assurer la bonne utilisation du véhicule et maintenir le véhicule en bon état de fonctionnement.

#### Description de la procédure

Actions	Acteurs/Intervenants
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenue du livret de bord</li> </ul>	Chauffeur
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenance du véhicule</li> </ul>	Chauffeur/Mécanicien attitré
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des modalités d'utilisation du véhicule</li> </ul>	RAF
Tâches	Acteurs/intervenants
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposer le livret de bord dans la voiture</li> </ul>	Chauffeur
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remplir le livret à l'occasion de chaque déplacement (date, objet du déplacement, relevé kilométrage, achat de carburant)</li> </ul>	Chauffeur
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir la documentation du véhicule</li> </ul>	Chauffeur/RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer ou faire effectuer les réparations et les entretiens</li> </ul>	Chauffeur/Mécanicien attitré
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consigner dans le livret les entretiens et les réparations effectuées</li> </ul>	Chauffeur
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compiler et analyser, chaque fin de mois, les données relevées sur la consommation de carburant, le kilométrage, les entretiens et les réparations effectuées</li> <li>Rappeler, au besoin, au chauffeur les échéances pour le renouvellement des documents du véhicule, les contrôles ou travaux d'entretien régulier</li> </ul>	RAF

#### Observations :

- Le véhicule doit en tout temps porter le nom du projet ;
- Le chauffeur porte à la connaissance du RAF tout incident ou accident impliquant le véhicule et établit un rapport dans ce sens.

## CHAPITRE 8 : SUIVI ET EVALUATION

### MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXX

#### 1. CHAMP D'APPLICATION

Le suivi-évaluation consiste à analyser en continu l'avancement des activités du projet et la progression vers l'atteinte des résultats fixés dans le cadre logique de ce projet :

- pour mesurer les écarts entre le réalisé et le prévisionnel, qu'il s'agisse d'activités à mettre en œuvre ou de résultats à atteindre ;
- pour comprendre le pourquoi de ces écarts ;
- pour prendre des décisions d'actions correctrices en vue de se replacer dans la trajectoire de réalisation des activités ou d'atteinte des objectifs, voire pour faire évoluer les activités ou les objectifs en dernier ressort ;
- pour assurer, au-regard de ce qui précède, au pilotage effectif et proactif du projet ;
- pour rendre compte des avancées/réalisations et résultats du projet.

Au-regard de ce qui précède, la fonction suivi-évaluation s'organise autour de deux niveaux : (i) le suivi-pilotage des performances, en termes de réalisations et résultats et (ii) le suivi-pilotage de l'exécution des activités programmées. Bien que distingués, ces 2 niveaux sont logiquement étroitement articulés.

Compte-tenu de l'objet du projet, le dispositif de suivi-évaluation du PAGF-SI est étroitement imbriqué avec celui qui doit être mis en place pour le Plan de consolidation des systèmes d'information (PCSI).

L'opérationnalisation du pilotage et suivi-évaluation du PCSI et plus largement du développement du système d'information du MFBSB constitue l'un des points d'appui du projet PAGF-SI et de l'assistance technique, au titre de la structuration de la gouvernance SI. De même, l'ATMO est appelée à appuyer la mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation du projet.

**A ce titre, les éléments figurants dans le présent Chapitre sont appelés à être précisés et affinés dans la phase de démarrage du projet (et au plus tard 3 mois après l'entrée en fonction de l'ATMO).**

#### 2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU SUIVI

##### 2.1. Dispositif organisationnel

La mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation du projet et la coordination du reporting est, par défaut, de la responsabilité du Coordonnateur national. Il met en place les procédures et les outils en la matière et veille à la collecte des informations/données pertinentes. Il est appuyé à cet-égard par l'ATMO.

En fonction du degré d'opérationnalisation du dispositif de S&E du PCSI et stratégie SI du Ministère, au niveau de la DSIC, le suivi-évaluation du PAGF-SI est appelé à s'articuler et s'aligner sur ce dernier

(au moins en partie). Le cas échéant, la répartition des rôles et responsabilités peut être réorganisée. Il n'en demeure pas moins, notamment en cas de défaillance de l'un des intervenants, que le CN reste responsable de s'assurer que les diligences sont mises en œuvre pour garantir le S&E effectif du projet et la satisfaction des obligations de reporting vis-à-vis du COPIL et de l'AFD.

Le suivi-évaluation du PAGF-SI s'effectue, plus spécifiquement, au niveau des instances et séquences suivantes :

- ▶ **Le Comité de pilotage des SI**, constitue l'instance la plus élevée, supervisant à la fois la mise en œuvre globale du PCSI et des chantiers SI du Ministère, et à la fois l'avancement des activités du PAGF-SI telles qu'inscrites dans les PTAB (dans le cadre des réunions dédiées) ; et plus généralement l'atteinte des résultats et des objectifs.
- ▶ **Les réunions mensuelles de suivi-pilotage (2h environ, fin du mois)** : présidées par le DSIC et animées par le CN, elles regroupent les responsables opérationnels des activités inscrites au PTAB, au niveau des services bénéficiaires (dont chefs de service DSIC), un représentant de l'ATMO et de l'ANADEN. Le Coordonnateur de l'UGP PAGF et l'ATMO de ce projet participent à ces réunions. Ces réunions visent à faire le point sur l'avancement des activités programmées au PTAB (y compris passation des marchés), d'identifier les éventuelles difficultés et de définir les mesures correctrices. Les travaux s'appuient sur le tableau de bord dédié (cf. infra).
- ▶ **Les réunions d'équipe hebdomadaires (1h environ)** (ou bimensuelles a minima) : animées par le CN, elles regroupent les membres du l'UGP, l'ATMO et le DSIC. Les équipes PAGF (coordonnateur/ATMO) peuvent être associées au besoin. Elles visent à faire un point sur les tâches/échéances relatives aux la mise en œuvre des activités, à la passation des marchés et à la gestion quotidienne du projet.

Les réunions d'équipe donnent lieu systématiquement à un procès-verbal succinct, qui est partagé au DSIC et au SG. Les réunions mensuelles donnent lieu au renseignement et partage du tableau de bord de suivi-pilotage, aux participants et au SG ; ainsi qu'à l'AFD.

#### ***Cas des chantiers SI soutenus par le PAGF/SI***

Chaque chantier/projet SI susceptible d'être soutenu dans le cadre du PAGF/SI est susceptible de faire l'objet d'un dispositif de S&E et pilotage qui lui est propre, établi au-regard des principes de gouvernance dont la définition sera accompagnée dans le cadre du projet. Il sera recherché autant que possible toutefois une bonne articulation avec les dispositions et mécanismes transversaux, au niveau tant du SI dans son ensemble que du PAGF-SI.

## **2.2. Cadre de suivi de l'exécution**

Le suivi-pilotage de l'exécution des activités programmées s'appuie sur les outils suivants :

- ▶ Le tableau de bord de suivi-pilotage ;
- ▶ Les états d'exécution budgétaire ;
- ▶ Le tableau de suivi de la passation des marchés.

Le tableau de bord opérationnel est organisé par composantes/activités. Il s'articule autour d'un état de synthèse, qui met notamment en exergue les avancées/retards par rapport au planning initial, et de tableaux par activité, susceptibles de contenir les informations ci-dessous.

Activité XXX						
Actions majeures	Dates début/fin	Responsable/ contributeur	Indicateur de réalisation	Météo activité	Etat de situation	Décision / actions à entreprendre

A l'issue de la validation du PATB par le Comité de pilotage et sur la base de celui-ci, les informations de base sont intégrées au tableau de bord, au plus tard avant la première réunion mensuelle qui suit le COPIL. Le renseignement / actualisation du tableau de bord est opéré dans le cadre des réunions mensuelles, sous la responsabilité du coordonnateur. Le tableau de suivi des marchés et le tableau de suivi budgétaire sont partagés, dans le cadre de ces réunions, afin d'éclairer l'exécution et compléter les informations contenues dans le tableau de bord.

### 2.3. Cadre de suivi des performances

Un plan de suivi-évaluation consolidé sera élaboré par le Coordonnateur avec l'appui de l'ATMO, et en étroite collaboration avec la DSIC, au plus tard 3 mois après l'installation de l'assistance technique.

Il sera basé sur les éléments ci-après :

- Le cadre-logique du PCSI et du projet, établi au-regard de celui qui figure dans la convention de financement – actualisé/complété au niveau des activités et indicateurs de réalisations et résultats intermédiaires. Les indicateurs rattachés au PAGF-SI seront clairement identifiés.
- Un cadre de résultats, définissant les cibles à atteindre dans le cadre du PCSI et du projet au niveau de chaque indicateur, de façon annuelle ou infra-annuelles. Là encore, les cibles rattachées au PAGF-SI seront clairement identifiées.

NB : l'élaboration du cadre de résultats se basera, entre autres, sur le macro-planning préalablement actualisé/affiné du PCSI – identifiant notamment les activités prises en charge par le PAGF-SI.

Au-regard des éléments précédents, le plan de suivi-évaluation devra intégrer également :

- le contenu des informations de suivi et leur périodicité de production ;
- les responsabilités des différents intervenants dans la production des données de suivi ;
- les conditions (nature de l'information, délai de mise à disposition, canevas de tableaux et de rapports) retenues pour assurer une production et remontée d'informations efficace ;
- le contenu et la diffusion du reporting.

Le plan de suivi-évaluation et ses éventuelles actualisation sont soumis à l'ANO de l'AFD.

Le renseignement du cadre de résultats est réalisé sous la responsabilité du Coordonnateur national, avec l'appui de l'ATMO. Il se charge de mettre en place les outils de collecte et veille à la remontée des

informations et données, dans les délais impartis, ainsi qu'à leur consolidation. Cette opération repose autant que possible sur les mécanismes de suivi et les intervenants en place, au niveau de la DSIC.

Le cadre de résultats, intégrant le niveau d'atteinte réel des indicateurs par rapport aux cibles visées, est renseigné a minima une fois par an.

#### 2.4. Rapports périodiques

Conformément aux termes de la convention de financement, l'UGP est responsable de la production à l'issue de chaque semestre (sous quinze jours calendaires), d'un rapport d'exécution technique et financière du Projet, au-regard notamment du PTAB. Un rapport général d'exécution est, en outre, produit à la fin du projet : trois mois suivant la date d'achèvement technique fixée dans la convention.

Le rapport de fin d'année intègre un suivi des indicateurs qui figurent dans le cadre-logique (cf. cadre de résultats) ; ainsi des indicateurs agrégables AFD ci-dessous :

Indicateur	Mode de calcul et source	Valeurs aux dates de transmission des rapports
Nombre de personnes formées à l'action publique	Rapports de formation et rapports technique semestriel	
Nombre d'institutions bénéficiant d'une action de renforcement de capacités	Rapport technique semestriel	
Nombre de cadres normatifs adoptés suite à un appui technique	Textes adoptés Rapport technique semestriel	

Les rapports semestriels intègrent, par ailleurs, un état de mise en œuvre des engagements particuliers qui figurent dans la convention (article 6.15).

Un modèle de rapport d'exécution figure en annexe **XX** du présent manuel.

#### **Note exécutive à l'attention du Ministre**

Afin de garantir la bonne information des autorités ministérielles, l'UGP produit de façon a minima bimensuelle et sous la supervision du Secrétariat général et du DSIC, une note et/ou tableau de bord exécutif (2 pages maximales), actualisant les informations-clés de l'exécution du PAGF-SI et sur les points de blocage ou questions appelant une prise d'action par le ministre.

### 3. EVALUATION DU PROJET

Une évaluation externe finale sera organisée en fin de projet ou à l'issue de ce dernier. Elle portera sur les éléments suivants :

- L'analyse de l'impact du projet.
- L'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires du projet ;
- La gestion du projet (pilotage, passation des marchés, suivi-évaluation).

L'analyse rétrospective mettra en lumière (i) le bilan des activités, leurs conditions de mise en œuvre et leurs résultats ; (ii) le degré d'atteinte des objectifs initialement définis et les facteurs explicatifs des

écarts constatés par rapport à ces objectifs ; (iii) les principales forces et faiblesses du projet, tant au niveau de sa conception que de sa mise en œuvre.

Les TDR de l'évaluation préciseront les questions évaluatives qui devront faire l'objet d'une attention particulière des évaluateurs. Ces questions doivent renvoyer aux principaux critères d'évaluation qui sont : la pertinence ; la cohérence ; l'efficacité ; l'impact ; la viabilité. L'évaluation devra également répondre à des questionnements prospectifs, notamment sur la suite à donner au projet et aux chantiers de réformes engagés par le projet.

Une évaluation à mi-parcours pourra être réalisée, selon les mêmes termes que ceux décrit plus haut, ou alternativement une revue externe.

#### **4. DISPOSITIF DES AVIS DE NON OBJECTION (ANO)**

Le dispositif des avis de non objection (ANO) constitue en quelque sorte un outil de suivi – ou plutôt de contrôle – mis à la disposition de l'AFD.

Les demandes d'avis de non objection (ANO) relèvent du Maître d'Ouvrage. Elles sont préparées et signées par le Coordonnateur de l'UGP ou tout autre représentant dûment désigné, et adressés à l'AFD par mail ou courrier. Aux demandes d'ANO sont joints les documents concernés (PTAB, manuel, PPM, TDR/documents de passation de marchés, etc.) et toutes autres pièces justificatives nécessaires.

##### ***4.1. ANO relatifs à la gestion administrative et financière***

Les ANO concernent :

- ▶ Le recrutement du Coordonnateur National et de l'équipe-projet ;
- ▶ Le manuel de procédures du projet (version finale et versions révisées en cours de projet) ;
- ▶ Les modalités de versement d'indemnités ;
- ▶ Le PTAB et les modifications concernant les activités prévues par le projet ;
- ▶ La programmation pluriannuelle (PPA) ;
- ▶ Toute modification du budget global et de la répartition au sein des composantes du projet ;
- ▶ La modification des lignes budgétaires du projet ;
- ▶ L'utilisation de la ligne « Divers et imprévus » ;
- ▶ Le plan de suivi-évaluation ;
- ▶ Les rapports d'exécution technique et financière semestriels ou annuels ;
- ▶ Les termes de référence de l'audit annuel ;
- ▶ Le choix des auditeurs.

##### ***4.2. ANO relatifs à la passation des marchés***

Les ANO concernent (sous réserve des seuils spécifiés au chapitre 5) :

- ▶ Le plan de passation des marchés de l'année en cours ;
- ▶ L'appel à manifestation d'intérêt ;
- ▶ La liste restreinte (en cas de consultation restreinte) ;
- ▶ Le projet de DAO ou de consultation ;
- ▶ Le rapport d'évaluation des offres et les propositions d'attribution ;
- ▶ L'annulation de l'appel d'offre ou la déclaration d'infructuosité ;
- ▶ Le projet de contrat.

## CHAPITRE 9 : CONTROLE ET AUDIT

### MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXX

#### 1. CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne doit répondre à trois objectifs : un objectif d'efficacité des opérations, un objectif de fiabilité des informations financières et un objectif de conformité à la loi<sup>3</sup>.

Le RAF et CN exercent les principales fonctions transverses de contrôle interne du projet en s'assurant de la documentation, de la justification et de la conformité des requêtes qui leur sont adressées en relation avec le cadre légal ainsi que les dispositions du présent manuel de procédures. Le RAF joue par ailleurs un rôle-clé dans le contrôle de la fiabilité des informations financières du projet.

En outre, le CN et le RAF s'assurent que les activités sont exécutées conformément au PTAB et sont conduit à questionner les facteurs susceptibles de limiter l'efficacité des activités mises en œuvre par les différentes entités bénéficiaires du projet.

L'efficacité du dispositif de contrôle interne est vérifiée dans le cadre des audits annuels du projet. Les recommandations et leur état de mise en œuvre sont suivis par le RAF, sous la supervision du CN, au travers d'un tableau dédié. Le CN pilote la mise en œuvre des recommandations.

#### 2. AUDIT EXTERNE

##### 2.1. Objectifs et champ de l'audit

Le projet fait l'objet d'un audit financier annuel réalisé par un cabinet indépendant. Cet audit a pour objet de produire en premier lieu une opinion indépendante et motivée sur l'utilisation des fonds du projet, et notamment sur le respect des procédures, la justification des dépenses et les états financiers, en informant les parties sur l'usage conforme des ressources du projet.

Le travail de vérification doit porter en particulier sur :

- L'utilisation des ressources conformément à la convention de financement signée ;
- La matérialité des acquisitions de biens et de services ;
- L'exhaustivité des pièces justificatives ;
- La bonne comptabilisation des immobilisations ;
- La fidélité des états financiers ;
- La sauvegarde du patrimoine du projet.

<sup>3</sup> Référentiel COSO - Committee of Sponsoring Organisation of the Tread way Commission.

L'auditeur veille dans ses enquêtes à :

- Identifier les risques de fraude ;
- Faire des recommandations à l'endroit du CN et du COPIL ;
- Améliorer le présent manuel pour renforcer le contrôle interne, la transparence et la comptabilisation.

Cet audit de conformité constitue l'une des pièces à apporter chaque année dans les demandes de renouvellement des avances.

## 2.2. Mise en œuvre de l'audit annuel

### Principes généraux

- Le cabinet d'audit est sélectionné par la maîtrise d'ouvrage sur la base d'un appel d'offres, qui doit être lancé dès le démarrage du projet. Un avis de non objection de l'AFD est demandé sur les termes de référence de la mission d'audit puis sur les différentes étapes du recrutement du cabinet d'audit. Il est recommandé d'utiliser le modèle-type de TDR de l'AFD.
- Il est recommandé que le marché correspondant à l'audit couvre l'ensemble des exercices du projet et l'audit final. Une partie de la prestation peut toutefois être inscrite dans une tranche conditionnelle, dont l'affermissement sera effectué en concertation avec l'AFD, eu-égard à la qualité des prestations fournies.
- Les coûts de l'audit sont imputés sur les fonds du projet.
- Les auditeurs doivent accéder à tous les documents concernant les transactions financières du projet. Ils ont la responsabilité de formuler leur opinion sur les états financiers sur la base des vérifications menées en conformité avec les normes internationales d'audit dont les normes ISA, ISSAIs, INTOSAI, etc.
- Le rapport d'audit annuel doit être disponible au plus tard trois mois après la fin de l'année fiscale et il est présenté au COPIL à l'occasion de sa réunion suivant la soumission du rapport final.

### Objet de la procédure

Cadrer l'organisation de l'audit externe annuel du projet.

### Description de la procédure

Actions	Acteurs/Intervenants
• Préparer l'audit et produire le rapport	RAF/CN/Prestataire
• Mettre en œuvre les recommandations	CN/RAF/RPM
Tâches	Acteurs/intervenants
<i>Préparation et exécution de l'audit</i>	
• Mettre à disposition des auditeurs l'ensemble des documents (rapports financiers consolidés, états comptables, situations bancaires, pièces justificatives, etc.) et assister le cabinet pour toute sollicitation	RAF
• Recevoir et partager la version initiale du rapport des auditeurs avec l'AFD	CN

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regrouper et transmettre aux auditeurs les réponses et réactions des acteurs du projet concernés pour l'élaboration de la version finale du rapport d'audit</li> <li>• Recueillir les commentaires de l'AFD et les partager à l'auditeur</li> </ul>	CN/RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmettre une copie du rapport final d'audit à l'AFD</li> </ul>	CN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter le rapport d'audit en Comité de pilotage</li> </ul>	CN/RAF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre les recommandations du rapport d'audit</li> </ul>	RAF

### **2.3. Rapport d'audit**

L'auditeur produit un rapport comprenant son opinion motivée sur les états financiers avec la liste de toutes les transactions irrégulières éventuelles.

Le rapport de l'auditeur est transmis au CN et accompagné d'une lettre qui résume :

- les principales observations de l'auditeur sur la comptabilité, les procédures, les systèmes et les contrôles examinés ;
- les anomalies et les points faibles spécifiques du système de contrôle interne ;
- les recommandations du cabinet d'audit (et l'état de mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit précédents).

Les rapports d'audit devront être disponibles au plus tard trois (3) mois après la fin de chaque année fiscale.

Chaque rapport d'audit donne lieu à l'émission de recommandations. Le RAF établit un tableau de suivi de ces recommandations. Il veille, avec le CN et le COPIL, à leur bonne mise en œuvre. L'UGP est tenue de rendre compte de la mise en œuvre des recommandations au COPIL et à l'AFD.

### **2.4. Rapport d'audit final**

Un rapport d'audit final du Compte projet sera réalisé au plus tard dans les trois (3) mois après la date limite d'utilisation des fonds, soit au 30 juin 2028.

## CHAPITRE 10 : ANNEXES

### MANUEL DE PROCEDURES DU PAGF-SI

Date de mise à jour : XXXX

#### Liste des annexes

- Annexe 1 : Modèle de narratif PTAB
- Annexe 2 : Canevas d'état des dépenses – renouvellement avances
- Annexe 3 : Modèle de PPM
- Annexe 4 : Modèles de documents d'appel d'offre
  - 4.1 : DTAO Petits Travaux
  - 4.2 : DTAO Travaux
  - 4.3 : DC Petites prestations intellectuelles
  - 4.4 : DP Prestations intellectuelles
  - 4.5 : DTAO Petites fournitures
  - 4.6 : DTAO Fournitures
- Annexe 5 : Modèle de rapport d'exécution (narratif)

## **Annexe 1 : Modèle de narratif PTAB**

*NB : Le présent-canevas est un outil à destination de l'UGP, en vue de l'élaboration du PTAB du projet. Celui-ci peut donc éventuellement être ajusté, en fonction des besoins et des contraintes pratiques, susceptibles d'être relevées – de manière à aboutir à un document le plus pertinent possible. De façon estimative, le nombre de page doit se situer entre 20-25 maximum.*

### **1. Présentation synthétique du projet (1 page maximum)**

*Rappel succinct sur les principales caractéristiques du projet : objectif, contenu, mode opératoire, montant.*

### **2. Bilan synthétique de l'année N-1 (1 page maximum)**

*Descriptif succinct de l'état d'exécution du projet, en particulier au-regard de l'année écoulée. Indiquer les principales réalisations et les éventuels problèmes rencontrés, que ce soit au niveau des activités qu'à celui des modalités de mise en œuvre.*

### **3. Principaux enjeux pour l'année 202X-202X (2 pages maximum)**

#### Contexte sectoriel

*Présentation succincte des principaux faits marquants au niveau de secteur de la Justice, en lien avec le présent projet.*

#### Enjeux principaux – mise en œuvre des activités

*Au-regard de l'état d'exécution, présenter de façon synthétique les principaux enjeux et défis à relever – sur la période à venir – par rapport à la bonne mise en œuvre des activités du projet, et à l'atteinte des résultats poursuivis.*

#### Enjeux principaux – pilotage et gestion du projet

*Au-regard de l'état d'exécution, présenter de façon synthétique les principaux enjeux et défis à relever – sur la période à venir – par rapport au bon fonctionnement du dispositif de pilotage et de mise en œuvre du projet.*

### **4. Programme d'activités (10-15 pages maximum)**

*NB : de façon générale la présentation du programme d'activités pour la période doit faire ressortir la logique d'intervention : les activités ne doivent pas être présentées isolément, mais être inscrites dans une chaîne de résultats d'ensemble, qui est celle du projet pris dans sa globalité.*

#### Composante 1

*Chapô – présentation succincte des axes d'intervention sur la composante pour la période à venir (4-5 lignes maximum).*

R 1.1 – XXXX

*Chapô – présentation succincte de la logique et des axes d'intervention sur la sous-composante pour la période à venir (6-7 lignes maximum). Les cas échéants, indiquer les principaux indicatifs de résultats/produits, et les cibles visées.*

Activité 1.1.1 - XXXX

*Descriptif des différentes actions qui sont programmées sur la période, des réalisations visées, de la démarche et des moyens mobilisés pour y parvenir.*

*Si besoin, prévoir une présentation par sous-activité.*

*Mettre en exergue, si pertinent, les actions impliquant plus directement la mobilisation d'experts par l'AT.*

R 1.2 – XXXX [...]

*Même chose que supra.*

Composante 2

*Même chose que supra.*

Composante XX, YY, ZZ

*Même chose que supra.*

- Dispositif de pilotage et de gestion du projet

*Présentation des actions, mesures et dispositions qui seront poursuivies et/ou prises, sur la période, en vue :*

- *D'une gestion conforme et efficace du projet, au niveau administratif, financier et de la passation des marchés (lien à faire avec les recommandations des audits, le cas échéant).*
- *D'une planification et d'un suivi-évaluation effectif des activités, réalisations et résultats du projet.*
- *De la bonne articulation entre les intervenants.*
- *Du pilotage effectif et rapproché du projet.*

- Communication et visibilité

*Présentation des actions en matière de communication et de visibilité qui seront mises en œuvre sur la période, en référence notamment au plan de communication du projet (une fois celui-ci disponible).*

- Audits et évaluation

*Présentation des actions programmées en vue de la tenue à bonne échéance des audits annuels (y compris suivi effectifs de la mise en œuvre des recommandations) et des évaluations externes.*

## **5. Plan de travail de l'AT (1-2 pages maximum)**

*En lien et en articulation directs avec les activités programmées, présentation synthétique du plan d'action de l'AT sur la période (à annexer, le cas échéant) :*

- *Principaux axes de travail des AT long-terme*

- Principaux axes de travail des AT court/moyen-terme (par composantes)
- Volume d'expertise CT/MT prévu (par composante)
- Eventuels éléments sur la stratégie/modalités d'intervention de l'AT auprès du projet

## **6. Programmation financière (1/2 page maximum)**

*Présentation succincte des éléments de la programmation financière sur la période, ventilée a minima par composantes du projet (le tableau financier figure en annexe).*

*Indication prévisionnelle du besoin de trésorerie sur la période (si possible ventilé par trimestre), au regard des disponibilités sur le compte du projet.*

*Indication du volume prévisionnel de dépense pour lequel un paiement direct sera sollicité – dont volume prévisionnel des paiements à l'opérateur AT.*

## **7. Programmation des marchés (1/2 page maximum)**

*Indication du nombre de marchés/contrats dont la passation est programmée sur la période, et le volume financier correspondant (le PPM figure en annexe)*

*Mise en exergue succincte des principaux marchés/contrats/conventions qu'il est prévu de passer sur la période.*

## **8. Risques et hypothèses critiques (1 page maximum)**

*Recenser les principaux risques identifiés, susceptibles d'entraver l'exécution technique et financière du PTAB de l'année à venir. Le cas échéant, présenter les mesures à mettre en œuvre pour assurer la maîtrise/atténuation de ces risques et identifier l'(les) entité(s) responsable(s).*

### **Annexes :**

- Annexe 1 : tableau du plan de travail annuel budgétisé (au-regard du plan de financement de la convention – par activité et tâche).
- Annexe 2 : tableau du plan de passation des marchés – modèle AFD.
- Annexe 3 (le cas échéant) : plan de travail de l'assistance technique sur la période.



### Annexe 3 : Modèle de plan de passation des marchés

Projet :

Version<sup>4</sup> :

<u>Nom du marché</u>	<u>Montant estimé et devise du Contrat (taxes incluses)</u>	<u>Type de marché<sup>5</sup></u>	<u>Type de consultation<sup>6</sup></u>	<u>Mode de passation<sup>7</sup></u>	<u>Méthode de sélection<sup>8</sup></u>	<u>Contrôles de l'AFD<sup>9</sup></u>	<u>Date estimée de publication de l'Avis d'Appel d'Offres</u>	<u>Date estimée de l'ouverture des Offres ou Propositions</u>	<u>Date estimée de signature du marché</u>	<u>Date estimée d'achèvement du marché</u>
						ANO				
						ANO				
						ANO				
						ANO				
						ANO				
						ANO				
						ANO				
						ANO				
						ANO				
						ANO				
						ANO				

<sup>4</sup> Indiquer « Version Initiale » pour la première version, et ensuite actualiser le numéro pour les versions suivantes.

<sup>5</sup> PI pour prestations intellectuelles ; CI pour consultants individuels ; T pour travaux, F pour fournitures ; E pour équipements et S pour les autres prestations de services.

<sup>6</sup> AON : Appel d'Offres National ; AOI : Appel d'Offres International.

<sup>7</sup> Pour les fournitures, travaux et les autres prestations de services : PQL + AAO : Pré-qualification et Avis d'Appel d'Offres ; AAO : Avis d'Appel d'Offres ; DC : Demande de Cotation ; GAG : Gré à Gré.  
Pour les prestations intellectuelles (consultants) : AMI : Appel à Manifestations d'Intérêt ; DC : Demande de Cotation ; GAG : Gré à Gré.

<sup>8</sup> Pour les prestations intellectuelles (consultants) : SFQC : Sélection fondée sur Qualité et Coût ; SQS : Sélection fondée sur Qualité Seule ; SBD : Sélection à Budget Déterminé ; SMC : Sélection du Moindre Coût.

Pour les fournitures, travaux, équipements et autres prestations de services, le marché doit être attribué au soumissionnaire qui satisfait aux critères de qualification, dont l'offre a été jugée conforme pour l'essentiel aux stipulations du dossier d'appel d'offres et évaluée la moins-disante ; si d'autres méthodes de sélection sont utilisées, elles seront soumises à l'accord préalable de l'AFD.

<sup>9</sup> Le recours aux contrôles ex-post nécessite l'accord préalable de l'AFD.

#### **Annexe 4 : Modèles de documents d'appel d'offre**

- 4.1 : DTAO Petits Travaux
- 4.2 : DTAO Travaux
- 4.3 : DC Petites prestations intellectuelles
- 4.4 : DP Prestations intellectuelles
- 4.5 : DTAO Petites fournitures
- 4.6 : DTAO Fournitures

Documents-type joints.

## **Annexe 5 : Modèle de rapport d'exécution (narratif)**

NB : Le rapport d'exécution technique et financier ne doit pas dépasser 20-25 pages. Au-delà, les éventuels éléments pertinents sont à mettre en annexe. Il est veillé à ce que le narratif soit suffisamment explicite. Une attention particulière est accordée à la forme.

### **0. Résumé exécutif**

*Synthèse des principaux éléments développés dans le rapport (1-2 pages maximum).*

#### **1. Synthèse du projet**

*Rappel succinct sur les principales caractéristiques du projet : objectif, contenu, mode opératoire, montant (1/2 page).*

#### **2. Contexte actualisé**

*Présentation des principales évolutions intervenues au niveau de l'environnement de mise en œuvre du projet, dont notamment au niveau sectoriel.*

#### **3. Etat de mise en œuvre du projet**

##### Rappel plan de travail

*Présentation succincte / rappel des principales activités planifiées sur la période, en lien avec la stratégie d'intervention du projet. Cette partie répond notamment au plan de travail annuel budgétisé.*

##### Description des activités mises en œuvre

*Description des activités menées durant la période et leur niveau d'avancement/achèvement, composante par composante (et le cas échéant, par sous-composantes) – y compris, le cas échéant, les principaux livrables réalisés.*

##### Difficultés rencontrées

*Si des difficultés ont été rencontrées au cours de la période, des actions différées (voire annulées), indication des activités qui avaient été planifiées mais qui n'ont pu être mises en œuvre, les causes et les effets. Présentation des risques potentiels et des mesures correctrices mises en œuvre et/ou prévues.*

##### Bilan des principaux résultats

*Présentation des résultats obtenus pendant la période de reporting, tel que mesuré par les indicateurs retenus, et les objectifs définis. Il s'agit du narratif qui introduit le tableau de suivi des indicateurs, en annexe (le cas échéant, il s'agit de préciser succinctement ici les indicateurs qui n'ont pu être mesurés et pourquoi).*

#### **4. Questions transversales**

*NB : cette partie peut être ajustée en fonction des caractéristiques du projet et de l'état d'avancement.*

##### Cadre de mise en œuvre

*Description des éventuelles évolutions et éléments notables intervenus au niveau du dispositif de pilotage, de mise en œuvre et de suivi-évaluation du projet.*

- *Pilotage, gouvernance et supervision*
- *Equipe-projet et dispositif de gestion*
- *Assistance technique / assistance à maîtrise d'ouvrage*
- *Dispositif de suivi-évaluation*

#### Coordination et synergies

*Si applicable, présentation des interactions, collaborations et synergies avec les autres projets actifs dans le secteur visé.*

#### Communication et capitalisation

*Description des principales actions mises en œuvre en matière de communication/visibilité – mise en perspective avec le plan de communication, si prévu/existant.*

#### Questions liées au genre

*Description des principales actions mises en œuvre en matière de promotion de l'égalité de genre – mise en perspective avec le plan d'action genre, si prévu/existant.*

#### Contrôles mis en œuvre

*Résumé des contrôles et audits réalisés sur la période, par rapport à l'exécution conforme des financements mis à dispositions.*

#### **Etat d'exécution financière**

*Présentation générale des données sur l'exécution financière sur la période, au-regard du plan de financement du projet et du PTAB de la période. Mettre en exergue/expliciter les éléments importants, et notamment les écarts.*

*Il s'agit du narratif qui introduit le tableau d'exécution financière, en annexe.*

#### **Etat des marchés/subventions**

*Présentation générale des données sur la passation des marchés et/ou l'attribution de subventions, au-regard notamment du plan de passation des marchés. Mettre en exergue/expliciter les éléments importants, et notamment les écarts.*

*Il s'agit du narratif qui introduit le tableau de suivi des marchés/subventions, en annexe.*

#### **Perspectives/prochaines étapes**

*Description du plan de travail pour la période à venir, en mettant en exergue les principaux enjeux et points d'attention, et prévisions de décaissement indicatives (y compris demande de versement à l'AFD). NB : cette partie doit rester suffisamment synthétique et ne pas se substituer au PTAB de la période suivante.*

#### **Annexes**

- Annexe 1 : tableau – état d'exécution financière (sur la période et en cumulé)
- Annexe 2 : tableau – suivi des marchés/subventions (sur la période)
- Annexe 3 : tableau de suivi des indicateurs / cadre de résultats renseigné
- Autres annexes (le cas échéant – ex : rapports de mission, etc.)