



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE,
COMPTABILITE, CONTROLE &
AUDIT**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 2
(2007-2009)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**DIAGNOSTIC DE LA GESTION FINANCIERE ET
COMPTABLE DU PROGRAMME DE GESTION INTEGREE
DES RESSOURCES MARINES ET COTIERES (GIRMaC)**

Présenté par :

Iba SY

Dirigé par :

**Abou WELE
Expert Comptable
Professeur vacataire au CESAG**

Avril 2010

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- ma mère Sira DIALLO, à travers un modeste travail un signe de réconfort, de gratitude, de reconnaissance et d'amour ;
- mon père Mbaye SY, pour son soutien et son encouragement ;
- mon épouse Mame Anta NDIAYE, pour sa patience et compréhension ainsi qu'à mes enfants ;
- ma grand mère feu Fatou SOW, pour son soutien et ces prières tout au long de ma formation ;
- mes frères et ma sœur, qui n'ont ménagé aucun effort pour ma réussite ;
- Mon ami et frère Alioune Badara Sadia SONKO pour son aide ;

REMERCIEMENTS

J'exprime toute ma gratitude et mes remerciements à l'endroit:

- de toute ma famille pour leur soutien moral et spirituel ;
- de Mme Marie Madeleine NDONG, Coordinatrice du Programme GIRMaC ;
- de M. Papa Biram DIOP, Gestionnaire Financier du programme GIRMaC ;
- de M. YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance (ISCBF) du CESAG ;
- de M. Abou WELE, Professeur vacataire au CESAG ;
- Tout le corps professoral de la MPACG / soir du CESAG ;
- de mon ami et frère Papa DIA sans oublier toute sa famille ;
- de mon ami et frère M. Alioune Badara Sadia Sonko, Chef division suivi budgétaire MSAS ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail ;

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFDS	Agence du Fonds de Développement Social
AGRS	Activités Génératrices de Revenus
AOI	Appel d'offre International
AON	Appel d'Offre National
BIRD	Banque Internationale pour la reconstruction et le Développement
CCO	Comité de Coordination Opérationnelle
CEP	Cellule d'Etude et de Planification
CNB	Comité National de la Biodiversité
CNCPM	Conseil National Consultatif des pêches maritimes
COMO	Cellules Opérationnelles de Mise en Œuvre
CRODT	Centre de Recherches Océanographiques de Dakar Thiaroye
CST	Comité Scientifique et Technique
DDI	Division de la Dette et de l'Investissement
DGEFM	Direction de la Gestion des Fonds Marins
DITP	Direction des Industries de Transformation de la Pêche
DPCA	Direction de la Pêche Continentale et de l'Aquaculture
DPD	Demande de paiement Direct
DPN	Direction de la Protection de la Nature
DPSP	Direction de la Protection et de la Surveillance des pêches
DRF	Demande de Remboursement de Fonds
DTS	Droit de Tirage Spécial
FEM	Fonds pour l'environnement Mondial
IAS	International Accounting Standards
IDA	International Development Association
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISADE	Institut Supérieur Africain pour le Développement de l'Entreprise
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
RAF	Responsable Administratif et Financier
SFI	Société Financière Internationale
SPM	Spécialiste en Passation des Marchés
UCP	Unité de Coordination de Programme
UGP	Unité de Gestion de Programme

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 : Organisation de la Banque Mondiale	13
Figure 2 : Le cycle de vie d'un projet	14
Figure 3 : Le traitement des demandes de paiement direct (DPD)	67

TABLEAUX

Tableau 1: Liste des personnes enquêtées	49
Tableau 2: répartition des engagements Bailleurs et Etat du Sénégal pour le GIRMaC	55
Tableau 3: structure budgétaire composante 1	61
Tableau 4: structure budgétaire composante 2	62
Tableau 5: structure budgétaire composante 3	62
Tableau 6: Suivi budgétaire du Don FEM	73
Tableau 7: Utilisation prévisionnelle des Fonds par composantes et activités durant la période du 1er janvier au 31 décembre 2008	74
Tableau 8: catégories de dépenses ou comptes de décaissement du Crédit IDA	76

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
Liste des sigles et abreviations	iv
Liste des figures et tableaux	v
Table des matieres	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
1ere PARTIE : CADRE THEORIQUE	6
Introduction de la premiere partie	7
CHAPITRE 1 : CONCEPT DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT	8
1.1 Les projets de développement	8
1.1.1 Définition	8
1.1.2 L'approche projet	9
1.1.3 L'approche programme	9
1.2 Comparaison entre le concept de projet et programme	10
1.2.1 Espace	11
1.2.2 Objectifs	11
1.2.3 Résultats	11
1.2.4 Généralités sur la Banque Mondiale	11
1.3 Le cycle de vie d'un projet de développement	14
1.3.1 Les différentes phases du cycle de projet	14
1.3.1.1 Identification	15
1.3.1.2 Préparation	15
1.3.1.3 Evaluation	17
1.3.1.3.1 Evaluation technique	17
1.3.1.3.2 Evaluation institutionnelle	18
1.3.1.3.3 Evaluation économique	18
1.3.1.3.4 Evaluation financière	18
1.3.2 Le rapport d'évaluation, la négociation et décision	19
1.3.2.1 Le programme d'investissement et son financement	20
1.3.2.2 La passation des marchés	20
1.3.2.3 Les prévisions de décaissement	21
1.3.2.4 Le management et la réalisation du projet	21
1.4 L'accord de prêt	22
1.4.1 Conditions générales du prêt : article I de l'accord de prêt	22
1.4.2 Conditions de déboursement du prêt : Article II de l'accord de prêt	23
1.4.3 Clauses d'exécutions du projet : Article III de l'accord de prêt	23
1.4.4 Clauses financières : Article IV de l'accord de prêt	23
1.4.5 Retrait des fonds du prêt (voir annexe)	24
1.4.6 Description du projet	24
1.4.7 Passation de marchés et services de consultants	24
1.4.8 La lettre de décaissement	24
1.5 La gestion budgétaire des projets de la Banque Mondiale	25
1.5.1 La procédure requise pour l'élaboration du budget prévisionnel	26
1.5.1.1 Existence d'un calendrier	26
1.5.1.2 Mécanisme d'élaboration du budget d'un projet	26

1.5.2 Le système comptable au niveau des projets de la Banque Mondiale	26
1.5.2.1 La comptabilité d'engagement	27
1.5.2.1.1 Définition 1	27
1.5.2.1.2 Définition 2	27
1.5.2.2 La comptabilité de trésorerie	27
1.5.2.2.1 Définition	27
1.5.3 Structure organisationnel de la comptabilité des projets	29
1.6 Le Programme annuel d'activités	30
1.6.1Présentation du projet	30
1.6.2 Présentation des budgets	30
1.6.3 Elaboration du plan annuel d'activités	30
CHAPITRE 2 : LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES PROJETS	32
2.1 Objectifs de la gestion financière	32
2.1.1 Le processus d'une gestion financière	33
2.1.1.1 La planification budgétaire	33
2.1.1.2 La coordination budgétaire	34
2.1.1.3 La budgétisation	35
2.1.1.4 le contrôle des prévisions budgétaires	35
2.2 Le processus d'une gestion comptable	36
2.2.1 Rappel des principes comptables	36
2.2.1.1 La prudence	37
2.2.1.2 La permanence des méthodes	37
2.2.1.3 La correspondance bilan d'ouverture/ bilan d'ouverture	38
2.2.1.4 La spécialisation des exercices comptables	39
2.2.1.5 le coût historique	39
2.2.1.6 la continuité de l'exploitation	40
2.2.1.7 la transparence	40
2.2.1.8 L'importance significative	41
2.3 les différents schémas d'enregistrement comptables dans les projets	42
2.3.1 Achats. fournisseurs	42
2.3.1.1 Les achats stockés	42
2.3.1.1.1 Inventaire permanent	43
2.3.1.1.2 Inventaire intermittent	43
2.3.2 Les Immobilisations	44
2.3.2.1 Les Immobilisations Financés Hors Subvention	44
2.3.2.2 Les Immobilisations financés par une subvention	44
2.3.3 Financement reçu par le bailleur	45
2.3.3.1 Signature de la convention ou de l'accord de rétrocession	45
2.3.3.2 Ouverture d'un compte spécial	45
2.3.4 Décaissement des fonds reçus du bailleur	46
2.3.4.1 Règlements fournisseurs par le compte spécial	46
2.3.4.2 Reconstitution du compte spécial	46
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	47
3.1 Le modèle d'analyse	47
3.2 La réglementation dans la gestion des projets.	48
3.3 L'importance de l'information financière.	48
3.4 Les outils de collecte de données	48

3.4.1 Les guides d'entretien	48
3.4.2 La revue documentaire	49
Conclusion de la première partie	50
2ième PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DU PROGRAMME GIRMAC	51
Introduction de la deuxième partie	52
CHAPITRE 4 : Presentation du Programme GIRMaC	53
4.1 Objectif et organisation du programme GIRMaC	53
4.1.1 Objectif global	54
4.1.2 Objectif de développement	54
4.1.3 Financement	55
4.2 Dispositif institutionnel et organisationnel	55
4.2.1 Tutelles	55
4.2.2 Instances du Programme	56
4.2.2.1 Comité de pilotage	56
4.2.2.2 Conseil National Consultatif des pêches maritimes	56
4.2.2.3 Comité National Biodiversité	56
4.2.2.4 Comité scientifique et technique (CST)	57
4.2.2.5 Structures d'exécution	57
4.2.2.5.1 La Direction des Pêches Maritimes	58
4.2.2.5.2 La Direction des Parcs Nationaux	58
4.2.2.5.3 Les cellules Opérationnelles de Mise en Œuvre (COMO)	59
4.2.2.6 Organisation de l'UCP	59
4.2.2.6.1 Le Fonds social	60
4.2.2.6.2 Le Partenariat avec l'ex AFDS	60
4.3 Les différentes composantes du programme GIRMaC	61
4.3.1 Composante 1 : Gestion durable des pêcheries	61
4.3.2 Composante 2 : Conservation des habitats critiques et des espèces clés	62
4.3.3 Composante 3 : Gestion du programme, suivi,évaluation et communication	62
4.4 Schéma de la gestion financière et comptable du programme GIRMaC	63
4.4.1 L'Administration et les finances	63
CHAPITRE 5 : LA GESTION FINANCIERE DU PROGRAMME GIRMAC	64
5.1 Système de gestion des fonds du GIRMaC	64
5.1.1 Le schéma de décaissement des fonds et de demande de remboursement de fonds au programme GIRMaC	64
5.1.1.1 Le Traitement des demandes de retraits de fonds (DRF)	65
5.1.1.2 Edition du journal de trésorerie « Bailleur »	65
5.1.1.3 Le Tri de la Demande de Remboursement de Fonds (DRF)	65
5.1.1.4 Rapprochement brouillard et journaux de trésorerie	65
5.1.1.5 Rapprochement brouillard et relevé bancaire	65
5.1.1.6 Le contrôle des libellés et catégories de dépense	66
5.1.1.7 Organisation des comptes spéciaux	66
5.1.2 Le cadre de la passation des marchés du Programme	67
Conclusion	69
CHAPITRE 6 : RESULTATS DE L'ANALYSE ET RECOMMANDATIONS DANS LA GESTION FINANCIERE DU PROGRAMME GIRMaC	70
6.1 Présentation des résultats	70

**DIAGNOSTIC DE LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DU PROGRAMME DE GESTION INTEGREE
DES RESSOURCES MARINES ET COTIERES (GIRMaC)**

6.1.1 Les problèmes de passation des marchés	70
6.1.1.1.1 Marchés soumis à revue préalable	71
6.1.1.1.2 Marchés non soumis à revue préalable	71
6.1.1.1.3 Marché de gré à gré	71
6.1.2 Les problèmes structureaux et politiques	72
6.2 Le système de gestion financière et comptable du programme GIRMaC	72
6.2.1 Les problèmes liés à l'évaluation du budget	72
6.2.2 Les problèmes liés à la révision du Plan de Travail Annuel et du budget	73
6.2.3 Les problèmes liés à la révision du plan analytique	75
6.2.4 Les problèmes liés à l'analyse de la situation financière	75
6.2.4.1 Les problèmes liés à l'utilisation des fonds du programme par composante	76
6.2.4.1.1 Composante 1 « Gestion Durable des Pêcheries »	77
6.2.4.1.2 Composante 3 « Gestion du programme, Suivi.Evaluation, Communication et Coordination »	78
6.2.5 Les décaissements sur le fonds de la contrepartie	78
6.3 Analyse des résultats	79
6.3.1 Forces	79
6.3.1.1 Organisation Comptable	79
6.3.1.2 Existence d'un manuel de procédure	80
6.3.2 Faiblesses	80
6.3.2.1 Lenteur dans les décaissements au niveau des deux Ministeres a travers la DDI	80
6.3.2.2 Inexistence d'un système de suivi évaluation efficace	81
6.3.2.3 Gestion centralisée du logiciel TOMPRO	81
6.4 Recommandations	82
6.4.1 Recommandation sur l'amélioration de la passation des marchés	82
6.4.1.1 Les contraintes identifiées	82
6.4.1.2 Les améliorations nécessaires pour la passation des marchés	82
6.4.2 Recommandation sur l'amélioration de la gestion financière	83
6.4.2.1 Vérification de la conformité de la gestion financière avec les accords de prêts.	83
6.4.2.2 Modifications du manuel de procédures	84
6.4.2.3 Révision du Plan de financement du Projet	84
6.4.2.4 La qualité de la gestion financière	84
6.4.2.5 Le traitement des salaires et des indemnités des fonctionnaires	85
6.4.2.6 Les règlements sur le fonds de contrepartie	85
Conclusion de la deuxième partie	87
CONCLUSION GENERALE	88
ANNEXES	90
BIBLIOGRAPHIE	142

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Au Sénégal, il a été constaté que les ressources marines et côtières font face à une crise environnementale et économique aiguë qui compromet dangereusement la survie des communautés littorales et qui risque de s'aggraver si aucune action corrective n'est entreprise. Cette crise est d'autant plus grave qu'elle affecte les activités économiques de plus de 600 000 de nos compatriotes, soit 17% de la population active ainsi que le patrimoine naturel du Sénégal.

Les solutions que l'Etat a trouvées pour palier à ce problème, sont de faire une gestion durable des ressources et des milieux, avec la forte implication des populations concernées en application du principe de cogestion. C'est pourquoi le Sénégal a mis sur pied un programme de gestion intégrée des ressources marines et côtières (GIRMaC), sous la direction des parcs nationaux qui est le point focal et en étroite collaboration avec la direction des pêches maritimes.

Le programme qui couvre tout le littoral Sénégalais vise une intégration des principes du développement durable dans la gestion des ressources marines et côtières pour une réduction de la pauvreté des populations conformément à l'objectif pour le millénaire. Plusieurs sources de financement dont celles du Fonds pour l'Environnement Mondial (F.E.M) pour un financement de 5 millions de dollars EU et de la Banque Mondiale pour un prêt de 10 millions de dollars EU, seront utilisées pour parvenir aux résultats attendus dans le cadre de la stratégie d'assistance au Sénégal.

L'Etat du Sénégal en tant qu'emprunteur des fonds a donc une obligation de s'intéresser à la gestion du programme GIRMaC dont il est l'ordonnateur des dépenses.

Les conventions de financement que la Banque Mondiale signe avec les Etats ont été toujours logées dans les différents ministères ou les sociétés de développement, pour être conduites par ces derniers comme les activités de l'administration centrale. Cette manière de fonctionner n'a pas toujours été facile du point de vue de la gestion eu égard au principe d'unité de caisse.

Les responsables de ces structures, qui de fait deviendraient cumulativement avec leur fonction, directeur de ces projets, utilisaient les moyens ainsi mis à leur disposition plus

comme subvention à leur structure qu'aux objectifs du projet ; il devenait ainsi quasi impossible de justifier les dépenses effectuées.

Ainsi la comptabilité de la société (toujours en retard) qui englobait les écritures du projet, n'était pas assez fouillée pour permettre de ressortir des situations analytiques du projet, fondamentales pour sa bonne exécution. De la même manière que la gestion financière et comptable, la conduite des activités sur le terrain laissait à désirer.

En conséquence, les rapports fournis périodiquement par les bailleurs de fonds ne sont que le fruit de l'imagination.

Ainsi, la Banque Mondiale en concertation avec les autres bailleurs de fonds et en accord avec les Etats africains, dont notamment le Sénégal, dans le souci de faire bénéficier directement les populations des retombées économiques et financières des projets, a donc décidé de faire exécuter et d'assurer la gestion financière des projets par des structures plus autonomes appelée « agences d'exécutions ».

De ce fait, la quasi-totalité des opérations de la Banque Mondiale au Sénégal sont désormais exécutées et gérées en dehors du circuit classique de la chaîne de dépenses publiques. Toutefois force est de reconnaître que les populations ne ressentent pas souvent l'impact des projets et programmes sur leur vie quotidienne.

Aussi, l'expérience prouve que la plupart des agences d'exécution font face à de nombreux problèmes liés à la gestion financière et aux procédures de décaissements. Cela est spécialement dû à la méconnaissance des procédures des partenaires financiers et des différentes approches et techniques de gestion financière et de procédures de décaissements. Ainsi certains programmes et projets dont notamment le programme GIRMaC, peinent à respecter leur calendrier budgétaire et leurs engagements vis-à-vis de la Banque Mondiale.

Plusieurs raisons se prêtent à l'explication de ces faits. Parmi ces raisons nous pouvons citer :

- Les contenus des programmes sont exécutés de façon très générale ne tenant pas compte des spécificités socioéconomiques ;

- Les divergences des intérêts entre bailleurs de fond et pays bénéficiaires, ont souvent tendance à reléguer au second plan, les objectifs globaux des projets/programmes ;

Tous ces handicaps communs au pays en voie de développement, consistent à alourdir leurs dettes et par conséquent demeurent préjudiciables au bon déroulement des actions futures puisque les procédures de financement se veulent de plus en plus draconiennes.

Il est donc impérieux d'améliorer la gestion financière des projets et programmes pour faciliter leur mise en œuvre et exécution. Mais aussi de focaliser sur les forces et faiblesses de la gestion financière et comptable des projets dont celles du GIRMaC.

C'est dans cette perspective de trouver des solutions que nous avons choisi d'intituler notre mémoire « Diagnostic de la gestion financière et comptable du GIRMaC »

Force est de noter toutefois, que le programme GIRMaC a subi un arrêt de ses activités en 2008 suite au rapport de la Banque Mondiale sur la gestion du programme. Afin d'éviter de revivre une telle situation, l'Etat du Sénégal doit prendre ses responsabilités et veiller au respect des procédures édictées par la Banque Mondiale. De manière générale, piloter un programme consiste à prendre des décisions stratégiques. L'ensemble de ces actions constitue la gestion dont l'outil première est la gestion financière. Ainsi, pour de nombreux responsables de programmes, la gestion financière est un sujet complexe, intéressant et même effrayant. Ils préfèrent laisser la responsabilité de la gestion financière aux comptables.

Cela contribue au fait que beaucoup de programme font face à des difficultés pour respecter leur calendrier budgétaire et respecter leur engagement vis-à-vis des bailleurs de fonds.

Ces difficultés que les responsables de programme rencontrent sont la plus part du temps liées au blocage du fonctionnement général du système, dans l'étape d'exécution du programme et celle relative à l'organisation.

Ces disfonctionnements de gestion que rencontrent les programmes dont notamment le programme GIRMaC, ont pour conséquences :

- Faiblesse des taux de décaissement et baisse des ressources allouées ;
- Baisse des ressources allouées ;

Ce thème, sur lequel nous avons décidé de travailler dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous permettra de soulever les questions suivantes :

- Quelles sont les procédés pour une bonne gestion financière d'un programme ?
- Comment faire le diagnostic de la gestion financière ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de la gestion financière du GIRMaC ?
- Comment faire pour améliorer la gestion financière du Programme GIRMaC ?

L'objectif principal de notre étude est de diagnostiquer la gestion financière du GIRMaC et d'évaluer l'efficacité de la gestion financière du programme GIRMaC.

Pour atteindre un tel objectif, il nous faut évaluer :

- La gestion financière du GIRMaC
- L'organisation du système de gestion financière, en identifiant les forces et faiblesses de cette gestion financière
- Proposer des recommandations afin d'améliorer la gestion financière du programme GIRMaC

Autant de questions que nous tenterons d'analyser à travers notre thème sur le « diagnostic de la gestion financière et comptable du programme GIRMaC », en essayant de proposer des solutions.

Afin de permettre aux différents acteurs du programme de se familiariser aux nouvelles approches de la Banque Mondiale en matière de gestion financière et de procédure de décaissement. Mais aussi, ouvrir une piste de réflexion pour les étudiants du CESAG et professionnels dans le secteur, sur l'importance d'une bonne gestion d'un projet ou programme.

Ce travail nous permettra de nous familiariser avec les procédures des bailleurs de fonds, notamment celles de la Banque Mondiale et de susciter au niveau des cadres et responsables du GIRMaC, une attention plus particulière qu'ils se doivent de porter à la gestion d'un si important programme à dimension nationale, intégrant le concours de multiples bailleurs de

fonds, tout en leur faisant appréhender le bénéfice qu'ils peuvent tirer d'une bonne gestion financière et comptable.

Ce mémoire présente un réel intérêt dans la mesure, qu'il permettra aux responsables du programme GIRMaC de mieux distribuer et contrôler les ressources de façon à atteindre les objectifs du programme. Mais aussi d'apporter un œil critique sur l'application des procédures de décaissement de la Banque Mondiale au sein des projets de développement.

Il permettra à l'emprunteur de savoir que :

- Une bonne gestion financière est une condition préalable à l'approbation de l'Emprunteur ;
- Une bonne gestion financière contribue à renforcer le partenariat entre l'emprunteur et le bailleur

Pour nous-mêmes ce travail nous permettra de nous forger des connaissances pratiques en matière de gestion financière :

Ce travail est scindé en deux parties, chaque partie est divisée en chapitre et les chapitres sont scindés en sections.

La première partie présente le cadre théorique qui permet de faire la description de la revue de la littérature ainsi que de la méthodologie adoptée.

La deuxième partie présente dans un premier temps le programme GIRMaC dans son ensemble et analyse la gestion financière et l'organisation comptable du programme GIRMaC ; de même, elle expose les problèmes rencontrés dans cette gestion en vue de proposer des recommandations pour une meilleure amélioration dans l'application des procédures de la Banque Mondiale.

1ere PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Le présent travail va se focaliser dans l'étude du processus de gestion financière et comptable des projets afin de couvrir tous les aspects de la gestion financière et comptable des projets.

Cette démarche s'inscrit dans l'objectif global de contribuer à l'amélioration de la qualité de gestion des projets de développement. Et pour se faire nous allons d'abord faire une étude approfondie des projet et programmes dans leur mise en œuvre, ensuite nous parlerons des procédures de décaissement et passation des marchés et en dernier lieu nous ferons une description qui couvrira tous les aspects de la gestion financière et de la gestion comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : CONCEPT DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT

Les concepts de gestion de projets et de programmes des organisations de développement évoluent régulièrement, guidés par les politiques de développement qui imposent de plus en plus de transparence et de rigueur dans la reddition des comptes et de leurs résultats. L'impératif de résultats impose aux acteurs du développement de remettre régulièrement en question les processus et méthodologies de gestion.

Il s'avère donc nécessaire de donner un aperçu général sur les projets de développement ; de faire une étude comparative entre projet et programme dont le principal bailleur est la Banque Mondiale.

1.1 Les projets de développement

1.1.1 Définition

Le projet est communément défini comme un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques incluant des contraintes de délais de couts et de ressources.

Ainsi GITTINGER (1985) conçoit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que telle, à des actions de planification, de financement et d'exécution.

Dans le même sens la COMMISSION EUROPEENNE (2001) pense que « le projet est une séries d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délais donné ».

A la lumière de ces différentes définitions, on voit que la définition du concept projet implique toujours quatre mots clés qui sont : objectifs - activité - résultats – délais. Notons par ailleurs que le concept « projet » ne se résume pas uniquement au « projet de développement ». On entend souvent parler entre autre de « projet d'entreprise » ou de « projet de loi ». Le

premier a un objectif très ciblé et des visées strictement financières tandis que le second se veut politico-stratégique.

1.1.2 L'approche projet

L'approche projet met l'accent sur les objectifs des projets de manière à en garantir l'atteinte par l'ensemble des moyens mis à disposition. A ce titre, elle impose des modes de fonctionnement spécifiques, des styles de management nouveaux, des modes relationnels et hiérarchiques nouveaux. L'autonomie et la responsabilisation sont au cœur du fonctionnement en projet, la négociation en est l'outil principal.

Les projets suivent un cycle en quatre phases : identification, formulation, exécution et évaluation.

- L'**identification** décrit le cadre général du projet, la situation, les besoins et la forme de coopération, ainsi que le budget et la durée du projet. Le pays partenaire assume la responsabilité politique et juridique de l'identification.
- La **formulation** est la description détaillée du projet. Elle vérifie les conclusions de l'identification, décrit la faisabilité technique et financière du projet et les données quantitatives et qualitatives qui sont nécessaires pour exécuter le projet
- L'**exécution** est prise en charge par le bailleur et le pays partenaire.
- L'**évaluation** consiste à porter une appréciation systématique et objective sur un projet/programme en cours ou en fin d'exécution.

1.1.3 L'approche programme

Le PNUD (1997) décrit l'approche programme comme : « un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. L'approche-programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de la planification et de la gestion, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique de tout effort de développement national.

L'approche-programme permet à tous les donateurs, sous la conduite du gouvernement, de fournir un appui à un ou plusieurs éléments du programme-cadre national, en tenant compte de leur avantage comparatif. Il encourage l'intégration de toutes les ressources disponibles (nationales et extérieures) en vue de répondre aux priorités nationales.»

Le PNUD (1997) pense effectivement que l'intégration des projets aux grands objectifs nationaux était minimale. Dans de tels cas, l'approche axée sur les projets se prêtait trop aisément aux priorités de développement des partenaires internationaux - souvent aux dépens des plans nationaux de développement conçus de façon autonome.

Pour MUNDER (1977) le programme est un exposé des buts et des objectifs d'une organisation, associée à la description d'une situation et un exposé des problèmes et des situations envisagés.

1.2 Comparaison entre le concept de projet et programme

Le PNUD (1997) précise que: « L'approche-programme n'est pas un groupe de projets liés entre eux ayant trait à un même secteur ou domaine thématique. Ce n'est pas non plus un projet complexe ou de grande ampleur dans le cadre duquel les initiatives ne sont pas intégrées dans un programme-cadre national et ne contribuent pas à la réalisation de son objectif. Dans le cas d'un groupe de projets, ces derniers progressent à leur rythme individuel, ne sont pas synchronisés avec les plans nationaux, tendent à se chevaucher car chacun d'entre eux est autonome et ils comprennent des activités qui sont extrêmement difficiles à gérer de façon harmonieuse. »

Par cette précision, le PNUD tient à lever l'équivoque sur cette tendance qui, pour comparer projet et programme, se plait à assimiler le programme à un groupe de projets ou à un projet complexe (ou de grande ampleur) sans autres précisions.

En réalité, les choses ne se limitent pas à cela. Les principales ressemblances et dissemblances existant entre le concept projet et le concept programme sont énumérées ci-dessous:

1.2.1 Espace

Les projets sont localisés et généralement élaborés par rapport aux potentialités et aux contraintes d'une localité. Tandis que les programmes occupent un plus grand espace d'investigation qui peut être une nation, une région ou un secteur économique.

1.2.2 Objectifs

Les objectifs des projets sont en général quantitatifs et opérationnels car les projets ont tendance à viser davantage les rentabilités économiques. Tandis que Les objectifs des programmes s'inscrivent davantage dans le cadre du développement social. Ils sont généralement qualitatifs.

1.2.3 Résultats

Les résultats sont mesurables et ont des retombées sur l'espace emblavé par le projet. Tandis que les résultats des programmes sont estimables mais pas toujours mesurables. Les retombées ont une envergure plus importante (nationale et souvent mondiale).

1.2.4 Généralités sur la Banque Mondiale

La Banque Mondiale effectue différentes activités en tant que prêteur de fonds, conseiller et fournisseur d'assistance technique, catalyseur afin de stimuler les investissements dans les pays en voie de développement. La Banque Mondiale est composée par quatre institutions financières que sont :

La Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD), fondée en 1945 ;

L'Association Internationale de Développement (IDA), fondée en 1960 ;

La Société Financière Internationale (SFI), fondée en 1956 ;

L'Agence Internationale de Garantie des Investissements (MIGA), fondée en 1968 ;

Le groupe de la Banque Mondiale est organisée (voir figure 1) de sorte que tous les gouvernements, institutions gouvernementales et autres peuvent s'identifier à ses institutions. Depuis sa création, la Banque a fourni plus de 200 milliards de Dollars US pour environ 5000

projets dans des secteurs très variés. Tout projet que finance la Banque doit contribuer à des objectifs de développement et satisfaire à des critères économiques, techniques et financiers. Il n'y a pas deux projets identiques ; chacun d'eux a sa spécificité et son financement est modulé selon ses caractéristiques.

A l'origine, le terme « Banque Mondiale », était un raccourci de langage pour désigner son unique composante, la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD). Au fil du temps, cette institution s'est adaptée à l'évolution de la demande des pays de développement.

- **Pays Membres et Mission de la banque Mondiale**

La Banque Mondiale est une institution qui regroupe tous les pays du monde à l'exception de l'Andorre, le Liechtenstein, Monaco, Cuba et la Corée du Nord. Elle a pour mission de réduire la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie de la population en développement.

- **Sources de financement de la Banque Mondiale**

La Banque Mondiale fait appel aux capitaux versés ou souscrits par les Etats membres, ou aux emprunts sur les marchés financiers, remboursements des prêts antérieurs, bénéfices non distribués..

1.3 Le cycle de vie d'un projet de développement

Un projet passe par une série de phases successives entre lesquelles il n'existe pas réellement de démarcation ; elles sont toutes particulièrement importantes et déterminantes pour la réussite du projet, elles définissent « *le cycle de vie du projet* ». Le nombre de phases du cycle de vie d'un projet n'est pas constant, il dépend du type de projet ainsi que des acteurs en présence.

D'une façon générale tous les cycles de projet entrant dans le cadre de trois grandes phases qui sont : une phase de préparation du projet, une phase de mise en œuvre du projet, une phase d'évaluation du projet.

1.3.1 Les différentes phases du cycle de projet

Pour la Banque Mondiale, le cycle de vie d'un projet est un processus qui comprend différentes phases franchies par le projet ainsi que les diverses activités qui composent ces dernières.

Ce cycle de projet comprend six phases :

- **Identification**
- **La préparation**
- **L'évaluation antérieure**
- **La réalisation**
- **La supervision**
- **L'évaluation finale**

Figure 2 : Cycle de vie d'un projet



Source : Agence FSE Bruxelles (2006)

Pour la FAO (2002), Certains projets se limitent à une communauté et, bien qu'utilisant des ressources limitées, produisent des résultats substantiels dans des délais relativement courts. A l'autre extrême, d'autres projets de grande envergure nécessitent des ressources financières considérables et ne produisent d'effets bénéfiques qu'à long terme.

1.3.1.1 Identification

Les pays emprunteurs sont entièrement responsables de la conception, de la préparation et de l'exécution d'un projet, mais la Banque Mondiale participe très largement à chacune de ces phases. Tout d'abord, la banque étudie l'économie du pays, les besoins et les priorités des secteurs pour lesquels on envisage un financement. A la suite des études et enquêtes poursuivies en consultation étroite avec les autorités du pays, un dialogue s'engage sur la politique à suivre afin de formuler une stratégie de développement et un programme de prêt. Ces études donnent naissance à des projets spécifiques à haute priorité, apportant une contribution significative au développement du pays.

Pour l'AGENCE FONDS SOCIAL EUROPEEN (2006), la phase d'identification s'appuie sur un processus participatif associant les parties prenantes identifiées (i.e. bénéficiaires, exécutants, décideurs...). Ces parties, véritables experts du contexte du projet, précisent la situation existante, formulent des problèmes, identifient les relations de causes à effets, distinguent objectifs et moyens d'actions...

Une fois identifiés, les projets sont inclus dans le programme de prêt du pays qui s'étale sur plusieurs années et forme la base du financement de la Banque Mondiale. A partir de l'inclusion du projet dans le programme de prêt jusqu'au moment où il est approuvé par le Conseil des Administrations de la Banque Mondiale, l'évolution de sa préparation est signalée dans le «Monthly Opérational Summary».Le programme de prêt du pays assure la disponibilité des ressources nécessaires à l'achèvement des phases successives du cycle du projet.

1.3.1.2 Préparation

La préparation commence après accord sur les objectifs du projet et son inclusion dans le programme de prêt. La préparation d'un projet est souvent longue et complexe. Il s'agit de transformer une idée en proposition concrète qui prenne en compte tous les aspects technique,

économique, financier et institutionnel du projet. On compare les diverses méthodes d'accomplissement des objectifs du projet et on choisit la meilleure sur la base des coûts et avantages.

L'emprunteur est responsable de la préparation du projet ; la Banque Mondiale s'y intéresse pour des raisons évidentes, et apporte son aide afin que le travail soit fait de façon satisfaisante. La Banque Mondiale offre une assistance technique dans certains cas, mais le plus souvent le pays emprunteur engage des consultants pour des études de faisabilité et d'autres aspects de la préparation du projet.

Il est fréquent que la Banque aide à trouver le financement requis pour les services des consultants pendant cette phase préparatoire. Elle peut, par exemple, fournir des prêts d'assistance technique et d'ingénierie, rembourser l'emprunteur du coût du travail préparatoire avec les fonds de prêt envisagé pour le projet, inclure des fonds pour un projet subséquent dans le même secteur, ou fournir une avance provenant du mécanisme de financement de la préparation des projets. La préparation exige donc des études de faisabilité pour comparer les coûts et avantages de ces alternatives afin d'élaborer la conception du projet.

Ainsi la planification de la passation des marchés, tant dans leur contenu, que des procédures et du calendrier, commence avec les phases d'identification et préparation. Les éléments des composantes du projet, et leur répartition en contrats de fournitures, travaux et autres prestations, doivent être pris en compte lors de l'élaboration de la conception du projet.

La préparation doit donc aboutir à la meilleure conception possible du projet et aux meilleures solutions techniques ; elle doit établir l'organisation requise pour gérer le projet, et elle doit prévoir les problèmes qui pourraient surgir au cours de la réalisation et envisager des solutions. Il s'ensuit que la préparation est normalement longue et nécessite d'importants efforts, mais les avantages d'une bonne préparation sont plus importants, et de loin, que son coût.

1.3.1.3 Evaluation

Selon la COMMISSION EUROPEENNE (2006), L'évaluation est « une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la viabilité par rapport au développement. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés aux mécanismes d'élaboration des décisions tant des pays partenaires que des bailleurs de fonds ».

Pour la Banque Mondiale, lorsque l'emprunteur a terminé la préparation du projet, la Banque Mondiale procède à un examen global du projet et entreprend son évaluation approfondie. La Banque est seule responsable de cette évaluation, qui est conduite d'habitude par le personnel de la Banque, qui peut s'adjoindre des consultants retenus à titre individuel.

L'évaluation est normalement effectuée par une mission pluridisciplinaire, dite mission d'évaluation, qui passe de trois à quatre semaines dans le pays Emprunteur. L'évaluation recouvre quatre aspects majeurs du projet : technique, institutionnel, économique et financier.

1.3.1.3.1 Evaluation technique

Pour la banque mondiale, l'évaluation technique consiste à vérifier que la conception du projet est correcte, et que l'ingénierie et les normes sont bien adaptées aux ressources et besoins du pays. Les alternatives techniques et les solutions proposées sont examinées afin de s'assurer que la technologie, les équipements et les procédures choisis correspondent aux conditions locales, qu'une infrastructure de services est disponible et sera fournie et qu'un calendrier raisonnable est établi pour la réalisation du projet. (www.worldbank.org)

Une part essentielle de l'évaluation technique est consacrée à une vérification des estimations de coûts ou autres sur lesquelles ces estimations sont basées, pour déterminer si celles-ci sont suffisamment précises et si de marges suffisantes ont été incluses pour tenir compte des aléas physiques et des augmentations de prix dues à l'inflation. Une autre partie essentielle de l'évaluation consiste à vérifier que les plans de passation de marchés sont en accord avec les

exigences de la Banque Mondiale, et aussi à estimer les coûts de fonctionnement des installations requises pour l'exécution du projet, et les besoins en services techniques.

1.3.1.3.2 Evaluation institutionnelle

Selon la banque mondiale, la capacité d'un pays à réaliser et à gérer un projet dépend largement de l'efficacité de ses institutions. Leur développement est sans doute l'aspect le plus important des opérations de la Banque Mondiale. Il porte sur la structure, la gestion, le personnel, la politique et les procédures de l'organisme emprunteur, ainsi que sur l'assemblage tout entier des politiques et procédures gouvernementales qui détermine le cadre dans lequel cet organisme opère.

L'évaluation institutionnelle définit le bureau du projet qui aura la responsabilité de l'administration et de la gestion du projet dans le cadre administratif national.

Cette unité doit créer des relations de travail efficaces avec tous partenaires nationaux ou autres qui sont à même de minimiser les contraintes et délais dans la réalisation du projet.

1.3.1.3.3 Evaluation économique

Pendant l'évaluation économique, le projet est étudié dans le cadre de l'économie nationale et du secteur. On déterminera le programme d'investissement du secteur, les points forts et faibles des institutions sectorielles publiques et privées et les éléments clés de la politique gouvernementale.

La mission d'évaluation, grâce à l'analyse coûts. avantages, vérifie que la conception choisie est la meilleure. Chaque fois que possible, on soumet le projet à une analyse détaillée de ses coûts et avantages pour le pays. Le résultat s'exprime d'ordinaire en tant que taux de rentabilité économique. Il s'agit de démontrer que le projet contribue de façon satisfaisante au développement économique du pays.

1.3.1.3.4 Evaluation financière

L'évaluation financière examine le plan de financement pour s'assurer qu'on dispose de fonds suffisants pour achever le projet. Il n'est pas d'usage que la Banque Mondiale finance le coût

total du projet ; son financement caractéristique est celui du coût en devises, et elle s'attend à ce que le gouvernement finance les coûts en monnaie nationale.

L'évaluation financière porte aussi sur la viabilité financière, en particulier lorsque le projet inclus la génération de revenus. Les prévisions financières sont analysées de très près dans le bilan, le compte de résultat et le tableau de cash flow.

En outre, un cofinancement peut être fourni par des institutions d'aide bilatérale, des banques commerciales.

La moitié presque des projets approuvés chaque année comporte un cofinancement. La disponibilité de cofinancements pour un projet donné dépend de leurs contraintes, du calendrier, et de la répartition en marchés des composantes du projet.

Cette répartition et la planification de la passation des marchés exigent une attention particulière lorsque des cofinanciers participent à un projet.

1.3.2 Le rapport d'évaluation, la négociation et décision

Le projet prend sa forme définitive pendant l'évaluation sur le terrain. La mission d'évaluation prépare un rapport qui expose ses analyses et ses conclusions ainsi que ses recommandations sur les conditions du prêt envisagé. Le rapport sert de base à l'approbation du projet par la direction de la Banque Mondiale et à l'accord de prêt qui définit les termes et conditions selon lesquels les fonds de la Banque seront mis à la disposition de l'Emprunteur.

Après les négociations. Le rapport d'évaluation est transmis en même temps que l'Accord de prêt ou de crédit, au conseil d'administration de la Banque pour étude et approbation. A la suite de l'approbation, les documents de prêt sont signés par la Banque et l'Emprunteur, et deviennent une obligation légale pour les deux parties. La production d'un plan de décaissement et d'un plan de passation de marche est nécessaire.

A ce niveau, on indique que la présélection des soumissionnaires et l'émission des documents d'appels d'offres doivent avoir lieu dans les quatre mois à venir ; et que l'avis général de

passation de marchés est publié dans le Développement Business ; que les documents d'appel d'offre pour la passation de marchés de fournitures sont en cours de préparation et devraient être émis dans six mois. Ces renseignements détaillés établissent le point de départ de la réalisation du projet par l'Emprunteur une fois que le prêt sera approuvé.

1.3.2.1 Le programme d'investissement et son financement

Un tableau des coûts du projet montre en détail les coûts des composantes, les besoins en monnaie nationale et étrangère ainsi que les réserves incluses pour les aléas physiques et l'inflation.

Le montant du prêt de la Banque est donné et qui est d'ordinaire la composante en devise étrangères du coût. De plus, il est rappelé l'engagement du gouvernement de financer les autres coûts du projet.

Dans le cas d'un cofinancement, celui-ci est indiqué avec ses montants et on fournit le plan de financement qui donne, pour chaque composante du projet, la répartition des coûts entre le gouvernement, la Banque Mondiale et cofinancer éventuels.

1.3.2.2 La passation des marchés

La passation des marchés pour fournitures et travaux se conformera aux directives pour la passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et des crédits de l'IDA. La passation des marchés de services se conformera aux directives pour l'emploi de consultants par les Emprunteurs de la Banque Mondiale. Dans le rapport, les procédures à suivre sont définies en détail. Il indique, par exemple, la répartition des composantes du projet en marchés pour des appels d'offres internationaux.

Dans le cas de marchés à passer à d'autres procédures, il justifie leur choix et indique éventuellement des seuils de prix de marchés pour ces procédures.

Le rapport précise aussi si les industries et les entreprises locales bénéficient de marges de préférences dans le cadre des appels d'offres internationaux ; ces marges sont précisées dans les directives de passation de marchés.

Il définit les marchés dont la passation devra être soumise à un examen préalable de la Banque, et ceux qui ne seront examinés qu'à posteriori. Dans le cas d'un appel à la concurrence dont la publicité est faite localement, le rapport doit préciser soit que la Banque a accepté les procédures locales, soit les modifications à leurs apporter par l'Emprunteur pour les rendre acceptables.

1.3.2.3 Les prévisions de décaissement

Les prévisions de décaissement pour le prêt de la Banque sont indiquées pour chaque catégorie, ainsi que les pièces justificatives. Dans le cas d'un financement rétroactif, il est donné le montant et les conditions. Si on ouvre un compte spécial, on en précise les termes et les conditions y compris les pièces justificatives requises pour le retrait des fonds. Le rapport spécifie aussi les obligations de l'Emprunteur en matière d'audits annuels de dépenses et du rapport d'achèvement du projet.

1.3.2.4 Le management et la réalisation du projet

Le rapport donne des renseignements détaillés sur l'organisme gouvernemental chargé de la réalisation du projet. Le Bureau du projet peut être une entité existante du Ministère concerné (généralement la Division de la dette et des Investissement : DDI) ; sinon, il est nécessaire de le créer. Ils sont généralement dénommés Unité de Gestion de Programme (UGP) ou Unité de Coordination de Programme (UCP).

Ce bureau assumera les responsabilités du gouvernement pour la réalisation du projet, y compris sa gestion, son organisation, le recrutement de personnel, et les procédures adoptées pour les divers aspects du projet.

Si un spécialiste de la passation des marchés est engagé, le bureau doit s'assurer qu'il se conforme aux procédures précisées dans l'Accord de crédit. Le bureau doit établir des relations de travail efficaces avec toutes les autorités et entreprises, nationales et autres, qui participent à la réalisation du projet.

Le rapport contiendra un calendrier de réalisation du projet, jusqu'à son achèvement. Les dates de début et d'achèvement de chaque composante seront indiquées. Les tableaux donneront la durée en hommes mois des activités d'assistance technique, et de formation, et leur calendrier. Toutefois, il est important d'insister sur le fait que la réalisation dépend de la coordination précise de toutes les composantes du projet.

1.4 L'accord de prêt (Cf. annexe I)

Les conditions générales applicables signé par l'Emprunteur et par la Banque aux fins de chaque projet est l'Accord de prêt-credit de developpement sont décrites dans les Directives intitulées : « Conditions applicables aux accords de prêt-credit de Developpement en date du 1^{er} janvier 1985».

Cette section va nous permettre d'identifier les éléments principaux d'un accord de prêt et de présenter le contenu de l'accord de prêt entre la Banque et l'Emprunteur.

En fait, les accords conclus avec la Banque peuvent faire l'objet d'un ou de plusieurs documents. Pour tous les projets, on conclut un Accord de prêt ou Accord de crédit pour les financements IDA.

L'Emprunteur est l'organisme qui bénéficie du prêt et exécute le projet ; la Banque conclut l'Accord de prêt avec lui, ainsi qu'un accord de garantie avec son gouvernement ; cet accord précise les obligations du gouvernement, notamment les mesures à prendre pour mettre l'Emprunteur à même de remplir ses obligations.

L'accord de prêt présente en son préambule la citation de la date de signature, et mentionne la demande de prêt de l'emprunteur ; l'identité de l'organisme qui exécutera le projet et l'octroi du prêt par la Banque sous les conditions spécifiés dans le texte en différents articles :

1.4.1 Conditions générales du prêt : article I de l'accord de prêt

Il est précisé dans cet article de l'accord de prêt, que les conditions générales applicables aux accords de prêt et de garantie de la Banque forment une partie intégrante de l'accord, sous réserve de modifications citées dans celui-ci.

Ces conditions générales contiennent des définitions des termes employés et des conditions d'applications générales, par exemple en ce qui concerne les monnaies utilisées pour le décaissement et le remboursement du prêt.

1.4.2 Conditions de déboursement du prêt : Article II de l'accord de prêt

L'article 2 spécifie les conditions du prêt proprement dit : son montant en dollars et en DTS. Les conditions de déboursement, la mise en place éventuelle d'un compte spécial, la date de clôture, le taux d'intérêt, etc.

1.4.3 Clauses d'exécutions du projet : Article III de l'accord de prêt

Cet article contient les clauses d'exécution du projet. L'Emprunteur déclare qu'il s'engage à poursuivre les objectifs, et à prendre toutes les mesures nécessaires pour que le projet soit exécuté avec diligence et de façon efficace, en conformité avec ses accords avec la Banque.

Toujours dans cet article, il est fait mention de toutes les conditions relatives à la passation des marchés.

1.4.4 Clauses financières : Article IV de l'accord de prêt

Cet article contient les clauses financières que l'emprunteur s'engage à respecter. Par exemple, « il s'engage à tenir des comptes et une documentation distincts pour le projet, qui seront soumis à des audits exécutés selon des principes appropriés » (cours d'audit des projets).

Pour tous les retraits de fonds de prêt faits sur la base de relevés de dépenses, l'Emprunteur s'engage à ce que l'agence d'exécution du projet maintienne les documents et les comptes qui

reflètent ces dépenses ; qu'il garde toutes les pièces justificatives (contrats, bons de commande, bon de livraison, facture, etc.) pendant au moins une année après la réception par la Banque d'un rapport d'audit pour l'année fiscale dans laquelle le dernier retrait de fonds a eu lieu et qu'il mette ces documents à la disposition du représentant de la Banque pour

examen. En sus de ces articles, d'autres rubriques dont notamment les annexes composent le corps de l'accord de prêt :

1.4.5 Retrait des fonds du prêt (voir annexe)

Il est relaté dans l'annexe 1 de l'accord, qui contient la liste des catégories du projet, le montant des fonds alloués à chaque catégorie, et le pourcentage de dépenses de la catégorie financée par le prêt.

1.4.6 Description du projet

Il est mentionné dans cette annexe les objectifs du projet et une description de ses composantes. Ces dernières correspondent aux catégories du projet et forment la base du décaissement des fonds du projet.

1.4.7 Passation de marchés et services de consultants

Il est stipulé dans les directives de passation de marché et de services de consultants de la banque mondiale, les conditions de passation de marchés de fourniture et de travaux et le seuil au-dessus duquel des marchés seront regroupés pour les appels d'offre internationaux.

Il est précisé aussi les conditions exceptionnelles dans lesquelles les passations de marchés seront faites autrement que par appels d'offres internationaux, ainsi que les procédures à suivre dans ce cas. Mais aussi, une précision est faite sur la documentation de passation des marchés qui sera examinée par la Banque, et les conditions dans lesquelles l'accord de la Banque à la passation d'un marché doit être obtenu de façon préalable, ou a posteriori.

1.4.8 La lettre de décaissement

Une fois l'accord de prêt signé, la personne chargée des décaissements par le département des prêts envoie une lettre, dite lettre de décaissement, qui indique les procédures à suivre pour retirer les fonds.

Cette lettre dont la version préliminaire a habituellement été examinée lors des négociations, donne à l'Emprunteur et aux organismes d'exécution des instructions claires concernant le retrait des fonds destinés au projet (manuel de décaissement chap 2. 2.8 page 8)

1.5 La gestion budgétaire des projets de la Banque Mondiale

Gérer c'est bien prévoir, il importe donc que les dirigeants des projets localisent à temps le chemin à emprunter en vue d'obtenir les meilleurs résultats. Cette démarche relève ou exige un comportement à la fois prospectif et proactif. Pour y parvenir, il faut préciser les missions des différents services et acteurs, éviter que leur action respective ne se contrecarre et s'assurer que les diverses fonctions soient en équilibre les unes par rapport aux autres (GERVAIS, 2000 :276).

Le budget constitue l'instrument d'exécution du plan de développement du projet. La gestion budgétaire est donc fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés. Il s'agit donc d'un instrument de pilotage et de simulation, permettant de conforter les dirigeants dans leurs décisions.

Ainsi, l'on peut noter l'existence de plusieurs budgets : budget d'investissement, budget de fonctionnement, budget de subventions. Mais le budget qui attire le plus notre attention est celui dit, budget prévisionnel par objectif car répondant le mieux aux réalités des projets.

La gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de gestion composé de deux phases distinctes (ALAZARD & SEPARI (2004 : 286) : la budgétisation, le contrôle budgétaire.

Selon GERVAIS (2000 :275-281), l'élaboration d'un système budgétaire obéit au respect de certains principes pour mieux contrôler et orienter l'action collective.

Dans cette section nous traiterons donc de la technique d'élaboration du budget prévisionnel par objectif et de l'importance que revêt le budget pour les projets. Nous traiterons aussi du système comptable des projets de la Banque Mondiale.

1.5.1 La procédure requise pour l'élaboration du budget prévisionnel

1.5.1.1 Existence d'un calendrier

Il doit exister un calendrier qui précise les opérations de préparation du budget, qui normalement doivent commencer trois mois avant la fin de l'exercice. Quinze jours avant le début de l'exercice toutes les opérations, approbations incluses sont closes.

1.5.1.2 Mécanisme d'élaboration du budget d'un projet

L'élaboration du budget est une opération à laquelle tous les agents prennent part. En pratique, il est rarement possible d'en distinguer les aspects organisationnels des aspects techniques (HORNGREN & BHIMANI, 2003 :8).

Dans les projets de développement, le coordonnateur préside une réunion avec les responsables de composantes en vue de fixer les objectifs par centre de responsabilités afin de déterminer les données budgétaires de chaque composante. Chaque responsable de centres budgétaires estime et chiffre les moyens requis à son budget compte tenu des objectifs qui lui sont assignés.

Le coordonnateur ouvre une discussion pour permettre à tout un chacun de s'approprier le contenu des propositions budgétaires, et enfin un budget définitif est établi en procédant à la sommation des budgets partiels des centres et en prenant soin de distinguer le budget d'investissement et le budget de fonctionnement. La phase de budgetisation est plus ou moins longue selon la nature de la procédure budgétaire (ALAZARD & SEPARI, 2004 :286-287).

1.5.2 Le système comptable au niveau des projets de la Banque Mondiale

La comptabilité de par son essence constitue un moyen de preuve et un système nécessaire pour calculer l'impôt sur les bénéfices. Seulement la comptabilité des projets est un instrument permettant d'établir des états financiers qui donnent des informations fiables, pertinentes et fidèles aux bailleurs, évidemment à l'Emprunteur et aux tiers ; ces informations permettent les prises de décisions et la comparaison des performances. Toutefois il serait

intéressant de distinguer les types de comptabilités qui peuvent être utilisées, il s'agit de la comptabilité d'engagement et de la comptabilité de trésorerie.

1.5.2.1 La comptabilité d'engagement

1.5.2.1.1 Définition 1

« La comptabilité d'engagement tient compte des charges et des produits engagés lors d'un exercice social (accrual basis of accounting), quelle que soit la date de leurs règlements : les charges et les produits sont comptabilisés sur leur exercice de naissance même s'ils sont réglés lors d'un exercice social ultérieur ». (CATHERINE MAILLET & ANNE LE MANH, 2005 : 26)

1.5.2.1.2 Définition 2

La comptabilité d'engagement repose sur la logique des « créances acquises/dettes certaines ». Les opérations comptables (recettes et dépenses) sont enregistrées dès qu'elles sont certaines, même si elles ne sont pas encore payées. » (BERTRAND LEMAIRE , 2004)

1.5.2.2 la comptabilité de trésorerie

1.5.2.2.1 Définition

« la comptabilité de trésorerie est basée sur le principe encaissements/décaissements. Les recettes et les dépenses sont prises en compte lorsqu'elles sont effectivement perçues ou payées : l'enregistrement a lieu au moment du mouvement d'argent. Il s'agit d'une comptabilité simplifiée, où les dépenses et les recettes sont enregistrées dans l'ordre chronologique où elles surviennent, en distinguant : le mode de règlement (caisse ou banque), la date de chaque opération et la nature de l'opération réalisée. Le calcul régulier (par exemple chaque mois) de la différence entre recettes et dépenses permet à l'association de dégager un solde simplifié de sa situation financière.» (BERTRAND LEMAIRE , 2004)

La comptabilité de trésorerie est certes une technique simple, mais présente des risques d'une représentation non exhaustive de la santé financière du projet, car les recettes ne sont pas mises en correspondance avec les dépenses connexes.

« Ainsi il y aura une absence de comptabilisation des passifs encourus, de sorte que sans subventions nouvelles, il peut être difficile pour le projet de faire face à ses engagements à court terme ».

Au regard de ces différentes approches sur la comptabilité, il est adopté généralement dans les projets financés par la Banque Mondiale une comptabilité dite, comptabilité d'engagement car elle permet de renseigner les différents acteurs sur :

- les opérations antérieures conclues et ayant donné lieu à des mouvements de fonds,
- les dépenses et charges futures (charges à payer),
- les recettes à encaisser ultérieurement (subvention à recevoir).
- La comptabilité d'engagement nécessite l'utilisation, entre autres, d'outils ou de documents suivants :
- le livre –journal : toutes les opérations (mouvement affectant le patrimoine du projet) sont enregistrés dans ce document qui est un livre comptable ;

Le compte : qui est le plus petit regroupement de collecte de l'information suivant une ventilation découlant d'une analyse préalable des opérations matérialisées par le plan comptable de l'entreprise. Il existe trois types de comptes : les comptes collectifs, les comptes auxiliaires, les comptes généraux. L'ensemble de ces comptes constitue le grand.livre ;

la balance : elle présente la liste des comptes utilisés par le projet et la situation de chacun d'eux, en solde de début de période, solde des mouvements de la période, solde en fin de période.

Les pièces justificatives : elles revêtent une importance particulière, car tout enregistrement en comptabilité doit être appuyé par une pièce justificative dite pièce comptable. Il est important de bien classer et d'archiver adéquatement les pièces comptables, car elles constituent un dispositif essentiel de contrôle à posteriori.

1.5.3 Structure organisationnel de la comptabilité des projets

La comptabilité des projets de la Banque Mondiale est, en général, tenue par un Responsable Administratif et Financier (RAF) appuyé par un Assistant Comptable au sein de l'unité de coordination de programme (UCP). Et au niveau des zones décentralisées d'Assistants Administratifs et Financiers.

Cette équipe est garante du système de gestion financière qui est mis en place et qui consiste en la tenue effective d'une comptabilité générale, analytique et budgétaire. Ces dernières sont mises en œuvre à travers des procédures et méthodes pour collecter et présenter les informations au sein du projet suivant un tableau de bord. Dans ce contexte un tableau de bord adapté et performant peut donner au projet un avantage concurrentiel décisif (ALAZARD & SEPARI 2004 :64).

En effet l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises (OHADA) en son article 6 portant sur les comptes personnels des entreprises, stipule :

- La règle de prudence doit être en tous cas observée, à partir d'une appréciation raisonnable des événements et des opérations à enregistrer au titre de l'exercice ;
- l'entreprise se conforme aux règles et procédures en vigueur en les appliquant de bonne foi ;
- les responsables des comptes mettent en place et en œuvre des procédures de contrôle interne indispensables à la connaissance qu'il doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des événements, opérations et situations liés à l'activité de l'entreprise ;

les informations soient présentées et communiquées clairement sans intention de dissimuler la réalité derrière l'apparence. »

1.6 Le Programme annuel d'activités

Le programme annuel d'activités ou programme de travail annuel est un outil de programmation annuelle des actions du projet et des ressources nécessaires à leur exécution. (Voir annexe)

Il permet entre autres de satisfaire les exigences des bailleurs et des autorités nationales en terme de suivi externe du projet mais aussi de disposer d'un véritable outil de gestion et de suivi évaluation du projet.

Le plan annuel d'activités est constitué de certaines rubriques dont les suivantes :

- présentation du projet et de ses composantes,
- présentation des budgets consolidés et détaillés par composante et par source de financement.

1.6.1 Présentation du projet

Dans cette partie il est fait un bref résumé du projet et de ses composantes, plus précisément les objectifs du projet, la description des composantes et les stratégies de mise en œuvre.

1.6.2 Présentation des budgets

A cette étape, une présentation est faite sur le budget consolidé du projet qui fera ressortir les regroupements des dépenses prévues par catégorie de financement ainsi que la part financé par chaque source de financement.

1.6.3 Elaboration du plan annuel d'activités

L'élaboration du plan annuel d'activités se fait à partir documents de référence constitués par le rapport d'évaluation, l'accord de prêt, le plan d'opération. Il s'agira d'adopter une approche participative incluant l'Unité de Gestion du Projet, le comité de pilotage, les bénéficiaires.

Vu son importance, le plan annuel d'activités doit être réalisé au moins 1 à 3 mois avant la fin de chaque année pour que la contrepartie de l'Etat soit prise en compte dans le Budget Consolidé d'Investissement.

Une fois l'élaboration faite, le plan annuel d'activités est envoyé pour validation aux instances habilitées notamment la Banque Mondiale, le comité de pilotage, etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES PROJETS

Selon (Thomas Wolf , 1990 :15) La gestion financière représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation. Elle assure que les aspects financiers du projet (par exemple, la budgétisation, les rapports financiers et autres procédures nécessaires) sont exécutés de manière contrôlée. La gestion financière traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités du projet. La gestion permet aussi de fixer les priorités de l'organisation. De plus, elle s'occupe de l'analyse des résultats financiers, qui mesurent la 'santé' de l'organisation, tout en protégeant les intérêts de l'organisation et ceux du public. Finalement, rester dans le cadre de la loi et offrir aux donateurs une garantie acceptable que leurs fonds sont utilisés de manière correcte, requiert des procédures financières internes fiables (un système transparent) qui doivent être mises en place par le directeur financier de votre organisation.

En effet, la gestion financière traite essentiellement du comment, quand et pourquoi l'argent est ou devrait être affecté aux activités du projet. Elle permet aussi de fixer les priorités de l'organisation.

Il y a deux aspects importants de la gestion financière qui doivent être mentionnés. Le premier fait référence à tous les aspects de la planification de l'année financière, en particulier le développement de budgets et de projections de cash.flow. Ces documents sont préparés avant le début du projet et les chiffres sont basés sur des hypothèses. Le second aspect concerne la consigne par écrit des registres financiers. Ils sont préparés pendant la mise en œuvre du projet. Tout cela concourt à l'instauration d'un équilibre budgétaire global et le préserver, et à une affectation des ressources en respectant les priorités du gouvernement.

2.1 Objectifs de la gestion financière

La gestion financière poursuit cinq grands objectifs OCDE (2001)

- Fixer des objectifs et des normes de performance pour chaque programme
- Donner aux gestionnaires responsables de chaque programme la liberté de mettre en œuvre les processus propres à atteindre ces objectifs et normes

- Mesurer les résultats effectivement obtenus par référence aux normes fixes et les consigner dans les rapports
- Se servir des informations sur le niveau de performance atteint pour prendre les décisions concernant les ressources futures à allouer au programme, les changements à apporter à son contenu ou à sa conception, et aux récompenses ou sanctions dont l'organisation ou l'individu feront l'objet ; et
- Communiquer cette information aux organes d'examen a posteriori tels que les commissions parlementaires et auditeurs externes, dont les points de vue peuvent également contribuer à certaines prise de décision.

2.1.1 Le processus d'une gestion financière

La phase de budgétisation est plus ou moins longue selon la nature de la procédure budgétaire (ALAZARD & SEPARI, 2004 :286-287). Elle se fait en plusieurs étapes : la planification, la coordination, la budgétisation et enfin le contrôle des prévisions.

Il s'agit donc de rassembler toute la documentation nécessaire afin de définir avec et pour chaque responsable les objectifs individuels. Ces Objectifs sont par la suite articulés sous forme de budgets en fonction des contraintes et des incohérences constatées pour être centralisés dans des documents synthétiques (compte de résultat et bilan prévisionnel).

Une fois la période écoulée, ces prévisions sont bien sûr comparées aux réalisations afin d'analyser les écarts et de prendre les mesures nécessaires. On pourra ainsi rechercher les responsables de ces écarts ; remettre en cause les prévisions et déterminer les corrections à apporter pour les périodes suivantes.

2.1.1.1 La planification budgétaire

La planification budgétaire est décisive pour la réussite d'un projet. En effet, elle constitue l'une des parties principales de la proposition de projet et fournit la base de calcul des ressources qui seront nécessaires à l'exécution des activités prévues dans l'année. L'engagement de la direction générale est crucial pour que les cadres opérationnels s'impliquent dans l'élaboration et le suivi des budgets (HORNGREN & BHIMANI, 2003 :7).

Une planification budgétaire qui est réaliste au départ facilite plus tard l'atteinte des objectifs tout en restant dans les limites du budget.

Chaque année les activités prévues pour la mise en œuvre de programmes font généralement l'objet d'une planification budgétaire appelée Plan de Travail Annuel (PTA) qui indique les prévisions pour l'année en cours, des besoins de financement des achats ou dépenses d'acquisition des biens et services et de financement des activités.

Le PTA est validé par les services compétents avant de pouvoir faire l'objet d'exécution par les services administratifs et opérationnels.

2.1.1.2 La coordination budgétaire

Le rôle des acteurs dépend de la nature de la participation des responsables à l'élaboration des budgets. Elle est forte dans les budgets négociés, plus faible voire nulle dans les budgets imposés (ALAZARD & SEPARI, 2004 :290). Pour GERVAIS (2000 :281), le budget est l'expression comptable et financière des plans d'actions pour mettre en œuvre la stratégie sur le court terme. Ainsi, la coordination renvoie aux différentes étapes de la procédure budgétaire qui peuvent se résumer ainsi :

Etape 1 : Les instructions préparatoires sont mises en place et elles ont pour objectif d'aider les responsables à mieux préparer leur budget annuel. Elles sont élaborées, à partir de l'exploitation des différents rapports et des programmes d'activités, et transmises sous la forme de note de service préparée par la direction générale, aux responsables des centres de responsabilités.

Etape 2 : Chaque responsable de centre de responsabilité prépare son budget, en veillant au respect des règles d'évaluation convenues et en considérant que les rubriques de dépenses qui le concernent.

Etape 3 : Les propositions budgétaires sont transmises à la direction générale qui en assure la centralisation et la consolidation. Il procède aux vérifications d'usage et corrige, en cas de besoin, les données reçues.

Étape 4: Une fois consolidées, les propositions sont examinées jusqu' à ce que la direction générale valide l'ensemble des budgets.

Étape 5: C'est l'étape d'actualisation qui consiste en cours d'année à réaménager les différents budgets en fonction de l'évolution de l'environnement et des réalisations.

2.1.1.3 La budgétisation

Selon BURLAUD & SIMON (1997), le budget peut être défini comme l'expression chiffrée du plan d'action retenu pour mettre en œuvre un programme sur le court terme. Peu de budgets restent inchangés au cours du temps car de nouvelles informations ou conditions voient le jour pendant l'année. Aussi, l'organisation doit préparer des procédures de révision et doit changer le budget quand cela est nécessaire. Des politiques et procédures approuvées par la direction doivent être mises en place de manière à donner la flexibilité au personnel, mais la décision finale sur de changements significatifs concernant les montants du budget revient à la direction du programme. Tout changement doit être examiné quand des projections sont planifiées, de sorte que les erreurs déjà faites puissent être évitées quand le nouveau budget est préparé.

2.1.1.4 le contrôle des prévisions budgétaires

Le contrôle budgétaire sert pour le centre de responsabilité à coordonner les différentes productions, de façon à établir un programme d'activités cohérent, permettant une répartition optimale des ressources. La structure divisionnelle adoptée nécessite de pouvoir juger les actions des managers et de statuer sur leur conformité aux grandes lignes directrices fixées par la direction. Les objectifs sont déterminés par les opérationnels, mais harmonisés par la direction grâce à un système de navettes.

La gestion budgétaire doit donc servir pour le suivi opérationnel, afin de contrôler la réalisation des objectifs fixes, et pour la structure en responsabilisant les acteurs.

2.2 Le processus d'une gestion comptable

Il est primordial de connaître le statut exact de l'organisation, que ce soit sur la base du bilan ou d'une étude préparatoire. A cette fin, la gestion comptable permet d'avoir en main des chiffres globaux mais également des chiffres détaillés, qui permettent à la direction d'être en mesure de prendre des décisions fondées.

Les opérations qui sont enregistrées se font au jour le jour selon les règles régies par la comptabilité d'engagement et selon leur nature. Le SYSCOA est le socle de la comptabilité du programme, dans son essence et son approche, en fait l'enregistrement des opérations du programme répond aux principes comptables fondamentaux de base que sont la prudence, le coût historique, l'indépendance des exercices, la continuité de l'exploitation, la prudence, la permanence des méthodes, la transparence et la correspondance des bilans d'ouverture et de clôture.

2.2.1 Rappel des principes comptables

Les principes comptables tirent leur essence de la nécessité de définir les règles du « jeu » et d'harmoniser les pratiques comptables en vue d'obtenir une information comptable et financière de qualité, appréciable par tous les utilisateurs des états financiers.

Ces principes trouvent leur source dans les textes légaux et réglementaires et surtout dans les avis et recommandations émis par les instances professionnelles tant nationales qu'internationales :

- Les huit principes retenus dans le règlement du SYSCOA et exposés ci-après sont unanimes reconnus au plan international
- La prudence,
- La permanence des méthodes,
- La correspondance bilan de clôture et bilan d'ouverture,
- La spécialisation des exercices,
- Le cout historique,
- La continuité de l'exploitation,

- La transparence,
- L'importance significative,

Il n'en est pas de même pour le neuvième principe adopté par le SYSCOA et intitulé principe de la prééminence de la réalité sur l'apparence qui est d'essence anglo.saxonne. Ce principe, étant susceptible de faire l'objet d'interprétations diverses d'un contexte à un autre, n'a été retenu que partiellement et sous une forme simplifiée par le SYSCOA,

2.2.1.1 La prudence

Ce principe se définit comme une appréciation raisonnable des faits afin d'éviter le risque de transfert sur l'avenir d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et les résultats de l'entité

Ainsi, on admet que toutes les charges et pertes doivent être comptabilisées dès lors qu'elles sont probables tandis que les produits et les profits ne doivent l'être que s'ils sont définitivement acquis.

2.2.1.2 La permanence des méthodes

Pour permettre une bonne comparaison dans le temps, les états financiers doivent être élaborés selon les mêmes formes et les mêmes méthodes d'évaluation et de présentation que les exercices précédents.

- La dérogation à ce principe ne peut être dictée que par les trois cas suivants (d'origine interne ou externe à l'entité),
- Le souci d'une meilleure information financière,
- L'obligation ou l'opportunité de répondre à l'avis ou aux décisions d'une autorité compétente en matière de normes comptables,
- La correction d'erreurs.

Selon le (SYSCOA, 2002 : 57), les méthodes d'évaluation et de présentation utilisées pour l'établissement des états financiers ne doivent pas changer d'un exercice à un autre. Tout changement ne s'inscrivant pas dans ces cas précis constitue un changement d'opportunité. Il

en est ainsi des modifications de méthode d'évaluation liées aux règles et tolérances fiscales et/ou aux besoins abusifs de « lissages » des résultats.

En général, les changements d'origine interne, liés aux méthodes d'évaluation, s'imputent directement sur le résultat courant de l'exercice.

Par contre, les changements imposés par la réglementation comptable et qui ont une incidence directe sur les exercices antérieurs doivent être inscrits directement en diminution ou en augmentation des capitaux propres d'ouverture, ce qui constitue une dérogation au principe d'intangibilité du bilan d'ouverture ci-après abordé.

Cette dérogation est également de mise pour les cas de correction d'erreur dite fondamentale dont l'incidence altère gravement l'image donnée par la situation financière du ou des exercices précédents.

L'incidence significative de ce type d'erreur est directement portée aux capitaux propres d'ouvertures.

2.2.1.3 La correspondance bilan d'ouverture/ bilan d'ouverture

C'est par définition le principe d'intangibilité du bilan. Il dispose que les comptes de bilan clôturés en fin d'exercice doivent être identiquement reportés à l'ouverture de l'exercice suivant. Ne peuvent être imputés sur les capitaux propres d'ouvertures les incidences des changements de méthodes ainsi que les produits et les charges sur exercices antérieurs (SYSCOA, 2002 :81)

Les corrections d'omissions ou d'erreurs ainsi que les incidences de changements de méthode comptable doivent transiter par le compte de résultat du nouvel exercice.

Exception faite toutefois des deux cas précités qui peuvent s'imputer directement sur les capitaux propres :

- Celui de l'incidence d'un changement induit par la réglementation comptable ;

- Celui de la correction d'une erreur fondamentale.

2.2.1.4 La spécialisation des exercices comptables

Les exercices comptables étant découpés suivant une périodicité annuelle, il convient d'imputer à chaque exercice tout ce qui s'y rattache et rien d'autre afin d'obtenir le résultat spécifique à l'exercice.

Ce principe suppose que les charges et les produits de chaque exercice comptable soient imputés à la période au cours de laquelle ils ont pris économiquement naissance, à savoir : pour les produits lorsqu'ils sont acquis et non pas seulement encaissés, pour les charges lorsqu'elles sont engagées et non pas seulement décaissées. (SYSCOA, 2002 :55)

La correcte application de ce principe se retrouve principalement dans l'utilisation des comptes de régularisation d'actif et passif et de rattachement aux comptes de tiers.

Elle se reflète également dans la constitution des provisions pour dépréciation, risques ou pertes dès lors qu'il y a un risque avéré à la date de clôture de l'exercice de comptabilisation.

2.2.1.5 le coût historique

Ce principe classique procède de la convention générale de présentation des faits comptables en termes monétaires de référence (le Franc CFA) sans considération de la variation du pouvoir d'achat général de la monnaie ou de la valeur spécifique des prix.

En outre, il énonce que les biens entrant dans le patrimoine de l'entité » sont inscrits de façon intangible à la valeur de leur coût d'achat ou de production à la date d'entrée. L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est fondée sur la convention du coût historique qui permet d'enregistrer les biens, à leur date d'entrée dans le patrimoine, à leur coût d'acquisition exprimés en unités monétaires courantes. (SYSCOA, 2002 :19)

Ainsi, les immobilisations corporelles (bâtiments, matériels d'exploitation, matériel de transport) sont inscrites au bilan à leur valeur d'achat et amorties sur la base de cette

valeur. Les seules exceptions à ce principe constituent le recours aux méthodes de réévaluation légale ou libre et l'ajustement des créances et dettes libellés en monnaies étrangères, notamment à l'inventaire.

Toutefois, dans le cadre de GIRMaC, au-delà du suivi du coût historique en franc CFA, il est également important de faire le suivi extra comptable de la contre valeur en DTS et éventuellement en dollar américain des dépenses du programme. Ce suivi extra comptable est nécessaire pour un meilleur suivi des dépenses en devises (Dollar ou DTS) conformément aux allocations budgétaires de l'accord de crédit qui sont faites en devises (Dollars ou DTS)

2.2.1.6 la continuité de l'exploitation

Ce principe postule que l'entité continuera à fonctionner dans les conditions normales existant à la date de clôture et à celle de l'arrêt des comptes et qu'elle n'a donc ni l'intention, ni l'obligation de cesser ses activités dans un avenir prévisible. Selon le (SYSCOA, 2002 :19), l'entreprise est présumée poursuivre ses activités sur un horizon temporel prévisible. Lorsque la continuité de l'exploitation de l'entreprise n'est plus assurée, les méthodes d'évaluation doivent être reconsidérées.

Si cette condition n'est pas remplie, les comptes devraient être arrêtés dans une optique liquidai. Par ailleurs, toutes les conséquences résultant d'une telle cessation d'activités doivent être prises en compte.

2.2.1.7 la transparence

C'est la transposition des concepts de régularité formelle et de sincérité. La régularité suppose la conformité aux règles et procédures en vigueur et leur application en toute bonne foi.

Selon le (SYSCOA, 2002 :19), la mise en œuvre de la transparence permet à l'entreprise de donner une présentation claire et loyale de l'information.

Exemples :

Respect de l'enregistrement chronologique des opérations dans les livres ou autres supports autorisés ;

Chaque opération doit être justifiée par une pièce probante datée, conservée et classée dans un ordre bien défini ;

Le contrôle par inventaire de l'existence et de la valeur des biens, créances et dettes de l'entité et qui consiste à recenser les éléments du patrimoine en précisant la nature, la quantité et la valeur de chacun d'eux à la date de l'inventaire (au moins une fois par an et de préférence à la clôture de l'exercice).

L'application de ce principe doit permettre de fournir une information de qualité qui n'induit pas en erreur les lecteurs des états financiers.

Par ailleurs, la transparence se retrouve dans l'application stricte de la règle de non compensation entre :

Les opérations de nature différente : (les achats et ventes réalisés avec le même tiers doivent être comptabilisés, d'une part en comptes achats et fournisseurs, d'autre part en comptes ventes et clients) ;

Les soldes débiteurs et créditeurs d'un même groupe de comptes ou d'un même tiers réalisant des opérations de natures différentes avec l'entité. Les premiers sont inscrits à l'actif du bilan et les seconds au passif, sans possibilité de compensation directe.

2.2.1.8 L'importance significative

Ce principe renvoie à la notion de seuil de signification qui se définit comme le montant à partir duquel des omissions ou inexactitudes, isolées ou cumulées, auraient pour effet, compte tenu des circonstances, de modifier ou d'influencer le jugement d'une personne raisonnable se fiant aux états financiers. En vertu de ce principe, tout élément susceptible d'influencer le jugement que les destinataires des états financiers peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise doit leur être communiqué (SYSCOA, 2002 :19)

L'importance significative a un caractère très relatif et est fonction de la taille, de l'activité de l'entité et de la place que revêt tel ou tel élément dans l'appréciation des états financiers.

La mise en œuvre de ce principe permet :

- De prendre des décisions d'évaluation ou d'estimation nécessaires à la production d'états financiers fiables, dans la mesure de leur importance relative (exemple : provisions pour charges et risques, provisions pour dépréciation, provisions pour charges d'exploitation, etc.) ;
- D'alléger le traitement de certaines informations de nature peu significatives

2.3 Les différents schémas d'enregistrement comptables dans les projets

2.3.1 Achats. fournisseurs

Pour l'enregistrement en comptabilité des achats, il convient de distinguer les achats stockés et les achats non stockés.

2.3.1.1 les achats stockés

Il s'agit essentiellement des fournitures et des carnets de tickets de carburant. Pour comptabiliser les achats stockés, nous avons le choix entre deux méthodes de comptabilisation :

L'inventaire permanent : les mouvements de stock sont comptabilisés en cours d'exercice pour chaque opération ;

L'inventaire intermittent : on ne comptabilise pas de mouvement de stocks en cours d'exercice. Le stock final est déterminé à la clôture de l'exercice ou au moment des arrêtés comptables.

Cette comptabilisation des achats stockés se passe selon les schémas d'écritures ci.après :

2.3.1.1.1 Inventaire permanent

Achats locaux

Debit	Crédit	Libellés	Montant
604xxxx		Achats stockés de matières et fournitures	Facture TTC
	40xxxx	Fournisseurs et comptes rattachés	Facture HT
	4441xx	Etat TVA due	TVA

En principe, les services de l'organisation remet au fournisseur un bordereau de liquidation par la DDI pour le paiement de la TVA due.

Achats à l'importation

Débit	Crédit	Libellés	Montant
604xxxx		Achats stockés de matières et fournitures	Facture HT
611xxxx		Transport sur Achats	Facture HT
625600		Assurances transports sur achats	Facture HT
6321xxx		Commissions de courtage sur achats	Facture HT
	40xxxx	Fournisseurs et comptes rattachés	Facture HT

Entrée en stock

L'entrée correspond à la prise en compte dans la fiche de stock des produits achetés et stockés par le bureau et en comptabilité on passe l'écriture ci. dessous

Débit	Crédit	Libellés	Montant
33xxxx		Autres approvisionnements	CAHT
	6033xxx	Variation de stocks autres approvisionnement	CAHT

L'article 44 du règlement du SYSCOA préconise deux méthodes de valorisation des stocks :

Le FIFO (First In First Out)

Le CMP (Cout Moyen Pondéré)

Sortie de stock

Les sorties de stock vont correspondre pour l'essentiel aux consommations et, à titre exceptionnel, aux destructions et à la constatation de pertes de stocks et l'écriture suivante est passée :

Débit	Crédit	Libellés	Montant
6033xxx		Variation de stocks autres approvisionnement	CAHT
	33xxxx	Autres approvisionnements	CAHT

2.3.1.1.2 Inventaire intermittent

Pour ce qui est de l'inventaire intermittent nous avons le même schéma d'écriture que ceux cités précédemment.

Seulement à la clôture de l'exercice ou au moment d'un arrêté comptable, il faudra procéder à la constatation du stock final et à l'annulation du stock initial

2.3.2 Les Immobilisations

2.3.2.1 les Immobilisations Financés Hors Subvention

Entrée de l'immobilisation dans le patrimoine. Il peut s'agir dans ce cas d'une acquisition faite auprès de fournisseurs d'immobilisations et nous aurons l'écriture suivante :

Débit	Crédit	Libellés	Montant
25xxxxx		Avances et acomptes aux fournisseurs	Montant acompte
	521xxxx	Banque	Montant acompte

Lors de la réception de la facture relative à l'acquisition, il faudra procéder à l'écriture suivante :

Débit	Crédit	Libellés	Montant
219/22xx		Immobilisations en cours	Facture
	401xxx	Fournisseurs	Facture TTC solde à régler
	25xxxxx	Avances et acomptes versés	Montant versé

2.3.2.2 les Immobilisations financés par une subvention

Entrée de l'immobilisation dans le patrimoine

Débit	Crédit	Libellés	Montant
21xxx		Immobilisations Incorporelles	Facture HT
Ou 22xxx		Terrains	Facture HT
Ou 23xxx		Bâtiments et agencements et installations	Facture HT
A 24xxxx		Matériel	Facture HT
	401xxx	Fournisseur	Facture TTC

La subvention d'équipement est supposée déjà constatée en comptabilité. Si la date de réception de l'immobilisation en cours (comptes à 3 chiffres avec terminaison 9) sont utilisés.

Amortissement de l'immobilisation en fin d'exercice

Débit	Crédit	Libellés	Montant
681xxx		Dotations aux amortissements	Calculé
	281xxx	Amortissements des immobilisations incorp	Calculé
	2824xx	Amortissements des travaux de mise en valeur Des terrains	Calculé
	283xxx	Amortissements des bâtiments, installations Techniques et agencements	Calculé
	284xxx	Amortissements du matériel	Calculé

Les immobilisations en cours ne sont pas amorties. Elles le seront après leur mise en service.

Amortissement de la subvention fin d'exercice

Débit	Crédit	Libellés	Montant
1417xxx		Subventions d'investissement	Calculé
	865xxx	Reprises de subventions d'investissements	Calculé

Selon le SYSCOA, la quote part de subvention reprise dans le résultat de l'exercice est égale :
Soit au montant de la dotation de l'exercice, s'il s'agit d'une immobilisation amortissable.

Soit à un montant calculé en fonction de la période d'inaliénabilité du bien, ou à défaut de clause d'inaliénabilité par fraction égale sur une période de 10 ans.

2.3.3 Financement reçu par le bailleur

2.3.3.1 Signature de la convention ou de l'accord de rétrocession

Aucune écriture n'est passée en comptabilité générale. Cependant, les engagements reçus des bailleurs doivent être obligatoirement mentionnés dans l'état annexé aux états financiers.

2.3.3.2 Ouverture d'un compte spécial

Certains bailleurs exigent l'ouverture d'un compte spécial pour le règlement de la quote part en monnaie locale des décomptes et de certaines factures fournisseurs dont les montants ne sont pas très élevés.

Ce compte spécial est réapprovisionné lorsqu'il atteint un seuil planché qui varie selon les bailleurs.

Débit	Crédit	Libellés	Montant
521xxx		Banques locales, compte spécial	X
	16xxxx	Bailleurs, fonds reçus (si la destination des fonds n'est pas encore connue)	X
	1417xx	Subventions d'équipement (s'il s'agit de fonds destinés à l'achat d'immobilisation)	X
	718xxx	Subventions d'exploitation (s'il s'agit de fonds destinés Aux frais de fonctionnement)	X

2.3.4 Décaissement des fonds reçus du bailleur

2.3.4.1 Règlements fournisseurs par le compte spécial

Débit	Crédit	Libellés	Montant
401xxx		Fournisseurs, dettes en compte	X
	521xxxx	Banques locales	X

Il faut noter cependant que le compte 521 est mouvementé dans les sous comptes prévus par le plan de comptes du programme. Et le compte 401 est mouvementé dans les comptes auxiliaires.

2.3.4.2 Reconstitution du compte spécial

Envoi de la lettre au bailleur

Débit	Crédit	Libellés	Montant
451xxx		Demande de reconstitution bailleur A	X
	45xxxxx	Bailleur X Fonds à recevoir	X

Réception de l'avis de règlement du bailleur

Débit	Crédit	Libellés	Montant
52xxxx		Banque	X
	45xxxxx	Demande de reconstitution bailleur A	X

Régularisation des fonds reçus

Débit	Crédit	Libellés	Montant
45xxxx		Bailleur A fonds à recevoir	X
	14xxxxx	Bailleur A fonds reçus	X
	Ou 718xxxx		

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Suite à la présentation du cadre théorique de notre étude, nous allons procéder à la présentation de la méthodologie d'approche que nous avons adopté et qui a consisté à l'élaboration d'un modèle d'analyse, et aussi à choisir les outils de collecte de données qui pourrons nous aider dans notre étude.

3.1. Le modèle d'analyse

Dans l'optique de faciliter une meilleure compréhension de la démarche adoptée dans le cadre pratique de notre étude, la revue de la littérature nous a permis d'identifier les différentes variables qui peuvent intervenir dans le diagnostic comptable et financier des projets.

La collecte des informations s'est effectué de différentes manières :

- Les mémoires réalisés au sein du CESAG ainsi que des documents obtenus de sources diverses, constituent une bonne partie des informations recueillies.
- Les résultats issus des enquêtes et entretiens sur le terrain, ont été d'une importance dans notre analyse. En effet, les différents échanges avec les acteurs nous ont permis de mieux déceler un nouveau contexte dans la gestion financière des projets, avec ses avantages et ses limites.
- L'utilisation des pages web des organismes internationaux tels que la banque mondiale, la coopération technique belge, la banque africaine de développemnet, etc.

Après avoir recueilli les informations, nous avons procédé à une lecture minutieuse axée sur la compréhension et à une étude concrète et pratique qui nous a permis de nous imprégner des réalités sur le terrain et de s'acquérir des philosophies, des méthodes d'interventions et des outils d'investigation des différents bailleurs de fonds du développement au sénégal.

Et pour mieux appréhender ces derniers aspects nous allons nous intéresser sur les principaux utilisateurs de l'information financière, les outils qui permettent d'avoir une information utile et d'assurer une gestion adéquate des ressources du projet.

3.2. La réglementation dans la gestion des projets.

L'accord de crédit (annexe I) constitue un document important dans la mise en œuvre d'un projet et du moment que des fonds sont mis à la disposition de l'état par un bailleur cela est assujéti à l'installation d'une comptabilité qui respecte les lois et règlements du pays. L'objectif étant de présenter des états financiers reflétant la situation financière du projet afin que les décideurs puissent se prononcer sur l'éligibilité des dépenses et s'il n'y a pas eu de détournement d'objectif.

3.3. L'importance de l'information financière.

Les informations financières que la comptabilité délivre doivent prendre en compte les différentes composantes du projet.

Ces composantes qui ont été déclinées dans l'accord de crédit (Annexe 2) doivent être refléter dans le partage de l'information financière avec les décideurs.

Cela nécessite un enregistrement analytique de l'information financière au niveau de la comptabilité et aussi une ségrégation des dépenses par catégorie de financement afin de renseigner les demandes de remboursement de fonds (annexe)

3.4. Les outils de collecte de données

Afin d'atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons choisis deux outils de collecte de donnée : le guide d'entretien et la revue documentaire. Cette stratégie nous permettait de recueillir le maximum d'information sur les systèmes de fonctionnement du programme GIRMaC et les difficultés réelles auxquelles il fait face.

3.4.1. Les guides d'entretien

Nous avons choisi d'élaborer des guides d'entretien en fonction des personnes ressources à rencontrer. Ces guides d'entretien portent sur l'expérience des personnes ressources en

matière de gestion des projets, leurs appréciations sur la comptabilité des projets.....En fait, le guide nous a permis d'avoir une meilleure connaissance de l'organisation et dresser les forces et les faiblesses de l'organisation.

Nous avons procédé à un entretien direct avec les acteurs clé intervenant dans la mise en œuvre et l'exécution du programme

Tableau 1 : Liste des personnes enquêtées

Personnes rencontrées	Poste de l'enquêté
Mr Mbarack Diop	Coordonnateur GIRMaC
Mr Papa Birame Diop	Gestionnaire Principal GIRMaC
Mr Yaya Bathily	Assistant Administratif et Financier COMO pêche
Mr Diafara Seye	Assistant Administratif et Financier COMO-environnement
Colonel Mame Balla	Directeur des parcs nationaux
Mme Marie Therese Gonzales	Coordonnateur COMO pêche
Mr Malick Diagne	Spécialiste en passation des marchés

3.4.2. La revue documentaire

Pour BLANQUET (2004 :2), « l'analyse est l'opération qui consiste à présenter sous une forme précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents ». Ce sujet nécessite un effort personnel de recherche. En effet il n'existe presque pas d'ouvrages spécifiques traitant de ce sujet. Par contre, j'ai consulté beaucoup d'écrits dont : des mémoires à la bibliothèque du CESAG, et parmi ce choix sur les mémoires, un traité du même thème mais cadrer au PPIP, et qui a émis des recommandations dans le sens d'une amélioration des procédures de décaissement. le document du séminaire sur la gestion financière et comptable des projets qui s'est tenu à l'ISADE, qui relate tout les aspects relatifs à la gestion des projets financés par la Banque Mondiale. le cours « Audit des projets » de Mr Abou WELE, vacataire au CESAG, l'accord de prêt entre l'Etat et la Banque Mondiale concernant le programme GIRMaC, le magazine mensuel DISSO de Mr Youssoupha Mbengue, Chargé de la Communication au programme GIRMaC, le site de la Banque Mondiale, et enfin des ouvrages qui traitent des différents aspects de la gestion financière et comptable.

Conclusion de la première partie

Les méthodes actuelles de gestion financière et comptable des projets de développement sont diversifiées et s'efforcent de déterminer de la façon la plus objective les couts et investissements des fonds alloués par les bailleurs.

Il est important de définir des procédures aptes à donner l'information la plus fiable aux bailleurs afin de leur permettre de mieux apprécier l'utilisation des fonds du projet.

Il serait d'ailleurs opportun de se focaliser d'avantage sur les méthodes d'évaluation des sources de financement des projets et programme.

Dans cet optique, les personnes enquêtées nous ont permis d'avoir une meilleure connaissance des différents concepts de la gestion financière. Cependant, force est de constater que ces connaissances nécessitent une mise à jour au sein des acteurs du programme. En effet, les personnes qui travaillent dans le domaine du développement au Sénégal, ne sont pas forcément des spécialistes en Gestion financière.

Ainsi, nous avons exploité l'accord de crédit de la Banque Mondiale et à travers l'internet et quelques revues, mieux appréhender le concept de gestion financière d'un programme. Ces différents enseignements théoriques nous seront utiles dans le diagnostic de la gestion financière du programme GIRMaC et des recommandations à apporter.

**2^{ème} PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA GESTION FINANCIERE ET
COMPTABLE DU PROGRAMME GIRMAC**

Introduction de la deuxième partie

Le diagnostic permet à une organisation d'atteindre ses objectifs grâce à des actions correctrices dans le cadre de son exécution.

La présente partie vise une application des enseignements théoriques au programme GIRMaC en vue de réussir le diagnostic de sa gestion financière.

Nous traiterons dans cette deuxième partie les chapitres suivants :

- Un chapitre qui sera consacré à la présentation du programme GIRMaC et de ses différentes composantes ;
- Un autre chapitre pour décrire le système de gestion financière et comptable du programme GIRMaC ;
- Et enfin, une analyse des résultats sera faite et nous mettrons en évidence les forces et faiblesses de même que l'évaluation des risques. Par la suite, nous formulerons des recommandations à entreprendre.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU PROGRAMME GIRMaC

Ce Chapitre vise à faire connaître le GIRMaC et de fournir tous les éléments depuis sa conception. Spécifiquement, il s'agira de mettre en exergue en cadre institutionnel, les objectifs et les différentes composantes, et enfin présenter son organisation et fonctionnement

4.1. Objectif et organisation du programme GIRMaC

Le programme GIRMaC vise une intégration des principes du développement durable dans la gestion des ressources marines et côtières et contribuer ainsi dans la réduction de la pauvreté des personnes dépendantes des ressources marines et côtières, conformément aux orientations stratégiques du DSRP. Trois indicateurs sont visés pour s'assurer que le projet a contribué à la réduction de la pauvreté, à savoir :

Réduction du niveau de pauvreté des communautés dépendantes des ressources marines et côtières ;

Réduction du taux de dégradation des ressources halieutiques telle que visée dans la politique de développement durable des pêches. L'indicateur est en rapport avec la mise en œuvre de la composante 1 dans sa globalité ;

Conservation des habitats critiques pour le maintien des ressources, en conformité avec la politique environnementale du Sénégal et avec les Conventions pertinentes. Cet indicateur est plus particulièrement en rapport avec la composante 2 dans sa globalité.

Trois stratégies de collecte de données ont été définies pour le renseignement des ces indicateurs :

Stratégie 1 : il s'agit de l'évaluation de l'impact de la stratégie assistance pays. L'étude est sous la responsabilité de la Banque Mondiale.

Stratégie 2 : concerne l'évaluation des stocks d'espèces ciblées au niveau des sites pilotes de cogestion. Cette évaluation se traduit pour la composante 1 par la détermination de la situation de référence de l'indice d'abondance. Des ressources halieutiques et le suivi de son évolution au niveau des sites pilotes dans un contexte de cogestion des pêcheries impliquant les communautés locales.

Stratégie 3 : concerne l'amélioration de la gestion des aires protégées dans les différentes zones pilotes. Cette évaluation se traduit pour la composante 2 par la détermination de la situation de référence de l'indice d'efficacité de la gestion des aires protégées sur la base de l'utilisation de l'instrument WWF : Banque Mondiale et le suivi de son évolution dans un contexte d'implication des populations bénéficiaires. Deux valeurs cibles de l'indice sont visées, à savoir une augmentation de 20% par rapport à la valeur de référence à mi-parcours et une augmentation de 50% par rapport à la référence en fin de projet.

4.1.1 Objectif global

L'objectif global du projet en matière d'environnement est d'assurer la conservation et la gestion des écosystèmes marins et côtiers du Sénégal, qui à la fois sont importants sur le plan mondial et qui sont vitaux pour l'existence des communautés côtières. Le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) soutient les efforts déployés par la Direction des Parcs Nationaux (DPN) pour une gestion durable basée sur l'approche écosystème du réseau d'aires protégées implantées le long de la côte.

Toutes les activités de la composante 2 du programme, exécutera en vue de l'amélioration de la conservation et de la gestion à long terme du réseau national d'aires protégées à travers la gestion durable des écosystèmes marins et côtiers, sont financés par le DON FEM ainsi que certaines activités de renforcement du cadre national de conservation de la biodiversité et des aies protégées. Les deux indicateurs rattachés au FEM sont en rapport avec la mise en œuvre de la composante 2 du programme.

4.1.2 Objectif de développement

L'objectif global du projet est d'améliorer la gestion durable des ressources marines et côtières par les communautés et le gouvernement du Sénégal, dans les trois zones pilotes qui sont du Nord au Sud, le Delta du Fleuve Sénégal, la Presqu'île du Cap vert (étendue à la petite côte) et le Delta du Saloum.

Trois indicateurs de performance ont été fixés, à savoir :

- prises par unités d'effort améliorées en fin de projet de 10 à 30% dans la plupart des pêcheries gérées par les communautés ;

- Efficacité de la gestion de la biodiversité améliorée dans les 3 zones pilotes de 20% au moment de la revue à mi parcours et de 50% à la fin du projet, avec la participation active des acteurs locaux ;
- Mesures de réduction de l'impact de la diminution de la capacité de pêche appréciées de manière satisfaisante par au moins 75% des communautés ciblées.

4.1.3 Financement

Le montage financier du programme GIRMaC retenu pour la mise en œuvre du programme prévoit des contributions de l'Agence Internationale de Développement (IDA), du fonds pour l'environnement Mondial (FEM) et une contrepartie du Gouvernement du Sénégal.

Tableau 2 : Répartition des engagements Bailleurs et Etat du Sénégal pour le GIRMaC

Bailleurs	N° conventions	Date Signature	Montant Engagement Global (FCFA)	Durée convention	Date clôture
Crédit IDA	3998.SE	15.avr.05	5 500 000 000	5 ans	01.juin.10
Don FEM	TF4531.SE	16.avr.05	2 750 000 000	5 ans	01.juin.10
Etat		15.avr.05	708 674 472	5 ans	01.juin.10

Source : Accord de crédit Banque Mondiale 3998 SE- Etat du Sénégal, (2003)

4.2 Dispositif institutionnel et organisationnel

4.2.1 Tutelles

La tutelle technique du programme est assurée conjointement et, chacun dans son domaine d'activités : le Ministère de l'Economie Maritime à travers la Direction des Pêches Maritimes pour la composante 1 et par le Ministère de L'Environnement, de la Protection de la Nature, des Bassins de Rétention et Lacs Artificiels à travers la Direction des Parcs Nationaux pour la composante 2 et les composantes, placées sous la tutelle des dites directions seront autonomes. Les financements destinés à l'exécution de ces composantes ne peuvent être utilisés que dans le cadre des activités retenues par le projet.

4.2.2 Instances du Programme

4.2.2.1 Comité de pilotage

Il a été créé par un Arrêté Interministériel N°006172 du 27 juillet 2004 et est composé de 17 membres. Il est l'organe de contrôle des actions du GIRMaC au regard des orientations définies par le Gouvernement du Sénégal en matière de conservation de la biodiversité marine et côtière. Le comité est l'organe de supervision et de suivi des activités du programme. A ce titre :

il supervise les activités du programme, approuve le rapport d'activités du Coordonnateur, fixe des critères et seuils de performances, impulse le dialogue et la concertation entre les partenaires et propose toutes mesures tendant à la rationalisation des activités du programme.

Le secrétariat du comité de pilotage est assuré par le Coordonnateur du GIRMaC qui participe aux réunions avec voix consultative. La présidence du comité est assurée par le Directeur des Parc Nationaux et le Directeur des Pêches Maritimes. Le comité de pilotage est conseillé dans ses missions par le Conseil National Consultatif des Pêches Maritimes (CNCMP) et par le Comité National de Biodiversité (CNB).

4.2.2.2 Conseil National Consultatif des pêches maritimes

Le CNCMP a été créé par décret n° 98.498 du 10 juin 1998 fixant les modalités d'application de la Loi portant Code de la Pêche Maritime. Il a pour mission de donner un avis sur les plans d'aménagement des pêcheries ainsi que sur toutes les grandes questions relatives à l'aménagement et à la gestion des pêcheries.

4.2.2.3 Comité National Biodiversité

Le CNB a été créé par l'Arrêté du Ministre de l'Environnement et de l'Assainissement N° 030325 du 19 juillet 2004. Son mandat est de superviser la mise en œuvre de la Stratégie et du plan d'Action National sur la Biodiversité (1999), de surveiller l'évolution de la biodiversité nationale et de rendre compte des impacts de son état de conservation et des impacts de

développement. La présidence du Comité est assurée par le Conseiller Technique/Agriculture du Premier Ministre et le Secrétariat par la Direction des Parcs Nationaux.

4.2.2.4 Comité scientifique et technique (CST)

Compte tenu du caractère intégré du Programme, il est apparu indispensable à l'Unité de Coordination de s'adosser sur un organe consultatif permettant notamment d'aborder, sur des bases scientifiques et techniques maîtrisées, les problématiques complexes de la conservation et de l'utilisation durable des ressources marines et côtières sénégalaises.

Ainsi prévu par les documents de Projet notamment le PAD, un Comité Scientifique et Technique (CST) a été créé par arrêté interministériel en date du 27 juillet 2004 (Arrêté N° 27JUIL04.006171) pour donner des conseils techniques sur les activités du Programme ainsi que pour servir de forum pour les consultations entre les acteurs.

4.2.2.5 Structures d'exécution

Il existe une Unité de Coordination du programme (UCP) qui est chargée de faciliter la coordination et la gestion globale du Programme et qui a la responsabilité fiduciaire des projets. L'UCP gère également la composante 3 « gestion du programme, suivi, évaluation et communication ».

Cependant, les structures responsables de l'exécution sont la Direction des Pêches Maritimes du Ministère de l'Economie Maritime pour la composante 1 « gestion durable des pêcheries » et la Direction des Parcs Nationaux du Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature et des Bassins de Rétention et Lacs Artificiels pour la composante 2 « gestion des habitats et des écosystèmes ». Conformément au protocole qui les lie au Programme, chaque direction a créé en son sein une Cellule Opérationnelle de Mise en Œuvre (COMO) qui coordonne l'exécution de la composante ainsi qu'un Comité Opérationnel de Coordination chargé de faciliter la recherche de synergie interne au ministère.

4.2.2.5.1 La Direction des Pêches Maritimes

Le Ministre chargé de la Pêche Maritime a mis en place, par arrêté N° 003110 du 24 juin 2006, une Cellule Opérationnelle de Mise en Œuvre (COMO) de la composante « Gestion durable des pêcheries ».

La Direction des Pêches Maritimes (DPM) est appuyée dans le cadre de la mise en œuvre des activités du programme GIRMaC par la Direction de la Protection et de la Surveillance des Pêches (DPSP), la Direction de la Pêche continentale et de l'Aquaculture (DPCA), la Direction de la Gestion des Fonds Marins (DGEFM), la direction des Industries de Transformation de la Pêche (DITP), la cellule d'étude et de planification (CEP) ainsi par les services déconcentrés que sont les Services Régionaux et Départementaux de la Pêche et de la Surveillance.

La COMO pêche est gérée par un responsable nommé par la Direction des Pêches Maritimes. Le programme GIRMaC a mis à la disposition de la COMO pêche un personnel d'appui composé d'un Assistant Administratif et Financier.

4.2.2.5.2 La Direction des Parcs Nationaux

La Direction des Parcs Nationaux (DPN) est placée sous la tutelle du Ministère de l'Environnement de la Protection de la Nature des Bassins de Rétention et des lacs artificiels. Elle gère un réseau de six (06) parcs nationaux, quatre (04) réserves et cinq (05) aires marines protégées.

La DPN a sous sa responsabilité des conservateurs qui gèrent les Parcs et Réserves. Elle apporte aussi une assistance technique et un appui conseil dans la mise en place et la gestion de Réserves Naturelles Communautaire et d'Aires Marines Protégées.

Pour mieux assurer la prise en charge des activités du programme GIRMaC, la Direction des Parcs a mis en place trois structures opérationnelles :

- le comité de coordination opérationnelle (CCO) : il assure la communication entre les différents départements du ministère dans la mise en œuvre des activités de gestion intégrée au niveau national ;
- la cellule opérationnelle de mise en œuvre (COMO) : elle assure la coordination, le suivi et la supervision de la mise en œuvre des activités entre les sites d'ancrages, les divisions opérationnelles de la Direction ;
- le bureau de coordination de mécanismes de la convention sur la diversité biologique : il assure le secrétariat du comité national sur la biodiversité et la supervision de la préparation du système national de suivi et de rapportage.

4.2.2.5.3 Les cellules Opérationnelles de Mise en Œuvre (COMO)

Les cellules Opérationnelles de Mise en Œuvre (COMO) ont compétence pour :

- valider les activités clés de la composante en fonction de la politique définie par le Gouvernement et en conformité avec les objectifs et stratégies du programme ;
- Elaborer le programme annuel de travail et le budget annuel de la composante
- Assister l'UCP dans la mise en œuvre de la communication effective et la consultation entre toutes les parties à 'échelle nationale ;
- Assurer l'opérationnalité des cadres de concertation locaux du programme et leur secrétariat ;
- Proposer à l'UCP tous protocoles, conventions et contrats tendant à la réalisation optimale des activités de la composante

4.2.2.6 Organisation de l'UCP

Basée à Dakar, elle est chargée du recrutement du personnel suivant les procédures de la Banque Mondiale, de la préparation du budget et du programme annuel de travail. Le Coordonnateur a été nommé par Note de Service du ministre chargé de l'environnement après une sélection sur appel d'offres.

Un Coordonnateur Adjoint a été détaché en novembre 2002 du ministère de l'environnement pour assurer la coordination des activités et opérations prévues dans la composante 2 en relation étroite avec la direction des parcs nationaux. La pêche a également détaché un cadre de l'UCP comme Coordonnateur Adjoint chargé du volet pêche. Les fonds du crédit ne rémunèrent pas les fonctionnaires détachés mis cependant, ils bénéficient d'indemnités dans le cadre des fonds de contrepartie.

Les autres cadres de l'UCP sont des contractuels recrutés sur appels d'offres. Ils disposent de contrats de deux ans reconduits après évaluations de leurs performances.

L'UCP tient également les comptes du programme et reçoit les rapports d'activités périodiques des cellules opérationnelles de mise en œuvre suivant le calendrier de rapportage établi. L'UCP est le point de contact pour les missions de supervision de la Banque. L'UCP est directement responsable de la mise en œuvre de la composante 3 et du suivi des activités financées par le Fonds Social.

4.2.2.6.1 Le Fonds social

Dans le souci de remédier aux pertes de revenus et d'emplois que les initiatives locales de cogestion vont entraîner chez les communautés de pêcheurs, le Gouvernement du Sénégal et la Banque Mondiale ont intégré lors du montage du projet GIRMaC, un volet complémentaire dans la Composante 1 « Gestion Durable des Pêcheries ». Il est institutionnalisé sous forme de Fonds Social. Son objectif est de financer des activités génératrices de revenus (AGRs) aux communautés de pêcheurs engagés dans le processus de cogestion locale des pêcheries artisanales, tel que défini par le Programme GIRMaC dans sa première composante.

4.2.2.6.2 Le Partenariat avec l'ex AFDS

Lors du montage du programme GIRMaC, la Banque Mondiale avait suggéré à ce que le Fonds Social soit détaché et confié à l'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) qui est un cadre déjà validé par elle et dont l'expertise en matière de développement communautaire pauvres ou vulnérables, était officiellement reconnue. Cette volonté avait été finalement concrétisée par le protocole d'accord N° 001/2004 signé conjointement par l'ex

directrice de l'AFDS et le Coordonnateur National du Programme GIRMaC. Le mécanisme de financement qui était dès lors retenu, a été l'ouverture au niveau de l'AFDS, d'un « Guichet pêche » de 5 millions de \$ US.

4.3 Les différentes composantes du programme GIRMaC

L'objectif de développement du Programme est d'appuyer le Gouvernement du Sénégal et les communautés locales dans la gestion durable des ressources marines et côtières, et l'exploitation responsable des ressources combinée avec la protection des écosystèmes et des processus écologiques critiques pour leur régénération, leur préservation à long terme.

Cet objectif sera atteint par le biais de trois composantes :

- ✓ développement durable des pêcheries ;
- ✓ conservation des Habitats et espèces critiques ;
- ✓ gestion du programme, Suivi.Evaluation et Communication

4.3.1 Composante 1 : Gestion durable des pêcheries

Tableau 3 : structure budgétaire composante 1

La composante financée pour 6,53 millions US \$ comprend trois sous composantes :

Code	Sous.composantes	Budget (USD)
1.1	Activités nationales en appui à l'amélioration de l'aménagement des pêcheries	1,38 millions
1.2	Promotion et coordination des initiatives locales de cogestion	4,67 millions
1.3	Renforcement Institutionnel et développement des capacités	0,48 millions
TOTAL COMPOSANTE 1		6,53 millions

Source : Accord de crédit Banque Mondiale 3998 SE - Etat du Sénégal, (2003)

Trois indicateurs contractuels spécifiques de résultat sont définis par la composante, à savoir :
Le nombre de sous projets de gestion locale des pêcheries mis en œuvre dans les 4 sites pilotes initiaux au cours des 18 mois suivant le démarrage du Projet, et le nombre de sous projets dans les 8 sites pilotes additionnels pendant les 18 mois suivants ;
60% de Comités Locaux de Pêcheurs ont mis en œuvre leurs sous projets, à la fin du Projet, conformément aux performances ciblées par les dits sous projets ;

4.3.2 Composante 2 : Conservation des habitats critiques et des espèces clés

Tableau 4 : structure budgétaire composante 2

La composante financée pour 6,02 millions US \$ comprend deux sous composantes :

Code	Sous.composantes	Budget (USD)
2.1	Gestion des écosystèmes	4,45 millions
2.2	Renforcement du Cadre de Conservation de la Biodiversité	1,57 millions
TOTAL COMPOSANTE 2		6,02 millions

Source : Accord de crédit Banque Mondiale 3998 SE - Etat du Sénégal, (2003)

Cinq indicateurs spécifiques de résultat sont définis pour la composante, à savoir :

L'évaluation participative de l'implication des communautés locales dans la gestion de la biodiversité dans les 3 zones pilotes est jugée satisfaisante, à la fin du Projet ;

L'efficacité de la gestion espèces clés menacées (tortues marines, lamantins, et 5 espèces d'oiseaux d'eau ou de mer) est améliorée de 50% à la fin du projet ;

La réserve de biosphère de la Presqu'île du Cap.Vert est érigée avant la fin du projet ;

La loi.cadre (Code) sur la Biodiversité et les Aires Protégées est promulguée avant la fin du Projet, et est en accord avec les engagements pris dans les conventions internationales ;

Les mises à jours des rapports sur l'Etat de la Biodiversité sont produites chaque année.

4.3.3 Composante 3 : Gestion du programme, suivi,évaluation et communication

Les coûts de cette composante sont de 3,94 millions US \$ incluent les 660 000 US\$ financés par le PPF. La Composante comprend quatre sous composantes :

Tableau 5 : structure budgétaire composante 3

Code	Sous.composantes	Budget (USD)
3.1	Suivi et Evaluation	2,8 millions
3.2	Coordination	0,1 millions
3.3	Communication	0,3 millions
3.4	Coordination sous.régionale	0,1 millions
	PPF	0,64 millions
TOTAL COMPOSANTE 3		6,02 millions

Source : Accord de crédit Banque Mondiale 3998 SE- Etat du Sénégal, (2003)

Quatre indicateurs spécifiques de résultat sont définis pour la composante, à savoir :

Le Partage de l'information par l'Unité de Coordination du Projet (site web, bulletin, requêtes directes) est jugé satisfaisant par 75% des usagers à mi.parcours et à la fin du projet ; La prise de conscience publique de la crise qui affecte les ressources côtières et marines et des remèdes proposés double avant la revue à mi.parcours ; 85% des rapports d'avancement trimestriels et semestriels sont préparés à temps.

4.4 Schéma de la gestion financière et comptable du programme GIRMaC

Les ressources qui sont mises à la disposition de l'Etat du Sénégal par la Banque Mondiale dans la gestion du programme GIRMaC, doivent être gérées avec probité et prudence et tenir compte des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités.

Pour ce faire, le programme est doté d'une équipe apte à exercer une intendance sur les ressources qui lui sont confiées.

4.4.1 L'Administration et les finances

L'Unité de Coordination du Programme a, à sa tête, un gestionnaire financier assisté d'un comptable, qui est chargé de superviser et de contrôler les opérations financières et comptables du GIRMaC ainsi que l'ensemble des tâches à incidence financière ou ayant trait à la gestion financière.

Le gestionnaire financier est aussi l'interlocuteur des autres structures d'exécution pour toutes les questions budgétaires, il fournit entre autres les informations nécessaires à l'élaboration des budgets annuels à partir des chronogrammes d'activités établis.

Les imputations comptables et budgétaires sont assurées au niveau de l'UCP par l'assistant comptable et au sein des COMO par les Assistants Administratifs et Financiers.

Les rapports de suivi financiers (RSF) sont édités chaque trimestre et envoyés à la Banque Mondiale. L'Administration est gérée dans une approche de fournir une guidance, un leadership et une gouvernance de l'UCP et de son équipe pour faciliter une bonne atmosphère de travail.

Dans cette optique, le pilotage du programme GIRMaC est du ressort du Coordonnateur National, assistés au niveau des COMO par deux coordonnateurs adjoints désignés par les différents Ministères.

CHAPITRE 5 : LA GESTION FINANCIERE DU PROGRAMME GIRMAC

Le programme GIRMaC a un système d'évaluation et gestion régi par des normes conventionnelles et codifiées, qui utilise le compte comme instrument de base d'analyse et de la collecte des données chiffrées sur les événements affectant ou susceptibles d'affecter le patrimoine du programme.

5.1 Système de gestion des fonds du GIRMaC

Le programme GIRMaC a adopté un système comptable qui fournit des informations fiables et qui garantissent la compréhension de l'information dans le respect des principes comptables et la mise en œuvre de méthodes et de procédures.

Les contrats qui lient le programme et certains partenaires, sont financés selon les procédures de l'accord de crédit qui prévoit des décaissements soit par paiements directs effectués par l'institution financière à la demande du représentant du Gouvernement pour le financement, soit par l'intermédiaire de comptes spéciaux ouverts au niveau central par le gouvernement afin de recevoir des avances de certains bailleurs pour faciliter l'exécution des paiements.

5.1.1 Le schéma de décaissement des fonds et de demande de remboursement de fonds au programme GIRMaC

5.1.1.1 Le Traitement des demandes de retraits de fonds (DRF)

Les demandes de retrait de fonds constituent la clé de voûte du système de gestion mis en place. Il s'agit de se faire rembourser par le bailleur, les paiements effectués sur une période donnée. Deux contraintes doivent être prises en compte :

- les sommes doivent être effectivement payées
- les sommes doivent être justifiables

Il est donc très important que les DRF soient correctement établies et envoyées au bailleur pour éviter les difficultés de trésorerie. Pour cela l'équipe fiduciaire du programme GIRMaC procède aux étapes suivantes

5.1.1.2 Edition du journal de trésorerie « Bailleur »

Cette étape consiste à éditer les journaux de trésorerie (caisse, banque). Ces journaux comportent l'ensemble des écritures passées sur les comptes de trésorerie pour la période considérée.

5.1.1.3 Le Tri de la Demande de Remboursement de Fonds (DRF)

Le tri de la DRF va prendre dans la base du logiciel de gestion, tous les mouvements éligibles pour la période considérée. Le gestionnaire financier procède ensuite au rapprochement du brouillard (c.a.d : tous les mouvements éligibles pour la DRF) du compte spécial pour s'assurer que toutes les écritures de la période éligibles sur le financement du bailleurs ont été reprises sur le brouillard.

Dans le cas où il y a des écritures du brouillard non prises en compte sur le relevé, le gestionnaire financier marque ces écritures en « Non facturables » pour la période.

5.1.1.4 Rapprochement brouillard et journaux de trésorerie

Il s'agit de s'assurer que toutes les écritures de la période éligible sur le financement du bailleur ont été reprises sur le brouillard.

Dans le cas où le gestionnaire financier s'aperçoit de l'omission d'une écriture, il procède à une régularisation en comptabilité générale.

5.1.1.5 Rapprochement brouillard et relevé bancaire

Cela consiste à la vérification que tous les mouvements passés sur le relevé bancaire figurent bien sur le brouillard.

Dans le cas où il y a des écritures du brouillard non prises en compte sur le relevé, le gestionnaire financier marque ces écritures en « Non facturables » pour la période.

Par contre si toutes les écritures du brouillard sont reprises sur le relevé, la procédure continue avec le contrôle des libellés.

5.1.1.6 Le contrôle des libellés et catégories de dépense

Le travail consiste à passer en revue tous les libellés et les catégories de dépense et de les rendre le plus explicite possible. Il faut garder à l'esprit que ceux qui vont contrôler les DRF ne reçoivent pas les pièces comptables. Ils ne peuvent que se baser sur le libellé de la dépense pour la qualifier. Si les libellés ne sont pas clairs, la DRF peut être rejetée. Cela peut entraîner des problèmes de trésorerie et la suspicion du « Task Manager » de la Banque Mondiale.

Une fois tout ce travail effectué, le gestionnaire financier du programme envoie toute la liasse à la DDI pour paiement. La DDI se charge alors d'acheminer après contrôle, les DRF aux services de la Banque Mondiale, qui à leur niveau s'assure de l'éligibilité des dépenses effectuées par catégorie avant de créditer le compte spécial du montant demandé sur la DRF.

5.1.1.7 Organisation des comptes spéciaux

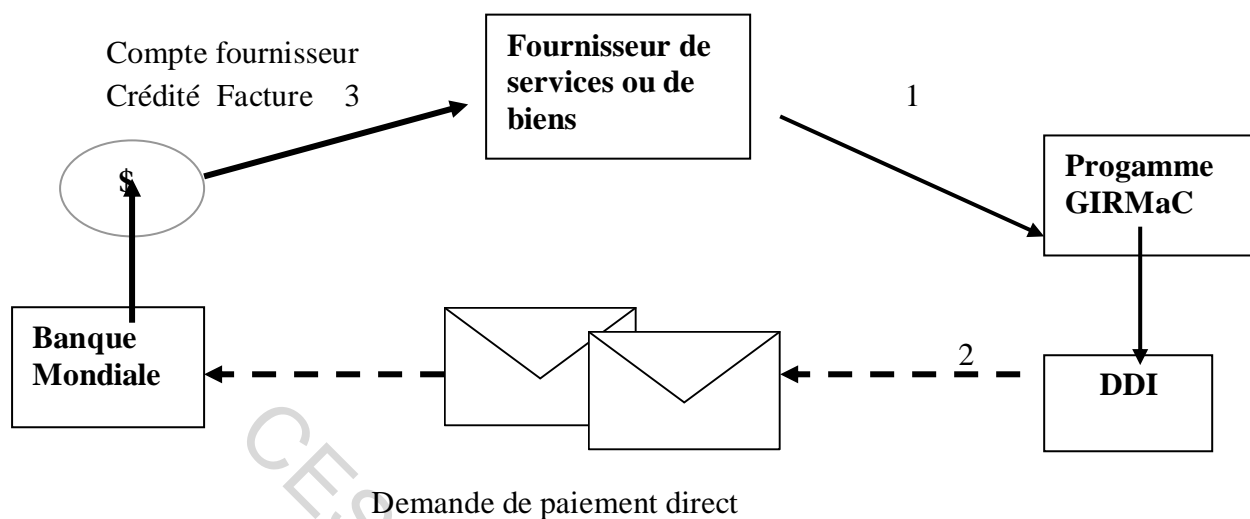
Le programme GIRMaC a deux comptes spéciaux dénommés « Compte spécial IDA » et « Compte Spécial Don FEM » qui ont été ouverts à la Compagnie Bancaire Ouest Africain (CBAO).

Ces deux comptes ont respectivement un sous compte avec lequel on finance les dépenses des COMOs, à savoir les rubriques de fonctionnement, services de consultant...

Le Traitement des demandes de paiement direct (DPD)

Les demandes de paiement direct, à l'instar des demandes de remboursement de fonds constituent un élément important du financement du GIRMaC. Il s'agit comme son nom l'indique de demander au bailleur de régler directement le tiers (fournisseur de bien ou de service : cf schéma ci-dessous)

Figure 3 : Le Traitement des demandes de paiement direct (DPD)



Source : ISADE, 2003. (Séminaire gestion financière et comptable des projets)

Il est très important que les DPD soient correctement établies et régulièrement envoyées au bailleur pour éviter les difficultés de trésorerie et garder la confiance des fournisseurs.

5.1.2 Le cadre de la passation des marchés du Programme

La passation des marchés est de la responsabilité de l'emprunteur. Il prépare et établit les DAO, invite les offres, reçoit et évalue, attribue et procède à l'exécution. Les principaux intervenants de la passation des marchés du programme sont :

- les Responsables de Cellules Opérationnelles de Mise en Œuvre (COMO) qui sont chargés :
- de l'élaboration des termes de références ou cahiers des prescriptions techniques des activités de leur COMO,
- de présider les commissions d'analyse des marchés concernant les COMO,
- de certifier les prestations et les réceptions pour les activités relevant de leur composante,
- les experts du GIRMaC qui sont chargés :
- de l'élaboration des termes de références ou cahiers de prescriptions techniques

- de participer aux commissions d'analyse ou dépouillement et d'attribution des marchés concernant le GIRMaC
- de certifier les prestations et les réceptions pour les activités relevant de l'UCP
- le Coordonnateur du GIRMaC qui se charge entre autres :
- de demander les avis de non objection (ANO) à la Banque Mondiale
- de présider la commission de dépouillement et d'attribution
- de valider les TDR et les prescriptions techniques
- le spécialiste de la passation des marchés du GIRMaC qui se charge
- de diriger tout le processus de passation, de la réception des TDR ou prescriptions jusqu'à la signature des contrats
- de servir de secrétaire à la commission des marchés
- de servir de conseiller aux commissions d'évaluation
- de préparer l'avis général et le plan de passation des marchés

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de nous impregner d'avantage du mode gestion financière du programme GIRMaC. Il nous a également permis de dresser la liste des differents indicateurs du système de gestion du programme, afin de faire un rapprochement avec les bonnes pratiques de gestion financière en vigueur.

Ce rapprochement nous amènera dans le chapitre suivant, à présenter les resultats de nos recherches avant de proceder aux recommandations sur la gestion financiere du programme GIRMaC.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : RESULTATS DE L'ANALYSE ET RECOMMANDATIONS DANS LA GESTION FINANCIERE DU PROGRAMME GIRMaC

L'efficacité des projets se calcule par rapport à leur pouvoir d'absorption des fonds alloués. Cette partie sera consacrée à la présentation des résultats, leur analyse et à la formulation des recommandations.

6.1 Présentation des résultats

6.1.1 Les problèmes de passation des marchés

La passation des marchés est l'une des activités transversales de soutien aux activités des COMOs (COMO Pêche et COMO écosystème) dans le cadre du programme. L'objectif visé est d'assurer de façon efficace et performante la planification et l'acquisition de biens et services dans le cadre de l'exécution des activités du projet.

Elle est réalisée en conformité avec l'accord de crédit de développement N° 3998 SE, de l'accord de Don de la caisse du Fonds pour l'environnement Mondial N° TF054531 SE et du manuel de procédures du programme, dans le respect des principes d'économie, de transparence, de compétitivité, de célérité et d'équité.

La passation des marchés du projet GIRMaC a connu quelques difficultés qui sont principalement liées à la mobilité des Experts affectés à ce poste (3 SPM en 4 ans, correspondant à une durée moyenne de 1 an par SPM). Ce constat a été noté d'ailleurs dans l'aide mémoire de la mission de supervision de la Banque qui a eu lieu du 14 Juillet au 04 Août 2006, et qui notait « *le manque de continuité et s'inquiétait de l'impact de ses changements sur les activités du Programme* ».

Cette situation a entraîné des perturbations dans le processus qui se sont traduites par un allongement des délais de passations des marchés. Cependant, des résultats appréciables ont été enregistrés avec le rattrapage substantiel du retard.

Les principaux résultats s'analysent comme suit :

6.1.1.1.1 Marchés soumis à revue préalable

Les services de consultants firmes ont enregistré des délais relativement longs jusqu'à la signature du contrat ; la durée du processus varie entre 14 mois et 20 mois, soit une moyenne de dix sept mois par dossier.

6.1.1.1.2 Marchés non soumis à revue préalable

Les services de consultants firmes ont enregistré des délais généralement acceptables (sept mois) à compter du lancement de la Demande de manifestation d'intérêt jusqu'à la signature du contrat.

6.1.1.1.3 Marché de gré à gré

Quatre marchés de gré à gré ont été passés. Les délais pour l'aboutissement de ces contrats varient en fonction de chaque dossier, au regard du temps mis dans les négociations, soit dans l'obtention de l'avis de non objection : les durées s'étalent comme suit :

Dix-neufs (19) mois pour la sélection d'un spécialiste en cogestion des pêcheries.

Quatre mois et demi (4,5) pour le recrutement d'un prestataire chargé de la formation en pilotage des agents de la DPN.

Quarante-cinq (45) jours pour le choix d'un prestataire pour l'achat de carburant pour le projet.

La passation des marchés du programme GIRMaC a fait face à d'autres contraintes à savoir des délais assez longs dans le traitement des demandes de non objections, pendant les trois premières années de fonctionnement du programme ; des difficultés dans l'élaboration des termes de référence des consultants à recruter, ainsi que des spécifications techniques des fournitures ; des difficultés dans la programmation des activités des sous-projets ; une non-existence de procédures simplifiées dans le processus de sélection ; et enfin un manque d'assistant au SPM en vue du développement des activités du GIRMaC.

6.1.2 Les problèmes structureaux et politiques

Les problèmes structureaux sont relatifs notamment à ceux liés à la multiplicité des exigences procédurières et comptables des partenaires extérieurs, des ministères et de la réglementation sénégalaise. Les problèmes politiques sont ceux liés au pouvoir que procure la gestion de fonds. Ces problèmes sont liés toujours à la cogestion du programme avec les deux ministères que sont le ministère de la pêche et celui de l'environnement. Donc, il est nécessaire d'identifier les responsabilités des individus en matière de gestion financière.

6.2 Le système de gestion financière et comptable du programme GIRMaC

6.2.1 Les problèmes liés à l'évaluation du budget

Le budget de l'année 2008 du programme s'élève à F CFA 4.331.898.717 et se répartit selon les sources de financement suivantes :

Crédit IDA	2.741.921.050 F CFA
Don FEM	1.598.977.667 F CFA

Le budget de l'année 2008 est caractérisé par une phase de mise en œuvre réelle du programme et le financement se présente comme suit :

Composante	Montant F CFA	%
Gestion durable des pêcheries	2.115.335.850	49
Conservation des habitats et des espèces clés	1.668.602.667	38
Gestion du programme	547.960.200	13
TOTAL	4.331.898.717	100

Source : Rapport financier GIRMaC, 2008

La cohérence et la conformité des composantes, des sous composantes, des activités et des sous activités ont été revues par rapport au document d'évaluation et au manuel d'exécution du Programme. Cette revue a permis de mettre en relief :

Des écarts importants au niveau de la dotation financière des sous composantes qui résultent du coût élevé de l'estimation des activités de façon générale ;

Des activités qui n'ont pas été prises en compte dans la détermination du coût global du programme.

Le non tenu en compte des dotations financières restant à courir notamment des sous composantes.

Tableau 6 : Suivi budgétaire du Don FEM

PROGRAMME DE GESTION INTEGREE DES RESSOURCES MARINES ET COTIERES						
DON FEM TF N° 54531 SE						
Utilisation prévisionnelle des fonds						
COMPOSANTES ET ACTIVITES DU PROGRAMME	Année 2006	Année 2007	Prévision Année 2008	Cumul au 31/12/2007	Durée du Projet	Taux de réalisation
B.CONSERVATION DES HABITAS ET DES ESPECES CLES	115 970 511	294 291 652	1 589 977 667	2 000 239 976	2 475 000 000	81%
Gestion des	34 694 000	91 499 309	1 220 384 000	1 346 577 309	2 018 265 150	67%
Renforcement	81 276 511	202 792 343	369 593 667	653 662 667	456 734 850	143%
Non Alloué					275 000 000	
DEPENSES TOTALES DU PROJET	115 970 511	294 291 652	1 589 977 667	2 000 239 976	2 750 000 000	73%

Source : Rapport financier GIRMaC, 2008

6.2.2 Les problèmes liés à la révision du Plan de Travail Annuel et du budget

Les procédures financières répondent à une logique de contrôle des dépenses. Elles luttent contre les dérapages et la volonté de chacun de se protéger contre toute accusation de détournement ou de laxisme. Pour arriver à cette fin, les problèmes d'éventuel dépassement budgétaire des PTA sont résolus sous l'arbitrage du comité de pilotage, bien qu'il subsiste encore des délais relativement long dus en particulier aux procédures méticuleuses des bailleurs.

Le 11 août 2008, une objection du chargé de programme sur certains éléments du PTA a été reçue, concernant notamment :

- la modification de certaines sous composantes et l'apparition de nouvelles activités

**DIAGNOSTIC DE LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DU PROGRAMME DE GESTION INTEGREE
DES RESSOURCES MARINES ET COTIERES (GIRMaC)**

- L'introduction systématique d'un appui budgétaire aux ministères de tutelle sous forme d'un appui institutionnel.
- La non prise en compte du financement Suisse pour le PNI.
- L'absence de réajustement à la baisse du budget de l'UCP suite à l'annonce de sa réorganisation par le Ministère de l'Economie et des Finances et enfin la prévision de décaisser plus de US\$ 5 millions en 2007.

Le tableau suivant permet d'avoir une idée sur l'utilisation prévisionnelle des fonds par composantes et activités.

Tableau 7: Utilisation prévisionnelle des Fonds par composantes et activités durant la période du 1er janvier au 31 décembre 2008

Utilisation prévisionnelle des Fonds par composantes et activités durant la période
janvier au 31 décembre 2008 (en FCFA) du 1er

COMPOSANTES ET ACTIVITES DU PROGRAMME	Année 2006	Année 2007	Prévision Année 2008	Cumul au 31/12/2007	Durée du Projet	Taux de réalisation
A. GESTION DURABLE DES PECHERIES	112 017 174	246 838 539	1 111 448 833	1 470 310 546	2 798 904 900	53%
Appui Amélioration Aménagement Pêcheries	-	6 449 130	313 579 014	320 028 144	384 503 350	83%
Promotion Coordination Initiaves Cogestion locale	99 450 538	124 604 713	605 430 177	828 973 928	2 181 933 600	38%
Renforcement Institutionnel Développement Capacités	12 566 636	115 784 696	192 439 642	321 308 474	232 467 950	138%
B. CONSERVATION DES HABITATS ET DES ESPECES	16 363 094	31 917 093	17 400 000	59 076 783	275 000 000	21%
Gestion des Ecosystemes						
Renforcement Cadre Conservation Biodiversité	16 363 094	31 917 093	17 400 000	59 076 783	275 000 000	21%
C. GESTION DU PROGRAMME	258 041 114	372 420 952	327 327 411	963 700 784	1 497 941 500	64%
Gestion & Suivi Evaluation	251 446 605	355 193 945	305 752 559	918 578 908	1 352 352 650	68%
Coordination du programme	2 178 728	7 440 992	2 947 400	12 567 120	48 529 800	26%
Communication	2 453 220	18 463 491	53 993 555	74 910 266	145 588 300	51%
Commission sous Regionale et Régionale	1 962 561	2 345 023	15 680 052	19 987 636	48 529 250	41%
REMBOURSEMENT PPF	318 315 327	-	-	318 315 327	330 000 000	
PPF/GIRMaC	318 315 327	-	-	318 315 327	330 000 000	
Non Alloué					501 096 200	
DEPENSES TOTALES DU PROJET	704 736 709	651 176 584	1 456 176 244	2 811 403 440	5 402 942 600	52%

Source : Rapport financier GIRMaC, 2008

6.2.3 Les problèmes liés à la révision du plan analytique

Un atelier de paramétrisation du système de gestion du GIRMaC s'est tenu à Saly Royal du 06/08/2007 au 11/08/2007 et permis entre autres objectifs, de procéder à la mise à jour du plan analytique. Les résultats obtenus sont :

- une bonne lecture des documents du programme (PAD, Manuel d'exécution et du cadre de codification des activités du projet).
- Une meilleure compréhension du cadre conceptuel du projet à partir des explications qui ont été fournies par les experts du projet.

Validation de la structure du plan analytique avec une codification alpha numériques sur un maximum de 4 caractères.

Certaines sous activités qui regroupaient en leur sein des actions jugées importantes et mesurables ont été ajoutées au plan analytique. Pour contourner la limite des 4 caractères imposés par la structure du plan analytique, certaines activités qui ont plus de 9 sous activités ont été codifiées en utilisant une lettre à la place des chiffres.

Cela a permis d'augmenter des sous activités supplémentaires sans remettre en cause la structure du plan analytique.

6.2.4 Les problèmes liés à l'analyse de la situation financière

L'Unité de Coordination du Programme a élaboré un bilan financier en suivant le même format que les rapports de suivi financier des projets édités par l'IDA. Il rend compte de l'utilisation des fonds, et de l'application des principes d'économie et d'efficacité. Il permet de déterminer :

- Si les fonds décaissés au titre du Programme servent aux fins pour lesquelles ils ont été fournis,
- Si l'exécution du Programme est en bonne voie,
- Si les coûts budgétaires n'ont pas été ou pourraient être dépassés.

Toujours dans cette optique, un tableau a été établi pour présenter les catégories de dépenses financées à partir du crédit IDA ainsi que les montants alloués à chacune de ces catégories et les pourcentages de dépenses.

Le tableau ci.après présente les catégories de dépenses ou comptes de décaissement du Crédit IDA :

Tableau 8 : catégories de dépenses ou comptes de décaissement du Crédit IDA

CATEGORIES FINANCIERES	BANQUE MONDIALE				
	Montant DTS	% Financement	Taux DTS en \$	Montant \$	Montant F CFA
1. Génie Civil	160 000	90%	1,46949	235 118	129 315 120
2. Equipements	200 000	90%	1,46949	293 898	161 643 900
3. Service de Consultants	2 800 000	90%	1,46949	4 114 572	2 263 014 600
4.Sous Projets	1 300 000	100%	1,46949	1 910 337	1 050 685 350
5.Formation	600 000	100%	1,46949	881 694	484 931 700
6. Frais d'opérations	810 000	90%	1,46949	1 190 287	654 657 795
7.PPF	410 000		1,46949	602 491	331 369 995
8.Non Alloué	620 000		1,46949	911 084	501 096 090
Total Décaissement	6 900 000			10 139 481	5 576 714 550

Source : Rapport financier GIRMaC, 2008

A l'heure actuelle ; la comptabilité et l'analyse financière sont des processus indépendants et qui souffrent des mêmes contraintes : rétention des informations au niveau des COMO's .

Les systèmes d'information comptable et financière actuels ne permettent pas aux structures d'établir un plan de rationalisation des dépenses à partir du contrôle budgétaire.

L'analyse financière est orientée vers les attentes des bailleurs externes et de l'Etat et non vers les besoins de gestion des structures internes du programme GIRMaC.

6.2.4.1 Les problèmes liés à l'utilisation des fonds du programme par composante

Les prévisions budgétaires du troisième trimestre de l'année 2008 s'élèvent à 215 millions F CFA pour des réalisations égales à 255 millions, d'où un écart global de près de 35 millions F CFA qui se répartit comme suit :

. Gestion durable des pêcheries	. 29 004 572 F CFA
. Renforcement Cadre Conservation Biodiversité	. 500 000 F CFA
. Gestion du Programme	. 5 579 914 F CFA

6.2.4.1.1 Composante 1 « Gestion Durable des Pêcheries »

Cette composante a essentiellement enregistré au niveau de sa 1^{ère} sous composante « Appui à l'amélioration et à l'Aménagement des Pêcheries » trois activités majeures de la Como.Pêche :

La réunion de restitution des pré rapports relatifs à la mission de « revue des dépenses publiques et analyses de la rentabilité économique de la filière pêche » dont l'objectif est de permettre aux membres du comité de suivi de valider les pré rapports fournis par le consultant ;

Un séminaire de formation des commissions de visite technique du Programme National d'Immatriculation s'est déroulé du 12 au 26 août 2008 dans le but de renforcer les capacités techniques de ses membres ;

Les travaux de préparation du cadre des résultats du projet GIRMaC se sont déroulés du 11 au 13 septembre 2008 avec l'appui d'un spécialiste de la Banque Mondiale.

La 2^{ème} sous composante « Promotion Coordination des initiatives de Cogestion locale » a connu entre autres deux activités majeures relatives à :

L'atelier d'élaboration du plan de travail de la mise en œuvre des activités des sous projets de cogestion locale pour chaque site pilote,

La réunion de validation du manuel de cogestion et du guide des facilitateurs.

La 3^{ème} sous composante « Renforcement Institutionnel et Développement des Capacités » a enregistré comme principale activité la réunion de validation du manuel d'indentification et de financement des AGRs et la mission de présentation des plans architecturaux des maisons des pêcheurs dans les 4 sites pilotes. L'écart global de - 29 004 572 FCFA s'analyse comme suit :

- 5 837 072 F CFA de la sous composante « Appui à l'amélioration et à l'aménagement des pêcheries » s'explique par la prise en charge de l'atelier de préparation du cadre logique GIRMaC + et par l'augmentation des frais d'hôtel du séminaire de formation des commissions de visite technique du P.N.I qui résulte de l'hébergement d'une nuitée

supplémentaire des participants venus des localités lointaines et des membres de la coordination ;

+ 764 316 F CFA de la sous composante 2 « Promotion des initiatives en cogestion locale » résulte des versements de soldes des réunions et des missions effectuées les trimestres précédents ;

23 931 716 F CFA de la sous composante « Renforcement institutionnel et développement des capacités s'explique essentiellement par l'absence de budgétisation d'activités de mobilisation sociales, de financement des requêtes de la DPM concernant des frais de voyage en Mauritanie, de l'acquisition de petits matériels de pêche, de l'organisation d'un atelier par le CONIPAS.

6.2.4.1.2 Composante 3 « Gestion du programme, Suivi.Evaluation, Communication et Coordination »

Cette composante a enregistré l'atelier de para métrisation participative au plan analytique des activités et des indicateurs du programme au niveau du logiciel Tom pro. Cet atelier qui s'est déroulé du 6 au 11 août 2008, se justifie par la nécessité d'avoir des résultats financiers cohérents avec les résultats techniques et de maintenir une concertation permanente entre le suivi technique et le suivi financier au plan analytique.

L'écart global de la composante 3 d'un montant de – 5 576 914 FCFA s'explique par :

- 3 878 914 F CFA la prise en charge de l'atelier de révision du PTBA suite aux commentaires du chargé du programme nous invitant à prendre toutes les dispositions requises pour se conformer aux activités prévues dans le PAD.
- 1 701 000 F CFA l'absence de planification de la diffusion d'un publi reportage sur le programme GRMaC par la télévision nationale sénégalaise (RTS1) lors de l'émission spéciale de « Diplomatie 100 Frontières » dont l'invité était le Directeur des opérations de la mission résidente de la Banque Mondiale au Sénégal.

6.2.5 Les décaissements sur le fonds de la contrepartie

Le fonds de contrepartie est une contribution financière de l'Etat Sénégalais au fonctionnement du programme GIRMaC. Il est inscrit dans le Budget Consolidé

d'Investissement (BCI) et domicilié à la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE) du Ministère de l'environnement qui en assure la gestion. Le fonds de contrepartie supporte le reliquat des règlements de toutes les catégories du programme à hauteur 10%, sauf celles relatives à la « formation » et les « sous projets ». En fait ces catégories de dépenses sont prises en charge par la Banque Mondiale à 100%.

Ainsi, les factures des fournisseurs qui sont reçues à l'Unité de gestion financière du programme, sont envoyées à la DDI avec un exemplaire adressé au service chargé du précompte de la TVA.

Le fonds de contrepartie règle aussi le reliquat de 10% des salaires du personnel, et en plus du paiement des indemnités des fonctionnaires qui travaillent dans le programme GIRMaC.

Cependant, leur prise en charge par l'Etat du Sénégal à travers le Ministère des Finances s'avère difficile dans la mesure où l'estimation de ces charges ne peut pas se faire en début d'exercice.

6.3 Analyse des résultats

L'analyse obtenue sur la gestion financière du programme GIRMaC nous amène à présenter les forces et faiblesses et les risques de cette dernière.

6.3.1 Forces

6.3.1.1 Organisation Comptable

Le programme GIRMaC a intégré et appliqué le SYSCOA afin d'avoir une meilleure compréhension des finalités assignées à l'information comptable.

Le système de gestion basé sur le logiciel TOMPRO, multi bailleurs et multi devises, définit les états de synthèse pour chaque composante et est capable de renseigner sur l'ensemble des engagements, des décaissements et reliquats.

6.3.1.2 Existence d'un manuel de procédure

Le programme a fait appel à un consultant afin d'élaborer un manuel de procédure qui prend en compte tout les aspects de la gestion administrative et financière du programme GIRMaC. Ce manuel traduit toute l'attention accordée à une bonne gestion financière, administrative et comptable du programme.

Le consultant a rédigé le manuel avec le concours de toutes les parties impliquées dans la gestion du programme GIRMaC. Et cela a permis une facilitation dans l'exécution et le bon déroulement des activités, mais aussi à l'instauration d'un bon système de contrôle interne.

Le manuel de procédure du programme GIRMaC a permis de constituer une référence officielle et un guide aux auditeurs chargés du contrôle de l'exécution du programme.*

6.3.2 Faiblesses

Les projets de manière générale rencontrent des difficultés identiques qui participent à leur échec. Pour le cas présent les plus significatifs sont :

6.3.2.1 Lenteur dans les décaissements au niveau des deux Ministères a travers la DDI

La Direction de l'investissement (Di ex-Ddi) du ministère de l'Economie et des Finances a reçu mandat de l'Etat du Sénégal d'assurer la tutelle financière des projets et programmes de développement financés par les bailleurs de fonds internationaux. Dans ce cadre, elle assure l'instruction des dossiers de paiement soumis à ces bailleurs de fonds et aussi directement le règlement de certaines des transactions faites par ces projets et programmes.

Jusqu'ici, autant les bailleurs de fonds que les projets et programmes se sont félicités de ses performances en termes de célérité dans l'exécution des transactions. Toutefois, elle se singularise par des retards très appréciables dans l'instruction de certains dossiers de projets financés par la Banque mondiale dont les délais de règlement sont ainsi passés allègrement de 2 jours à presque 15 jours. Cette situation engendre deux conséquences principalement :

- Un impact sur la performance du programme du fait de l'incidence sur le taux de décaissement et le risque de non-consommation des crédits à la fin du programme, lesquels seraient retournés au bailleur de fonds à la clôture du programme GIRMaC.

- Une conséquence fâcheuse pour les fournisseurs du programme, du fait des lenteurs mises à l'instruction et au règlement de leurs dossiers et de l'impact non négligeable en ces temps de crise, sur leur situation de leur trésorerie.

6.3.2.2 Inexistence d'un système de suivi évaluation efficace

Le suivi et l'évaluation permettent d'améliorer la performance et d'obtenir des résultats. Plus précisément, le but général du suivi et de l'évaluation est de mesurer et d'évaluer la performance afin de mieux gérer les effets et produits appelés résultats du développement.

Le programme GIRMaC présente une absence d'un système de suivi évaluation efficace, bien qu'ayant recruté un spécialiste en suivi évaluation.

6.3.2.3 Gestion centralisée du logiciel TOMPRO

Le logiciel TOMPRO est le logiciel le plus utilisé par les projets de développement financés par la Banque Mondiale.

Elle présente d'énormes possibilités qui malheureusement ne sont pas exploités en totalité. Et d'un autre côté, l'utilisation du logiciel est centralisée au sein de l'UCP et cela concourt au problème de consolidation en fin d'exercice avec les informations financières provenant des COMOs.

En fin d'exercice, la direction financière produit ces états financiers en extra comptable car le logiciel tel qu'utilisé ne génère pas automatiquement les états financiers.

La décentralisation du logiciel dans les COMOs, avec la possibilité de l'utiliser avec toutes ses potentialités aura pour résultat de transmettre aux bailleurs des informations fiables générées par le logiciel TOMPRO. La gestion centralisée de TOMPRO, provoque des lenteurs dans la transmission de l'information financière consolidée fiable pour les bailleurs et l'Etat.

6.4 Recommandations

L'analyse de la mise en œuvre du programme GIRMaC a permis d'identifier certains problèmes susceptibles d'entraver le bon fonctionnement des activités du programme. Nos recommandations porteront sur l'amélioration de la passation des marchés, de la gestion financière et le règlement sur le fonds de la contrepartie.

6.4.1 Recommandation sur l'amélioration de la passation des marchés

Pour assurer un parfait respect des dispositions de l'accord de crédit sur les aspects fiduciaires du projet, et en particulier la passation des marchés, deux possibilités pourraient être envisagées concernant l'affectation du spécialiste en passation de marchés (SPM) principal, actuellement en poste à l'UCP :

son positionnement à la DDI

le changement de son contrat pour supporter les deux directions

6.4.1.1 Les contraintes identifiées

Les principales contraintes identifiées s'articulent autour des éléments suivants :

- Délais assez longs dans le traitement des demandes de non objection, pendant les trois premières années
- Difficultés dans l'élaboration des Termes de référence des Consultants à recruter, ainsi que des spécifications techniques des fournitures
- Difficultés dans la programmation des activités liées à la charge de travail des personnes ressources impliquées dans le processus de sélection
- Non existence de procédures simplifiées pour les activités des sous projets
- Manque d'un assistant pour le SPM en vue du développement des activités du GIRMaC.

6.4.1.2 Les améliorations nécessaires pour la passation des marchés

Le SPM doit être le responsable de tous les marchés du niveau international, et contrôler la qualité de toutes les activités de passation des marchés nécessitant avis préalable de la Banque.

Le Directeur des pêches maritimes et le Directeur des parcs nationaux doivent être responsabilisés dans la passation et l'exécution des marchés qui concernent leur direction, notamment la préparation et la signature des marchés.

Il est important aussi de mettre en place une commission des marchés dont les membres ne siègeront pas dans les comités d'évaluation. Cette commission pourrait être composée du Directeur, du responsable de la COMO, d'un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances.

Parmi autres recommandations pour un bon respect des procédures de passation de marchés, la Direction des Pêches Maritimes et la Direction des Parcs Nationaux doivent soumettre le plan de travail annuel à la Banque, dès que celui-ci est finalisé. La Banque pourra procéder à son examen et approuver le plan global de passation des marchés jusqu'à la clôture du projet.

Toujours en vue d'améliorer l'exécution des activités de passation et d'exécution des marchés, il est impératif que certaines améliorations soient apportées au dispositif en vigueur, à savoir :

- Accélérer le processus de délivrance des Avis de Non Objection
- Renforcer les capacités des principaux acteurs impliqués dans le processus de passation des marchés
- Utiliser quand c'est nécessaire des consultants individuels dans l'élaboration des spécifications techniques et l'analyse des offres techniques pour gagner en qualité et en rapidité
- Prévoir des procédures simplifiées pour les marchés communautaires dans le cadre de la réalisation des activités des sous projets
- Enfin, mettre un assistant auprès du SPM pour l'appuyer dans le traitement diligent des dossiers

6.4.2 Recommandation sur l'amélioration de la gestion financière

6.4.2.1 Vérification de la conformité de la gestion financière avec les accords de prêts.

Afin de réduire les effets de conflits de compétences créés par l'organisation actuelle du projet, les responsables du projet avec l'appui de la Banque Mondiale doivent s'atteler à la

mise à jour du manuel de procédures afin de mieux définir le rôle et les limites des responsabilités de chacun des acteurs du programme.

La délimitation des responsabilités entre la coordination du projet et les composantes doit être en particulier bien cernées et les responsabilités du Responsable Administratif et Financier et des Assistants Administratifs et Financiers des COMO définies avec plus de précision et de clarté.

Au niveau des COMO, les AAF doivent être plus responsabilisés dans la gestion des opérations financières et passation des marchés.

6.4.2.2 Modifications du manuel de procédures

Ces modifications portent sur la mise en place de notes de service qui violent les dispositions du manuel de procédure et qui n'ont pas suivi la procédure de mise à jour des manuels de procédure. Il est recommandé que ces notes de services soient annulées et que la procédure de mise à jour administrative et financière du manuel soit faite selon une approche jugée satisfaisante.

6.4.2.3 Révision du Plan de financement du Projet

Il est à noter avec inquiétude que l'enjeu principal du projet soit devenu sa coordination plutôt que ses réalisations, et que l'enjeu principal de la coordination soit devenu le montage institutionnel, plutôt que la substance des interventions dans le secteur de la pêche ou de l'environnement.

Il est urgent de procéder à un nouvel arrangement institutionnel du programme, afin de permettre à la Banque Mondiale de réallouer les fonds.

6.4.2.4 La qualité de la gestion financière

Les opinions des auditeurs sur les comptes du projet des trois derniers exercices fiscaux (2005,2006 et 2007) sont des opinions certifiées sans réserves.

Les problèmes se situent surtout au niveau du contrôle interne. Des recommandations ont été formulées par les auditeurs et ont fait l'objet d'une mise en œuvre par le projet. Sur les trois exercices, nous avons noté 21 recommandations. La mise en œuvre de 17 recommandations a été jugée satisfaisante mais le suivi de la mise en œuvre n'est pas effectif. L'un des exemples les plus patents est la recommandation portant sur la mise à jour et la validation du manuel de procédures qui n'est toujours pas mise en œuvre.

6.4.2.5 Le traitement des salaires et des indemnités des fonctionnaires

La grille de rémunération du personnel de l'UCP présente quelques disparités. En effet le personnel technique et financier est lié au projet à travers des contrats de consultants (catégorie 3) alors que l'Assistant comptable et les AAF des COMO et personnel d'appui sont liés au projet par une relation contractuelle (catégorie 6). Il en résulte des différences salariales importantes entre ces deux catégories. Il est recommandé que des ajustements salariaux soient effectués pour le personnel payé à travers la catégorie 6.

Les indemnités versées au personnel fonctionnaire sont en principe régies à travers le décret 90/600. Toutefois des lenteurs récurrentes dans la mobilisation de ces fonds à travers le Budget Consolidé d'Investissement (BCI), sont constatées. L'UCP doit donc se rapprocher du ministère des finances afin de s'assurer que ces indemnités sont versées dans les temps.

6.4.2.6 Les règlements sur le fonds de contrepartie

Les factures des fournisseurs qui parviennent à l'UCP sont payés à hauteur de 90% du montant TTC par L'IDA sauf pour la catégorie 4 « sous projet » et la catégorie 5 « Formation » qui sont payés à 100% par la Banque.

Toutefois, il est noté que le précompte de TVA qui correspond à 10% de la facture TTC (en fait l'IDA paye une partie de la TVA) accuse du retard et cela incommode les fournisseurs.

A chaque exercice, le fonds de contrepartie du GIRMaC est budgétisé suivant les prévisions de règlement que le Gestionnaire Financier envoie au Ministère de l'Environnement. Mais la

mobilisation des ressources en temps réel est difficile face à des fournisseurs qui n'acceptent pas toujours les modalités de règlements.

Pourtant l'Etat ne présente pas un déficit de trésorerie, le problème se situe plutôt aux systèmes budgétaires et de planification de l'Etat.

Les dossiers de paiement doivent être soumis simultanément à la signature de l'administrateur des crédits. Cette mesure permettra aux prestataires d'être payés du montant total de leur facture

C'est dans ce cadre que la Banque Mondiale insiste sur la participation financière minimale du Gouvernement dans le but de susciter l'intérêt et l'engagement de ce dernier. Mais on constate une absence de coordination entre les différents services de l'Etat (Ministère des finances, Trésor, DDI, Impôt et domaine) qui fait retarder la mobilisation de la contrepartie de l'Etat.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le taux de décaissement dans la plupart des projets demeure toujours faible à la fin du projet. Cela est du principalement à la complexité des procédures de passation de marches ; les limites en gestion des unités de projet ; à l'absence de formation aux procédures de décaissements du personnel comptable.

A cela s'ajoute les nombreuses étapes auxquelles sont soumises les demandes de paiement et qui allongent les délais de traitement.

La revue annuelle des projets financés par la banque mondiale en 2009 a été l'occasion pour les deux parties de pointer du doigt les risques qui, dans les années à venir, peuvent influencer sur le niveau des allocations de la Banque mondiale au Sénégal. En effet, le rapport mentionne que les résultats globalement satisfaisants «masquent un nombre de risques qui, s'ils ne sont pas pris en compte, peuvent potentiellement faire baisser la qualité du portefeuille, et donc avoir un impact sur les allocations Ida du Sénégal dans les années à venir».

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'exécution du Programme, entré en vigueur le 15 avril 2005, est prévue pour cinq (5) ans. Le concept de base du Programme est d'améliorer l'efficacité de la gestion de la biodiversité marine et côtière pour promouvoir les services rendus au principal secteur d'activité économique qu'est la pêche. Il s'agit d'une intervention sur les écosystèmes, les habitats et les espèces critiques destinée à réhabiliter les fonctions économiques et la productivité biologique. Elle est accompagnée par le renforcement de capacités des principales parties prenantes de mesures d'amélioration du système national de gestion des pêches et de conservation de la biodiversité et des aires protégées ainsi que de la promotion de la cogestion locale des pêcheries.

Lors de la préparation du Programme, le manque d'information de qualité sur la biodiversité marine et côtière a été constaté. En effet, les rares informations techniquement valorisables ne couvraient que des zones limitées et des thématiques spécifiques ; ce qui ne permettait pas de planifier de manière adéquate le suivi de l'impact et des performances globales du Programme.

C'est pourquoi, durant la phase de démarrage du programme, l'accent a été mis sur la mise en place des conditions institutionnelles, réglementaires et opérationnelles de renforcement des systèmes de gestion aussi bien de la biodiversité que des ressources halieutiques.

Cette étude nous a permis d'exposer les acquis institutionnels et opérationnels du Programme en insistant sur les contraintes, les difficultés rencontrés et les leçons apprises. Il fait également état des problèmes à résoudre pour le programme ainsi que des recommandations principales afin que le programme GIRMaC puisse répondre aux différentes attentes de la Banque Mondiale et de l'Etat du Sénégal.

A ce titre, il est intéressant de noter qu'au niveau de la Banque Mondiale que les modes de prêts ont changé afin de permettre à l'Emprunteur de mieux absorber les crédits fondés sur les engagements contractuels.

Par ailleurs l'Etat du Sénégal et la Banque Mondiale doivent réfléchir sur la fluctuation du taux du DTS dont l'ampleur a des conséquences sur les catégories de dépenses du Programme et un impact sur les prévisions et indicateurs du document de projet.

ANNEXES

Annexe 1 : Accord de crédit IDA

Annexe 2 : Description du projet

Annexe 3 : Passation des marchés et Services de Consultants

Annexe 4 : Le Programme d'exécution du Programme GIRMaC

Annexe 5 : Les indicateurs de performance

Annexe 6 : Formulaires 1903 – Relève de Dépenses

Annexe 7 : Demande d'engagement spécial Formulaire

**Annexe 1 : Accord de crédit de développement : projet de Gestion intégré des
Ressources Marines et Côtières**

ANNEXE I

TRADUCTION NON OFFICIELLE
DU TEXTE ANGLAIS ORIGINAL
QUI SEUL FAIT FOI

CREDIT NUMERO 3998 SE

Accord de Crédit de Développement

(Projet de Gestion Intégrée des Ressources Marines et Côtières)

entre

LA REPUBLIQUE DU SENEGAL

Et

L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DEVELOPPEMENT

En date du 4 janvier 2005

TRADUCTION NON OFFICIELLE
DU TEXTE ANGLAIS ORIGINAL
QUI SEUL FAIT FOI

CREDIT NUMERO 3998 SE

ACCORD DE CREDIT DE DEVELOPPEMENT

ACCORD en date du 4 janvier 2005, entre la REPUBLIQUE DU SENEGAL (l'Emprunteur) et l' ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DEVELOPPEMENT (l'Association).

ATTENDU QUE (A) l'Association a reçu une lettre de l'Emprunteur en date du 6 août 2004, décrivant un programme conçu pour focaliser ses efforts en matière de gestion environnementale sur les écosystèmes côtiers et marins afin d'assurer des conditions de vie durables aux communautés côtières et de maintenir le secteur de la pêche comme une source majeure de croissance économique (le Programme), et déclarant la volonté de l'Emprunteur pour l'exécution de ce programme ;

ATTENDU QUE (B) l'Emprunteur, s'étant assuré que le Projet décrit à l'Annexe 2 à cet Accord (le Projet) est faisable et prioritaire, a demandé à l'Association d'appuyer le financement du Projet ;

ATTENDU QUE (C) l'Emprunteur a également demandé à la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (la Banque), agissant en sa qualité d'Agent d'Exécution du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), de fournir un financement supplémentaire au Projet, et, par un accord en date de ce jour entre l'Emprunteur et la Banque, la Banque a accepté de fournir ladite aide, pour un montant total équivalant à cinq millions de Dollars des Etats-Unis (US\$5,000,000) (le Don de la Caisse du FEM); et,

ATTENDU QUE l'Association a exprimé son accord, sur la base, notamment, de ce qui précède, d'accorder le crédit à l'Emprunteur selon les termes et conditions établis dans cet Accord;

PAR CES MOTIFS, les parties au présent Accord sont convenues de ce qui suit :

- 2 -

ARTICLE I

Conditions Générales ; Définitions

Section 1.01. Les "Conditions Générales Applicables aux Accords de Crédit de Développement" de l'Association, en date du 1er janvier 1985 (tel qu'amendées au 1^{er} mai 2004), assorties des modifications stipulées ci-après (les Conditions Générales) font partie intégrante de cet Accord:

Section 1.02. Sauf si le contexte le requiert, les termes utilisés dans les Conditions Générales et dans le préambule à cet accord ont les significations respectives et les termes suivants ont les significations suivantes:

- a) le terme "Réserve de Biosphère" désigne une partie spécifique du territoire de l'Emprunteur qui a été reconnue comme réserve de biosphère en accord avec le programme MAB de l'UNESCO de 1970 ;
- b) le sigle "CNCPM" désigne le Comité National Consultatif des Pêches Maritimes établi par Arrêté de l'Emprunteur No 98-32 en date du 14 avril 1998 en tant qu'organe consultatif pour toutes les affaires relevant de la pêche maritime dans le territoire de l'Emprunteur, et présidé par le Directeur de la DPM (telle que définie ci-après) ;
- c) le terme "Cogestion Locale" ou le sigle "CGL" désigne un système de cogestion des ressources halieutiques établi entre l'Emprunteur et les comités locaux de pêche ;
- d) le terme "Comité de Pilotage" désigne le comité établi le 27 juillet 2004 par l'Emprunteur pour superviser l'exécution du programme de l'Emprunteur ;
- e) le terme "Comité Local de Pêcheurs" ou "CLP" désigne un comité établi au niveau local selon les lois de l'Emprunteur et comprenant les pêcheurs locaux et les acteurs locaux susceptibles d'exécuter un Accord de Sous-Projet avec le MEM ;
- f) le sigle "COMO" signifie Cellule Opérationnelle de Mise en Oeuvre, une cellule d'exécution pour le Projet établie au sein de la DPM et de la DPN, respectivement ;
- g) le terme "Conseil Local de Pêche Artisanale" ou le sigle "CLPA" désigne le comité établi au niveau local par l'Emprunteur pour aider les pêcheries en cogestion ;

- 3 -

h) le terme "CRODT" désigne le Centre de Recherches Océanographiques de Dakar-Thiaroye établi en 1974 selon les lois de l'Emprunteur ;

i) le sigle "DPM" signifie la Direction des Pêches Maritimes, une des directions du MEM (tel que défini ci-après) ;

j) le sigle "DPN" signifie la Direction des Parcs Nationaux, une des directions du MEPN (tel que défini ci-après) ;

k) le sigle "EE" signifie l'Evaluation Environnementale des activités du Projet qui doit être préparée par l'Emprunteur aux fins de l'exécution du projet ;

l) le terme "Comité de Gestion de l'Ecosystème" désigne le comité établi au sein du Projet selon les lois de l'Emprunteur pour superviser la préparation et le suivi de l'exécution d'un plan de gestion de l'écosystème pour chacun des sites pilotes de l'Emprunteur sélectionnés pour le Projet ;

m) le terme "Catégories Eligibles" désigne les Catégories (1) à (6) figurant au tableau de la Partie A.1 de Annexe 1 à cet Accord ;

n) le terme "Dépenses Eligibles" désigne les dépenses pour l'acquisition de biens, travaux et services de consultants mentionnés à la Section 2.02 de cet Accord ;

o) le sigle "PGE" signifie le Plan de Gestion Environnementale préparé par l'Emprunteur afin de mitiger les impacts environnementaux qui découleront de la mise en œuvre du projet ;

p) le sigle « Francs CFA » signifie *Franc de la Coopération Financière Africaine*, qui est la monnaie de l'Emprunteur ;

q) le terme "Rapport de Suivi Financier" ou "RSP" désigne chaque rapport préparé conformément à la Section 4.02 de cet Accord ;

r) le terme "Année Fiscale" et le sigle "AF" signifient l'année fiscale de l'Emprunteur commençant le 1er janvier et finissant le 31 décembre ;

s) le sigle "IEC" signifie Information, Education et Communication ;

t) le sigle "MEM" signifie Ministère de l'Economie Maritime de l'Emprunteur ;

- 4 -

u) le terme "MEPN" signifie Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature de l'Emprunteur ;

v) le terme "Comité National pour la Biodiversité" ou le sigle "CNB" désigne le comité établi par Arrêté de l'Emprunteur No.00/325 en date du 26 janvier 2004 et responsable des questions de biodiversité dans le territoire de l'Emprunteur et fonctionnant sous l'autorité administrative du MEPN ;

w) le sigle "ONG" désigne une organisation non gouvernementale fonctionnant selon les lois de l'Emprunteur ;

x) le terme "Plan de Travail de l'UCP" désigne le plan de travail de l'UCP établi chaque Année Fiscale pendant toute la durée du Projet, y compris les plans budgétaires et de passation des marchés, qui devra être approuvé tous les ans par le Comité de Pilotage ;

y) le terme "UCP" désigne l' Unité de Coordination du Projet établie en tant que secrétariat du Comité de Pilotage pour l'exécution du projet ;

z) le terme "Plan de Passation de Marchés" désigne le plan de passation des marchés de l'Emprunteur en date du 9 juillet 2004, couvrant la période initiale de 18 mois (ou plus) du Plan d'Exécution du Projet, qui doit être mis à jour annuellement en accord avec les provisions de la Section 3.02 de cet accord pour couvrir les périodes consécutives de 18 mois (ou plus) de l'exécution du Projet ;

aa) le terme "Compte du Projet " désigne le Compte visé à la Section 3.04 (a) de cet Accord ;

bb) le terme « Manuel d'Exécution du Projet » ou le sigle « MEP » désigne le Manuel d'Exécution du Projet visé à la Section 6.01 (c) de cet Accord, comprenant, entre autres : (a) la description détaillée de l'organisation institutionnelle des activités du Projet, y compris les règles opérationnelles pour le fonctionnement des institutions concernées, (b) les méthodes et procédures de passation des marchés et comptables pour le Projet, (c) les critères détaillés, termes et conditions pour les Sous-Projets et Accords de Sous-Projets, (d) les plans de communication pour le Projet, (e) la description détaillée des activités du Projet, (f) les méthodes et procédures à suivre pour la coordination, la gestion, le suivi et l'évaluation du Projet, y compris les indicateurs de performance, les plans pour la formation et les programmes de renforcement des capacités, et (g) toute autre activité et arrangement devant être utilisé pour les besoins de l'exécution du Projet. Ledit MEP sera adopté par l'Emprunteur au plus tard à la Date de Mise en Vigueur du Projet, étant entendu que le MEP peut être amendé de temps en temps, avec l'accord de l'Association, de même que le Plan d'Exécution du Projet et toute annexe au MEP ;

- 5 -

cc) le terme "Avance pour la Préparation du Projet " désigne l'avance accordée par l'Association à l'Emprunteur suite à la lettre d'accord signée au nom de l'Association et de l'Emprunteur le 11 février 2004 ;

dd) le terme « Rapport de Gestion du Projet » désigne chacun des rapports établis selon la méthode visée à la Partie A.5 de Annexe I de cet Accord ;

ee) le sigle "CPR" désigne le Cadre Stratégique de Réinstallation et le schéma directeur préparé pour le Projet ;

ff) le terme "Compte Spécial" désigne le compte visé à la Partie B de l'Annexe I à cet Accord ;

gg) le sigle "CST" désigne le Comité Scientifique et Technique établi le 27 juillet 2004 selon les lois de l'Emprunteur et placé sous l'autorité administrative du MEPN ;

hh) le terme "Accord de Sous-Projet" désigne tout accord établi entre le MEM et un CLP pour l'exécution d'un Sous-Projet identifié dans les plans de gestion des CLPA ; et

ii) le terme "Sous-Projet" désigne un projet pour des activités spécifiques de CGL initiées par un comité local de pêche et intégrées dans un plan de gestion soumis par un CLPA à l'approbation du MEM.

ARTICLE II

Le Crédit

Section 2.01. L'Association accepte de prêter à l'Emprunteur, sur la base des termes et conditions établis ou mentionnés dans l'Accord de Crédit de Développement, un montant en diverses monnaies équivalant à six millions neuf cent mille Droits de Tirage Spéciaux (6 900 000 DTS).

Section 2.02. (a) Le montant du Crédit peut être retiré du Compte du Crédit conformément aux dispositions de l'Annexe I au présent Accord, au titre des dépenses effectuées (ou, si l'Association y consent, des dépenses à effectuer) pour régler le coût raisonnable des fournitures, travaux et services nécessaires à l'exécution du Projet et devant être financés sur les fonds du Crédit.

b) Dans les meilleurs délais après la Date d'Entrée en Vigueur, l'Association, au nom de l'Emprunteur, retire du Compte de Crédit et se reverse le

- 6 -

montant nécessaire pour rembourser le principal de l'Avance pour la Préparation du Projet retiré et non encore remboursé à ladite date et pour régler toutes les charges y afférentes non payées. Le solde non retiré du montant autorisé de l'Avance pour la Préparation du Projet est alors annulé.

Section 2.03. La Date de Clôture est fixée au 1^{er} juin 2010 ou à toute date ultérieure arrêtée par l'Association et communiquée à l'Emprunteur dans les meilleurs délais.

Section 2.04. (a) L'Emprunteur verse à l'Association des frais d'engagement sur le montant principal du Crédit non retiré de temps en temps à un taux qui sera établi par l'Association à la date du 30 Juin de chaque année ; ce taux n'excède pas un demi pourcent (0,5%) par an.

(b) La charge d'engagement sera accumulée : (i) de la date correspondant à soixante jours après la date de cet Accord (la date d'accumulation) aux dates respectives auxquelles les montants seront retirés par l'Emprunteur du Compte de Crédit ou annulés ; et (ii) au taux fixé depuis le 30 juin précédant la date d'accumulation et à tout autres taux qui pourraient être fixés de temps à autre conformément au paragraphe (a) ci-dessus. Le taux fixé le 30 juin de chaque année est applicable à compter de la date de versement suivante de l'année en cause, telle que spécifiée à la Section 2.06 du présent Accord.

(c) La commission d'engagement est versée : i) aux lieux que l'Association peut raisonnablement demander ; ii) sans restrictions d'aucune sorte imposées par l'Emprunteur ou sur le territoire de l'Emprunteur ; et iii) dans la monnaie spécifiée dans le présent Accord aux fins d'application de la Section 4.02 des Conditions Générales ou dans toute(s) autre(s) monnaie(s) acceptable(s) pouvant être désignée(s) ou choisie(s) en vertu des dispositions de ladite Section.

Section 2.05. L'Emprunteur devra payer à l'Association des frais de service au taux de trois quarts de pourcent (3/4 de %) par an sur le montant principal du Crédit retiré et restant de temps en temps.

Section 2.06. Les frais d'engagement et frais de services devront être payés bi annuellement, le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année.

Section 2.07. (a) En référence aux paragraphes (b), (c) et (d) ci-dessous, l'Emprunteur devra rembourser le montant principal du Crédit par des acomptes bi annuels payables à chaque 15 janvier et 15 juillet à partir du 15 janvier 2013 et finissant 15 juillet 2044. Chaque acompte, dont celui payable le 15 juillet 2024 devra correspondre à un pourcent (1%) du montant principal, et chaque acompte versé ultérieurement devra correspondre à deux pourcents (2%) de ce montant principal.

- 7 -

b) Toutes les fois : i) que le produit national brut (PNB) par habitant de l'Emprunteur, déterminé par l'Association, est supérieur pendant trois années consécutives au plafond d'accès aux ressources de l'Association, fixé chaque année par l'Association ; et ii) que la Banque considère que l'Emprunteur a une surface financière suffisante pour pouvoir emprunter à la Banque, l'Association peut, après examen par les Administrateurs de l'Association et avec leur accord, une fois qu'ils ont dûment tenu compte du niveau de développement économique de l'Emprunteur, modifier les conditions de paiement des échéances énoncées au paragraphe (a) ci-dessus en :

A) demandant que l'Emprunteur rembourse le double du montant de chaque échéance non encore exigible jusqu'à ce que le principal du Crédit soit remboursé ; et

B) demandant à l'Emprunteur de commencer à rembourser le principal du Crédit à compter de la première échéance semestrielle visée au paragraphe (a) ci-dessus qui tombe six mois ou plus après la date à laquelle l'Association a notifié à l'Emprunteur que les faits stipulés au présent paragraphe (b) se sont produits ; il est toutefois entendu qu'il y aura un délai de grâce minimum de cinq ans avant ledit remboursement du principal.

c) Si l'Emprunteur en fait la demande, l'Association peut réviser la modification visée au paragraphe (b) ci-dessus pour remplacer tout ou partie de l'augmentation du montant desdites échéances par le paiement d'un intérêt à un taux annuel convenu avec l'Association sur le montant en principal du Crédit retiré et non encore remboursé, à condition que, de l'avis de l'Association, ladite révision ne modifie en rien l'élément de don résultant de la modification des conditions de remboursement susmentionnée.

d) Si, à tout moment après que les conditions de remboursement ont été modifiées conformément au paragraphe (b) ci-dessus, l'Association détermine que la situation économique de l'Emprunteur s'est sensiblement détériorée, l'Association peut, à la demande de l'Emprunteur, modifier à nouveau les conditions de remboursement de manière à respecter l'échéancier prévu au paragraphe (a) ci-dessus.

Section 2.08. La monnaie de la République Française est désignée par les présentes aux fins d'application de la Section 4.02 des Conditions Générales.

ARTICLE III

Exécution du Projet

- 8 -

Section 3.01. (a) L'Emprunteur déclare qu'il s'engage à respecter les objectifs du Projet tels qu'ils sont indiqués à l'Annexe 2 du présent Accord et, à cette fin, il exécutera le Projet par l'entremise de l'UCP, et ce avec diligence et efficacité et en conformité avec les pratiques environnementales, administratives et financières appropriées. Il fournit, au fur et à mesure des besoins, les fonds, installations, services et autres ressources nécessaires au Projet.

(b) Sans limitation sur les dispositions indiquées au paragraphe (a) de la présente Section et à moins que l'Emprunteur et l'Association ne trouvent un accord, l'Emprunteur s'emploiera à réaliser le Projet conformément au programme d'exécution indiqué à l'Annexe 4 au présent Accord.

Section 3.02. (a) A moins que l'Association ne donne son accord, la passation des marchés pour l'acquisition de biens, travaux et services de consultants requis pour le Projet et à financer avec les ressources du Crédit ne se feront que suivant les dispositions de l'Annexe 4 au présent Accord, les dites dispositions pouvant être élaborées dans le Plan de Passation de Marchés.

(b) L'Emprunteur mettra à jour le Plan de Passation de Marchés conformément à des termes de référence acceptables par l'Association et fera parvenir les mises à jour à l'Association pour approbation, dans un délai inférieur à 12 mois à partir de la date du Plan de Passation de Marchés.

Section 3.03. Pour les besoins de la Section 9.06 des Conditions Générales et dans les limites indiquées ci-dessus, l'Emprunteur :

a) prépare, sur la base de directives jugées satisfaisantes par l'Association, et communique à l'Association au plus tard six (6) mois après la Date de Clôture ou à toute date ultérieure pouvant être convenue à cet effet entre l'Emprunteur et l'Association, un plan en vue de l'exploitation future du Projet ; et

b) offre à l'Association des possibilités raisonnables d'échange de vues avec l'Emprunteur sur ledit plan.

Section 3.04. a) L'Emprunteur ouvre et conserve, pendant toute la durée du Projet, un compte au Trésor (le Compte du Projet) en FCFA, dans des termes et conditions satisfaisantes pour l'Association ;

(b) tout de suite après, il effectue un versement initial au Compte du Projet, d'un montant équivalant à 54 000 000 FCFA pour financer la contribution de l'Emprunteur au Projet ;

- 9 -

(c) par la suite, il verse au Compte du Projet avant le 15 février de chaque Année Fiscale et durant toute la période d'exécution, le montant nécessaire pour réapprovisionner à temps le Compte du Projet jusqu'au montant du versement initial mentionné au paragraphe (b) ci-dessous ; et

(d) s'assure que les sommes versées au Compte du Projet sont utilisées exclusivement pour effectuer les paiements couvrant les dépenses faites ou à faire, dans le respect de coûts raisonnables, pour l'acquisition de biens, travaux et services requis pour l'exécution du Projet, en plus des dépenses faites à partir des ressources du Crédit.

ARTICLE IV

Conditions Financières

Section 4.01. a) L'Emprunteur maintient un système de gestion financière, y compris les écritures et comptes nécessaires, et prépare sous une forme jugée acceptable par l'Association des états financiers lui permettant d'enregistrer les opérations, les ressources et les dépenses relatives au Projet.

(b) L'Emprunteur:

- (i) fait vérifier les comptes, écritures et états financiers visés au paragraphe (a) de la présente Section, et les comptes et écritures relatifs au Compte Spécial, pour chaque Année Fiscale (ou tout autre période en accord avec l'Association), commençant l'AF dans laquelle le premier retrait de l'Avance pour la Préparation du Projet a été effectué, conformément à des principes d'audit acceptables par l'Association, et systématiquement appliqués, par des auditeurs indépendants jugés acceptables par l'Association ;
- ii) fournit à l'Association dans les meilleurs délais, et dans tous les cas six mois au plus tard après la clôture de l'exercice auxquels ils se rapportent : A) des copies certifiées conformes des états financiers visés au paragraphe (a) de la présente Section pour chaque exercice ainsi vérifié ; et B) une opinion desdits auditeurs sur les desdits états financiers, écritures et comptes, et le rapport dudit audit, dont la portée et le degré de détail ont été raisonnablement fixés par l'Association ; et

 La partie de l'image avec l'ID de relation r1d31 n'a pas été trouvée dans le fichier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- 11 -

la fin de ce trimestre calendaire; par la suite, un RSF devra être fourni à l'Association au plus tard dans les 45 jours qui suivent la fin de chaque trimestre et devra couvrir le trimestre en question.

ARTICLE V

Recours de l'Association

Section 5.01. Aux fins d'application de la Section 6.02 (l) des Conditions Générales, le fait ci-après est également spécifié, à savoir, il s'est produit une situation qui rend improbable l'exécution du Programme ou une bonne partie de celui-ci.

ARTICLE VI

Date de Mise en Vigueur et Clôture

Section 6.01. Au sens de la Section 12.01 (b) des Conditions Générales, l'entrée en vigueur de l'Accord de Crédit de Développement est également subordonnée aux conditions suivantes, à savoir :

(a) L'Emprunteur : (i) a établi le système comptable et de gestion financière du Projet dont il est fait mention à la Section 4.01 du présent Accord, et de manière satisfaisante pour l'Association ; et (ii) a recruté les auditeurs indépendants pour le Projet, avec une expérience et des qualifications satisfaisantes à l'Association ;

(b) L'Emprunteur a ouvert le Compte du Projet selon les dispositions de la Section 3.04 (a) au présent Accord et y a versé le montant initial dont il est fait mention à la Section 3.04 (b) du présent Accord ;

(c) L'Emprunteur a adopté le Manuel d'Exécution du Projet, y compris le Plan d'Exécution du Projet, dont la forme et le fond ont été jugés satisfaisantes par l'Association ;

(d) L'Emprunteur a terminé le plan de travail qui inclut le budget et le plan de passation des marchés pour la première année d'exécution du Projet, et ce plan est satisfaisant pour l'Association aussi bien dans la forme que le fond ;

(e) L'Emprunteur a doté l'UCP d'un Coordonnateur de Projet et de spécialistes en : (i) gestion financière, (ii) passation des marchés, (iii) pêche, (iv) communication, (v) participation communautaire, (vi) biodiversité, (vii) administration et ressources humaines, et (viii) suivi et évaluation ; lesdits spécialistes ayant tous

- 12 -

l'expérience et les qualifications jugés satisfaisantes par l'Association et étant employés conformément aux dispositions de la Section II de l' Annexe 3 au présent Accord ;

(f) l'Emprunteur a identifié quatre (4) sites pilotes pour l'exécution des activités de cogestion des ressources halieutiques ; et

(g) l'Emprunteur a recruté quatre facilitateurs pour le Projet.

Section 6.02. La date correspondant à quatre vingt dix (90) jours après celle du présent Accord est spécifiée ici pour se conformer à la Section 12.04 des Conditions Générales.

ARTICLE VII

Représentant de l'Emprunteur; Adresses

Section 7.01. Le Ministre responsable des Finances de l'Emprunteur est désigné comme représentant pour l'Emprunteur pour les besoins des dispositions de la Section 11.03 sur les Conditions Générales.

Section 7.02. Les adresses suivantes sont spécifiées pour les besoins des dispositions de la Section 11.01 sur les Conditions Générales.

Pour l'Emprunteur :

Ministère de l'Économie et des Finances
Rue René N'diaye
B.P. 4017
Dakar
Sénégal

Adresse télégraphique :	Télex :	Télécopie :
MINIFINANCES	3203 G	221 - 821 1630
Dakar		

Pour l'Association:

International Development Association
1818 H Street, N W
Washington, D.C. 20433
United States of America

Cable address:	Telex:	Facsimile:
INDEVAS	248423 (MCI) or	(202) 477-6391
Washington, D.C.	64145 (MCI)	

- 13 -

EN FOI DE QUOI les parties au présent Accord, agissant par l'intermédiaire de leurs représentants dûment habilités à cet effet, ont fait signer le présent Accord en leurs noms respectifs dans le District de Columbia, États-Unis d'Amérique,* les jour et an que dessus.

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Par

/s/ Dr. Lamina Ba

Représentant Autorisé

ASSOCIATION INTERNATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT

Par

/s/ Mahmood A. Ayub

Représentant Autorisé

* L'Accord de Crédit de Développement a été signé dans son texte original en anglais

- 14 -

ANNEXE I

Retrait de Fonds du Crédit

1. Le tableau ci-dessous établit les Catégories d'éléments à financer à partir des ressources du Crédit, les montants du Crédit alloués à chacune de ces catégories et le pourcentage des dépenses pour les différents éléments à financer dans chaque catégorie.

Catégorie	Crédits Alloués (Exprimés en DTS)	% des dépenses à financer
(1) Travaux	160 000	100% des dépenses en devises et 90 % des dépenses en monnaie nationale
(2) Fournitures	200 000	100% des dépenses en devises et 90 % des dépenses en monnaie nationale
(3) Services de consultants et audits	2 800 000	100% des dépenses en devises et 90 % des dépenses en monnaie nationale
(4) Sous-Projets pour la Partie A.2 du Projet	1 300 000	100% des montants décaissés
(5) Formation	600 000	100 %
(6) Charges d'exploitation	810 000	90%
(7) Remboursement de l'Avance de Préparation du Projet	410 000	Montant dû en vertu de la Section 2.02 (b) de l'Accord
(8) Non Alloué	620 000	
TOTAL	<u>6 900 000</u>	

- 15 -

2. Pour les besoins de la présente Annexe :

a) le terme « dépenses en devises » désigne les dépenses effectuées dans la monnaie de tout pays autre que celui de l'Emprunteur pour des fournitures ou des services provenant du territoire de tout pays autre que celui de l'Emprunteur ;

b) le terme « dépenses en monnaie nationale » désigne les dépenses effectuées dans la monnaie de l'Emprunteur ou pour des fournitures ou services provenant du territoire de l'Emprunteur ; il est entendu, toutefois, que, si la monnaie de l'Emprunteur est également celle d'un autre pays d'où proviennent les fournitures ou les services, les dépenses effectuées dans ladite monnaie pour lesdites fournitures ou lesdits services sont réputées « dépenses en devises » ; et

c) le terme « charges d'exploitation » désigne le surcroît de charges encouru pour l'exécution du Projet, y compris pour l'équipement et les fournitures de bureau, l'entretien et la maintenance des véhicules, les frais de communication et d'assurance, les coûts d'administration de bureau, frais de maintenance, les frais de déplacement et autres indemnités, les salaires des contractuels locaux, mais à l'exclusion des salaires des agents de la fonction publique de l'Emprunteur.

3. Nonobstant les dispositions du paragraphe 1 ci-dessus, aucune somme ne peut être retirée pour régler des dépenses effectuées avant la date du présent Accord pour :

a) régler des dépenses effectuées avant la date du présent Accord,

b) la catégorie (4), à moins qu'un Accord de Sous-Projet n'ait été établi entre le MEM et un CLP conformément aux procédures et aux termes et conditions dont il est fait mention à l'Annexe 4 du présent Accord et dans le MEP, incluant toutes les mesures de mitigation et procédures de réinstallation définies dans le MEP, le CGES et le CPR, comme le montrera le premier Accord de Sous-Projet de ce type qui sera soumis à l'Association pour approbation préalable.

4. L'Association pourra demander que les retraits sur le Compte du Crédit se fassent sur la base d'états financiers des dépenses contractuelles pour : a) des fournitures d'une valeur inférieure à 150 000 Dollars par contrat ; b) les travaux d'un coût inférieur à 500 000 Dollars par contrat ; c) les services de consultants individuels pour un montant inférieur à 50 000 Dollars par contrat ; d) les services de bureaux d'étude pour des montants inférieurs à 100 000 Dollars par contrat ; e) les contrats pour des services autres que les services de consultants d'un montant inférieur à 30 000 Dollars, f) les Sous-Projets d'un coût inférieur à 50 000 Dollars par Accord de Sous-Projet ; et g) la formation et les charges d'exploitation. La présente disposition implique aussi tout autre élément et condition que l'Association aura spécifiés par écrit à l'Emprunteur.

- 16 -

5. L'Emprunteur peut demander à faire des retraits sur le Compte du Crédit sur la base de rapports dont la forme et le contenu sont acceptables à l'Association à qui il la soumettra. Ces rapports comprendront le RSF et toute autre information que l'Association aura spécifiée par écrit au Bénéficiaire (Rapports de Gestion du Projet). Au cas où la soumission à l'Association de la première requête de ce type est antérieure à tout retrait sur le Compte du Crédit, l'Emprunteur ne soumet à l'Association qu'un rapport faisant état des sources et emplois prévisionnels des fonds du Projet pour la période de six mois suivant la date de ladite demande.

B. Compte Spécial

1. L'Emprunteur ouvre et conserve un compte spécial de dépôt libellé en FCFA auprès d'une banque commerciale, à des conditions jugées satisfaisantes par l'Association, y compris des protections appropriées contre toute compensation ou saisie, ou tout blocage.

2. Après que l'Association ait reçu des pièces attestant à sa satisfaction que le Compte Spécial a été ouvert, les retraits du Compte du Crédit de montants devant être déposés au Compte Spécial sont effectués comme suit :

a) si l'Emprunteur ne fait pas de décaissements sur la base de Rapports de Gestion du Projet, les retraits sont effectués conformément aux dispositions de l'Appendice A à la présente Annexe 1 ; et

b) si l'Emprunteur procède à des décaissements sur la base de Rapports de Gestion du Projet, les retraits sont effectués conformément aux dispositions de l'Appendice B à la présente Annexe 1.

3. Les paiements effectués au moyen du Compte Spécial servent exclusivement à financer des Dépenses Autorisées. Pour chaque paiement effectué par l'Emprunteur au moyen du Compte Spécial, l'Emprunteur, au moment raisonnablement fixé par l'Association, fournit à l'Association les documents et autres pièces justificatives attestant que ledit paiement a été effectué exclusivement au titre de Dépenses Autorisées.

4. Nonobstant les dispositions de la Partie B.2 de la présente Annexe, l'Association n'est pas tenue d'effectuer de nouveaux dépôts au Compte Spécial dès lors qu'est survenu l'un des faits ci-après :

a) si l'Association, à un moment quelconque, estime que les rapports visés à la Partie A.5 de la présente Annexe 1 ne fournissent pas véritablement les informations requises pour les Décaissements sur la base de rapports ;

- 17 -

b) si l'Association estime, à un moment quelconque, que tous les retraits ultérieurs pour le paiement des Dépenses Autorisées doivent être faits par l'Emprunteur directement à partir du Compte de Crédit ; ou

c) si l'Emprunteur n'a pas fourni à l'Association, dans les délais spécifiés à la Section 4.01 (b) (ii) du présent Accord, l'un quelconque des rapports d'audit devant être soumis à l'Association conformément à ladite Section aux fins de l'audit : A) des écritures et comptes relatifs au Compte Spécial, ou B) des écritures et comptes enregistrant les dépenses au titre desquelles des décaissements ont été effectués sur la base de Rapports de Gestion du Projet ou de relevés de dépenses, selon le cas.

5. L'Association n'est pas tenue d'effectuer de nouveaux dépôts au Compte Spécial conformément aux dispositions de la Partie B.2 de la présente Annexe si l'Association a notifié à l'Emprunteur son intention de suspendre en totalité ou en partie le droit de l'Emprunteur d'opérer des retraits du Compte de Crédit en vertu des dispositions de la Section 6.02 des Conditions Générales. À réception de ladite notification, l'Association établit, à sa seule discrétion, si l'on peut effectuer de nouveaux dépôts au Compte Spécial et quelles procédures doivent être suivies à cet effet, et notifie à l'Emprunteur sa décision.

6. a) Si l'Association estime à un moment quelconque qu'un paiement quelconque au moyen du Compte Spécial a été effectué pour régler une dépense autre qu'une Dépense Autorisée, ou n'était pas justifié par les pièces fournies à l'Association, l'Emprunteur, dès notification de l'Association, fournit toute pièce justificative supplémentaire que l'Association peut demander, ou dépose au Compte Spécial (ou, si l'Association le demande, rembourse à l'Association) un montant égal audit paiement. À moins que l'Association n'en convienne autrement, l'Association n'effectue aucun nouveau dépôt au Compte Spécial tant que l'Emprunteur n'a pas fourni ladite pièce justificative ou effectué ledit dépôt ou remboursement, selon le cas.

b) Si l'Association estime à un moment quelconque que tout solde du Compte Spécial n'est pas nécessaire pour effectuer d'autres paiements au titre de Dépenses Autorisées pendant les six mois suivant ladite estimation, l'Emprunteur, dès notification de l'Association, rembourse ledit solde à l'Association.

c) L'Emprunteur peut, moyennant notification à l'Association, rembourser à l'Association la totalité ou une partie des fonds en dépôt sur le Compte Spécial.

d) Les remboursements à l'Association faits conformément aux alinéas (a), (b) ou (c) du présent paragraphe 6 sont versés au Compte de Crédit pour être retirés par la suite ou annulés conformément aux dispositions de l'Accord de Crédit.

- 18 -

Appendice A

à l'

ANNEXE 1

**Fonctionnement du Compte Spécial
lorsque les retraits ne sont pas effectués
sur la base de Rapports de Gestion**

1. Dans le cadre de la présente annexe, le terme "Allocation autorisée" désigne un montant équivalant à 550 000 000 FCFA qui doit être retiré du Compte de Crédit et déposé au Compte Spécial conformément aux dispositions du paragraphe 2 de la présente Annexe. Il est toutefois entendu que, à moins que l'Association n'en convienne autrement, le Montant Autorisé ne dépasse pas un montant équivalant à 300 000 000 FCFA jusqu'à ce que le montant global des retraits du Compte de Crédit, plus l'encours total de tous les engagements spéciaux pris par l'Association conformément à la Section 5.02 des Conditions Générales, atteigne ou dépasse l'équivalent de 1 400 000 DTS.

2. Les retraits de l'Allocation Autorisée ainsi que les retraits subséquents pour réalimenter le Compte Spécial se feront de la manière suivante :

a) Pour les retraits sur le Montant Autorisé, l'Emprunteur présente à l'Association une demande ou plusieurs demandes de dépôt au Compte Spécial dont le montant total ne dépasse pas le Montant Autorisé. Sur la base de chacune de ces demandes, l'Association, au nom de l'Emprunteur, retire du Compte de Crédit et dépose au Compte Spécial le montant que l'Emprunteur a demandé.

b) Pour la reconstitution du Compte Spécial, l'Emprunteur présente à l'Association des demandes de dépôts au Compte Spécial, à intervalles précisés par l'Association. Avant ou au moment de chacune desdites demandes, l'Emprunteur fournit à l'Association les documents et autres pièces justificatives nécessaires en application de la Partie B.3 de l'Annexe 1 au présent Accord au(x) paiement(s) au titre duquel/desquels la reconstitution est demandée. Sur la base de chacune de ces demandes, l'Association, au nom de l'Emprunteur, retire du Compte de Crédit et dépose au Compte Spécial le montant que l'Emprunteur a demandé et dont lesdits documents et autres pièces justificatives attestent qu'il a été retiré du Compte Spécial pour régler des Dépenses Autorisées. Toutes les sommes versées au Compte Spécial sont retirées du Compte de Crédit par l'Association au titre d'une ou plusieurs des Catégories Autorisées.

3. L'Association n'est pas tenue d'effectuer de nouveaux dépôts au Compte Spécial dès lors que le montant total non retiré du Crédit, moins l'encours total de tous les engagements spéciaux pris par l'Association conformément à la Section 5.02 des

- 19 -

Conditions Générales, est équivalent au double du Montant Autorisé. Par la suite, le solde du Compte de Crédit est retiré du Compte de Crédit conformément aux procédures notifiées à l'Emprunteur par l'Association. Lesdits retraits ultérieurs sont effectués uniquement après qu'il a été établi, et dans la mesure où il a été établi, à la satisfaction de l'Association que la totalité du solde du Compte Spécial à la date de notification servira à régler des Dépenses Autorisées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- 20 -

Appendice B

à l' ANNEXE 1

Fonctionnement du Compte Spécial
lorsque les retraits sont effectués
sur la base de Rapports de Gestion

1. L'Association dépose dans le Compte Spécial les montants retirés du Compte de Crédit conformément aux dispositions de l'Annexe 1 au présent Accord. Toutes les sommes versées au Compte Spécial sont retirées du Compte de Crédit par l'Association au titre d'une ou plusieurs des Catégories Autorisées.
2. À réception de chaque demande de retrait d'un montant du Crédit, l'Association, au nom de l'Emprunteur, retire du Compte de Crédit et dépose au Compte Spécial un montant égal au plus petit des deux montants ci-après : a) le montant demandé ; et b) le montant dont l'Association a établi, sur la base des rapports visés à la Partie A.5 de la présente Annexe 1 applicables, à ladite demande de retrait, qu'il doit être déposé pour financer les Dépenses autorisées pendant la période de six mois suivant la date desdits rapports.

Annexe 2 : Description du projet

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- 21 -

ANNEXE 2

Description du Projet

Les objectifs du Projet visent à assister les communautés vivant dans le territoire de l'Emprunteur dans la gestion durable de ses ressources marines et côtières, s'assurant à la fois d'une exploitation responsable des ressources, de la protection des écosystèmes, et des processus écologiques critiques pour leur régénération.

Sous réserve des modifications que l'Emprunteur et l'Association peuvent convenir de lui apporter en vue d'atteindre ledit objectif, le Projet comprend les Parties suivantes :

Partie A : Gestion Durable de la Pêche

1. Soutien aux initiatives et activités favorables à la mise en place d'initiatives de cogestion territoriale à l'échelle nationale par :

(a) la réalisation d'études pour évaluer les options sur lesquelles repose la politique actuelle de l'Emprunteur dans le secteur de la pêche, y compris l'établissement de systèmes de droits d'usage et l'établissement de CLPs ; le suivi de la préparation d'un cadre stratégique de gestion des pêcheries dans le territoire de l'Emprunteur, à travers un processus participatif des acteurs et des activités visant à bâtir un consensus qui verra l'implication des personnes âgées du CNCPM ;

(b) (i) la préparation et la mise en œuvre de plans de gestion dans 2 (ou plus) pêcheries ciblées, par la COMO, en collaboration avec le CRODT et à la suite d'une revue par le CNCPM. Ces plans incluent, notamment, la capture totale autorisée pour chaque espèce ciblée, l'allocation des ressources entre les flottes artisanale et industrielle, la limitation des activités de pêche industrielle, la réduction ciblée en matière de capacité de pêche, la gestion locale, les mesures de suivi et de surveillance, ainsi qu'un plan d'action pour compenser les pêcheurs affectés négativement par la mise en œuvre de ces plans ; et (ii) la réalisation annuelle des activités de suivi et évaluation de la mise en œuvre de chaque plan ;

(c) dans le cadre de ses opérations relatives à la revue des plans de gestion de chacune des 2 pêcheries principales (ou plus) et à la recherche d'un consensus des acteurs concernés (y compris les CLPs), une provision d'appui ainsi que des services de conseils techniques seront mis à la disposition de la CNCPM ;

- 22 -

(d) la préparation, en collaboration avec les ONG, d'un plan d'IEC et plus tard la conduite d'une campagne de sensibilisation, à l'intention des communautés de pêcheurs, des organisations professionnelles et de toute partie intéressée, sur les principes et bénéfices des systèmes de cogestion promus par le Projet, y compris la CGL ;

(e) l'élaboration par la COMO : (i) d'un programme complémentaire de recherche dans le domaine de la pêche qui cible la définition des cycles de vie des espèces démersales clés et qui comprend le développement d'un cadre de planification opérationnelle pour une recherche orientée vers l'appui aux plans de gestion au niveau national et de cogestion au niveau local qui inclut la CGL et l'évaluation de l'impact socioéconomique de tels plans ; et plus tard (ii) de l'exécution de ce programme par le CRODT ; et

(f) (i) l'établissement et, plus tard, la mise en oeuvre d'un système national d'immatriculation des pirogues en vue d'une de l'évaluation et du suivi des opérations de pêche artisanale. Cette action sera élargie à la préparation d'une législation dans ce domaine, et (ii) le renforcement des capacités des agents du MEM à travers formation et l'acquisition de biens.

2. Promotion et coordination des initiatives locales de cogestion grâce à :

(a) L'établissement de CLPs et la provision de soutien pour l'identification et la préparation de Sous-Projets par les CLPs ;

(b) la provision de soutien aux CLPs pour qu'ils intègrent des Sous-Projets dans leur propres plans de gestion annuels pour approbation par la DPM et qui inclut le suivi, le contrôle et la surveillance y afférant par :

(i) la formation de facilitateurs recrutés par le Projet pour l'assister dans l'établissement des CLPs et la préparation de leurs Sous-Projets et dans les activités d'évaluation des stocks de poisson effectuées de manière participative ;

(ii) la préparation par la COMO d'études sur les conditions sociale, économique et politique de base pour aider à identifier les risques associés à la mise en oeuvre des Sous-Projets en vue de les réduire ;

(iii) la provision de services de conseil technique par les facilitateurs à l'intention des CLPs pour l'exécution des Sous-Projets éligibles, y compris la réalisation de travaux publics et l'acquisition de biens à cet effet ;

- 23 -

(c) la conception et le suivi au niveau local de mesures et systèmes de contrôle et de surveillance dont, notamment, le suivi des captures et la surveillance des eaux effectués de manière participative ;

(d) la conduite par le CRODT des programmes d'évaluation de stock local de poisson préparés par la DPM et qui comprennent, notamment, l'analyse des écosystèmes marins locaux, les aires géographiques des Sous-Projets concernés, ou l'évaluation de l'impact des Sous-Projets sur les ressources ciblées ;

(e) (i) la définition des règles de fonctionnement des CLP, l'élaboration de leurs plans de gestion annuels, et (ii) la conduite d'une évaluation indépendante de l'exécution de ces plans ;

(f) le développement d'un système de suivi de la performance du système de cogestion qui comprendra, notamment, tout ce qui concerne les avancées en terme d'atteinte des objectifs de l'Accord de Sous-Projet entre le MEM et les CLPs ; et

(g) (i) l'évaluation des activités réalisées dans le cadre du système de cogestion dans des sites sélectionnés à l'intérieur du territoire de l'Emprunteur, et (ii) le suivi de la mise à jour du cadre législatif, réglementaire et institutionnel conformément aux trouvailles de l'évaluation.

3. Renforcement des capacités institutionnelles du MEM et du CRODT par :

(a) la mise en place d'une COMO au sein de la DPM pour superviser l'exécution des activités du projet dans chacun des sites sélectionnés dans le territoire de l'Emprunteur, et

(b) la provision de services de conseils techniques pour la conception de programmes de recherche participatifs pour les initiatives de cogestion, y compris la conduite de programmes de formation à cet effet à l'intention des agents du MEM et du CRODT.

4. Renforcement de la capacité des organisations professionnelles dans le domaine de :

la conception et la planification de systèmes de cogestion et dans le développement du secteur pour promouvoir une participation plus efficace des dites organisations dans le CNCPM à travers des programmes de formation organisés par la COMO.

- 24 -

Partie B : Conservation des Habitats et Espèces Critiques

Améliorer à long terme la gestion des Réserves de Biosphère et du réseau d'aires protégées côtières de l'Emprunteur par :

1 La gestion des écosystèmes dans des sites sélectionnés à l'intérieur du territoire de l'Emprunteur par :

(a) la préparation de plans de gestion basés sur une approche écosystème et plus tard, la mise en œuvre de ces plans dans des sites sélectionnés au niveau de : (i) la Réserve de Biosphère du Delta du Saloum, (ii) la réserve de Biosphère du Delta du Fleuve Sénégal, et (iii) la Péninsule du Cap-Vert.

(b) la mise en place et l'opération, dans les dits sites, de comités qui participent aux processus de prise de décision concernant la gestion des écosystèmes et de la biodiversité dans les sites et supervisent la préparation et le suivi de ces plans ainsi que les objectifs et les investissements prioritaires qu'ils contiennent.

2. Le Renforcement du cadre de conservation de la biodiversité par :

(a) la modernisation du cadre législatif et réglementaire ;

(b) la réorganisation institutionnelle de la DPN qui inclut (i) le renforcement de capacité de certaines catégories d'agents en matière de techniques de gestion de la biodiversité, de planification participative et de stratégies de communication ; et (ii) l'acquisition d'équipements à cet effet ;

(c) la provision de soutien pour la mise en place et l'opération (i) du CNB à établir sous le cadre législatif révisé, pour le suivi, l'évaluation et la divulgation publique de l'état de la biodiversité au Sénégal, et (ii) un système d'information sur la biodiversité pour la gestion des données du suivi et de l'évaluation.

Partie C : Appui à l'Exécution du Projet

1. Assurer l'exécution optimale des activités du Projet par :

(a) la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation qui sera utilisé par l'UCP pour déterminer la performance et l'impact du Projet dans sa globalité et qui s'appuie sur des indicateurs appropriés ;

- 25 -

(b) la provision de soutien au Comité de Pilotage et aux comités et commissions consultatif et techniques sélectionnés pour assurer une bonne coordination entre les diverses institutions qui participent à l'exécution du projet ;

(c) la conception et la mise en oeuvre d'un plan de communication pour divulguer et pour collecter des informations sur les activités du projet ; et

(d) le développement de partenariats au niveau sous-régional entre l'UCP et les institutions ou les structures d'autres pays qui sont impliquées dans des activités similaires à celles qui sont exécutées dans le cadre du Projet.

La clôture du Projet est prévue au plus tard le 1^{er} Décembre 2009.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Passation de marchés et service de consultant

- 26 -

ANNEXE 3

Passations de Marchés et Services de Consultants

Section I. Général

A. Tous les marchés de fournitures, travaux et services (autres que les services de consultants) seront passés conformément aux dispositions de la Section I des « Directives Concernant la Passation des Marchés Financés par les Prêts de la Banque et les Crédits de l'IDA » en date de mai 2004 (les Directives de Passation des Marchés), et aux dispositions de la présente Annexe.

B. Tous les contrats de services de consultants sont attribués conformément aux dispositions des Sections I et IV des « Directives : Emploi des Consultants par les Emprunteurs de la Banque mondiale », de mai 2004 (les Directives pour l'Emploi des Consultants), et aux dispositions de la présente Annexe.

Section II. Méthodes particulières de Passation de Marchés de Biens, Travaux et Services (autres que les services de consultants)

A. Appel d'Offres International : A moins que les dispositions de la présente Section ne l'autorisent, les contrats devront être accordés sur la base d'un appel d'offres international, conformément aux dispositions de la Section II et des paragraphes 3.14 et 3.15 des Directives de Passation de Marché, et des procédures supplémentaires suivantes :

Préférence Accordée aux Biens Fabriqués dans le Pays de l'Emprunteur : Les dispositions des paragraphes 2.55 et 2.56 des Directives de Passation de Marché et l'Appendice 2 y afférent, relatifs à la préférence locale dans l'évaluation des offres, seront appliqués lorsqu'il s'agit de biens fabriqués dans le territoire de l'Emprunteur et de travaux à réaliser par des contractants locaux.

B. Autres Procédures de Passation des Marchés

1. Appel d'Offres Nationaux. Les biens dont le coût est estimé en équivalence à moins de 200.000 Dollars par contrat et les travaux dont le coût est estimé en équivalence à moins de 500.000 Dollars par contrat peuvent être acquis sous contrats accordés sur la base d'un appel d'offre national, conformément aux dispositions des paragraphes 3.1, 3.3, 3.4, 3.14 et 3.15 des Directives de Passation de Marché.

- 27 -

2. Consultation de Fournisseurs. Les marchés de fournitures et les marchés de travaux, dont le coût estimatif est inférieur à la contre-valeur de 50 000 Dollars chacun, peuvent être passés par voie de Consultation de fournisseurs, selon les dispositions des paragraphes 3.1 et 3.5 des Directives.

3. Entente Directe. Les marchés de fournitures et les marchés de travaux, qui respectent les exigences pour un contrat direct tel que visé aux paragraphes 3.1, 3.6 et 3.7 des Directives de Passation de Marché peuvent, avec l'accord préalable de l'Association, être acquis conformément aux dispositions des dits paragraphes.

4. Passation de Marché avec des Agences des Nations Unies. Les biens dont le coût est estimé en équivalence à moins de 100.000 Dollars par contrat peuvent être acquis directement à partir du Bureau des Services de Passation de Marchés Inter – Agence (*The Inter-Agency Procurement Services Office ou IAPSO*) des Nations Unies, conformément aux dispositions des paragraphes 3.1 et 3.9 des Directives de Passation de Marché.

Section III Méthodes Particulières de Passation de Marchés de Services de Consultants

A. Sélection Fondée sur la Qualité Technique et sur le Coût. Sauf disposition contraire prévue à la Partie B de la présente Section, les contrats de services de consultants sont passés sur la base de la procédure de sélection fondée sur la qualité technique et sur le coût. Aux fins du paragraphe 2.7 des Directives pour l'Emploi de Consultants, concernant les services d'un montant estimatif inférieur à la contre-valeur de 100 000 Dollars, la liste restreinte des consultants peut ne comporter que des consultants du pays de l'Emprunteur.

B: Autres Procédures

1. Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants. Les contrats de services d'un coût estimatif inférieur à la contre-valeur de 50 000 Dollars chacun peuvent être passés conformément aux dispositions des paragraphes 3.1, 3.7 et 3.8 des Directives pour l'Emploi de Consultants.

2. Sélection de gré à gré. Les services couvrant des tâches inscrites dans les circonstances qui respectent les exigences indiquées dans le paragraphe 3.10 des Directives de Consultant par sélection à source unique, peuvent, avec l'accord préalable de l'Association, être acquis conformément aux dispositions des paragraphes 3.9 à 3.13 des Directives de Consultant.

- 28 -

3. Consultants Individuels. Les contrats de services afférents à des missions satisfaisant aux conditions stipulées à la première phrase du paragraphe 5.1 des Directives pour l'Emploi de Consultants peuvent être attribués à des consultants individuels conformément aux dispositions des paragraphes 5.2 à 5.3 des Directives pour l'Emploi de Consultants. Dans les circonstances stipulées au paragraphe 5.4 des Directives pour l'emploi de consultants, lesdits contrats peuvent être conclus de gré à gré, sous réserve de l'approbation préalable de l'Association.

Section IV. Revue des Décisions de Passation de Marché par l'Association

A. Revue Préable. A moins que le Banque l'ait déterminé autrement par notice à l'Emprunteur, les procédures de revue antérieure suivantes seront appliquées :

1. Biens, Travaux et Services (autres que des services de consultants)

(a) Les procédures de revue préalable indiquées aux paragraphes 2, 3 et 5 de l'Appendice 1 aux Directives de Passation de Marché seront appliquées à chaque contrat pour l'acquisition de biens, travaux et services (autres que des services de consultants) dont le coût est estimé à l'équivalent respectivement de 200 000 Dollars, 500 000 Dollars et 30 000 Dollars ou plus, placé sur la base d'un appel d'offre international ou d'un appel d'offre national.

(b) les procédures de revue préalable suivantes seront appliquées à tout contrat accordé directement : (i) avant l'exécution du contrat, l'Emprunteur devra transmettre à l'Association une copie des spécifications et le projet de contrat pour approbation ; (ii) le contrat devra être accordé seulement après que l'approbation de l'Association ait été donnée ; et (iii) les procédures définies au paragraphe 2(h) et 3 de l'Appendice 1 des Directives seront appliquées.

2. Services de Consultants Fournis par des Bureaux d'Etude

(a) Les procédures de revue préalable définies aux paragraphes 2, 3 et 5 de l'Appendice 1 des Directives de Consultant seront appliquées à tout contrat de services de consultant fournis par un bureau d'étude et dont le coût est équivalent à 100.000 Dollars ou plus.

(b) Les procédures de revue préalable suivantes seront appliquées à tout contrat de services de consultant fournis par une firme et sur la base d'une sélection à partir d'une source unique : (i) les qualifications, expériences, termes de référence et conditions d'utilisation des consultants devront être fournis à l'Association pour revue préalable et approbation ; (ii) le contrat ne doit être accordé qu'après l'approbation par

- 29 -

l'Association ; et (iii) les dispositions des paragraphes 3 et 5 de l'Appendice 1 des Directives de Consultant seront appliquées au contrat.

3. Services de Consultant Fournis par des Consultants Individuels

(a) Les procédures de revue préalable suivantes seront appliquées à tout contrat visant l'utilisation de consultants individuels (autres que des consultants sélectionnés sur la base d'une source unique) et dont le coût est estimé à l'équivalent de 50.000 Dollars ou plus : (i) le rapport de comparaison des qualifications et de l'expérience des candidats, les termes de référence et les conditions d'utilisation du consultant doivent être fournis à l'Association pour revue préalable et approbation ; (ii) le contrat ne devra être accordé qu'après que l'Association ait donné son approbation ; et (iii) les dispositions des paragraphes 3 et 5 de l'Appendice 1 des Directives de Consultant seront appliquées au contrat.

(b) Les procédures de revue préalable suivantes seront appliquées à tout contrat visant l'utilisation de consultants individuels sélectionnés sur la base d'une source unique : les qualifications, l'expérience, les termes de référence et les conditions d'utilisation des consultants doivent être fournis à l'Association pour revue préalable et approbation ; (ii) le contrat ne devra être accordé qu'après que l'Association ait donné son approbation ; et (iii) les dispositions du paragraphe 3 de l'Appendice 1 des Directives de Consultant seront appliquées au contrat.

B. Revue à posteriori

1. En ce qui concerne les contrats pour acquisition de biens, travaux ou services (autres que des services de consultants) qui ne sont pas régis par les dispositions de la Partie A de la présente Section, les procédures de revue postérieure définies au paragraphe 4 de l'Appendice 1 des Directives de Passation de Marché seront appliquées.

2. En ce qui concerne les contrats de services de consultants qui ne sont pas régis par les dispositions de la Partie A de la présente Section, les procédures de revue postérieure définies au paragraphe 4 de l'Appendice 1 des Directives de Consultant seront appliquées.

Annexe 4 : Programme d'exécution

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- 30 -

ANNEXE 4

Programme d'exécution

I Arrangements Institutionnels

1. L'Emprunteur devra établir et maintenir pendant toute la durée d'exécution du Projet :

L'Unité de Coordination du Projet :

(a) responsable de la coordination des activités du Projet, y compris la gestion financière, la préparation de rapports et la passations des marchés ;

(b) comprenant un personnel ayant les qualifications, l'expérience, la performance et l'éthique professionnelle jugées satisfaisantes pour l'Association et disposé à les mettre au service du Projet durant toute son exécution ;

(c) soumis au suivi et la supervision du Comité de Pilotage, qui aura seul l'autorité de faire la revue, d'approuver et de suivre l'exécution du plan de travail annuel de l'UCP;

Les « Cellules Opérationnelles de Mise en Œuvre »

(d) les COMOs de la DPM et de la DPN, respectivement, avec un personnel ayant les qualifications et l'expérience satisfaisantes pour l'Association.

Le Comité de Pilotage

(e) Avec 17 membres au plus, il est composé de divers représentants sélectionnés et provenant de Ministères de l'Emprunteur, et des représentants : (i) d'ONG communautaires ; (ii) d'ONG internationales ; (iii) du secteur de la pêche artisanale ; et (iv) du secteur de la pêche industrielle ;

(f) responsable de la supervision, de l'exécution et de la coordination du Projet ;

(g) co-présidé respectivement par le MEM et le MEPN;

- 31 -

(h) les fonctions de secrétariat sont assurées par le Coordonnateur du Projet ; et

(i) sous l'autorité administrative du MEPN à qui il rend compte périodiquement.

Le Conseil Local des Pêches :

(j) comprend des représentants de l'administration civile de l'Emprunteur et des représentants des Comités Locaux de Pêcheurs ;

(k) sous l'autorité administrative du MEM;

Les Comités Locaux de Pêche

(l) avec une personnalité juridique, ils sont assistés par des facilitateurs recrutés et formés dans le cadre du Projet ;

(m) comprennent des pêcheurs en activité ou à la retraite et des propriétaires de pirogues ;

Le Comité de Gestion de l'Ecosystème

(n) composé dans sa majorité de représentants des comités locaux de gestion d'écosystème ;

(o) présidé par un représentant des comités locaux de gestion d'écosystème ;

(p) doté d'un secrétaire désigné parmi les membres des commissions des aires protégées de la Réserve de Biosphère et d'un secrétaire adjoint désigné par la DPN ;

Le Comité Scientifique et Technique

(q) composé de divers représentants du secteur avec 25 membres au plus possédant tous les qualifications et l'expérience pertinentes pour pouvoir des conseils techniques et donner des orientations en matière de recherche dans le secteur;

- 32 -

- (r) présidé par le Directeur de l'Institut des Sciences de l'Environnement.

II Clauses d'Exécution

Sous-Projets

2. Durant l'exécution du projet, l'Emprunteur devra maintenir : (i) le MEP pour l'exécution du Projet ; (ii) prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer que le projet s'exécute en conformité avec le MEP ; et (iii) à moins que l'Association l'ait accepté par écrit, ne pas amender ou renoncer à aucune disposition qui, dans l'opinion de l'Association peut matériellement et négativement affecter l'exécution du Projet.

3. Sans restriction aux dispositions du paragraphe 2 de la présente Annexe, aucun Sous-Projet à réaliser dans le cadre de la Partie A.2 du Projet ne sera éligible au financement à partir des ressources du Crédit à moins qu'un CLP ait déterminé, sur la base d'une évaluation conduite conformément aux guidelines indiquées dans le Manuel d'Exécution du Projet, et après que la dite évaluation ait été reçue par le MEM, que le Sous-Projet en question satisfait aux critères d'éligibilité spécifiés dans le Manuel d'Exécution du Projet. Ces critères incluent :

(a) le Sous-Projet devra cibler, notamment : (i) l'établissement de captures autorisées pour certaines espèces ou pêcheries, et (ii) le développement de systèmes de suivi et contrôle de l'allocation de pêcheries ciblées parmi les pêcheurs recensés ;

(b) à moins que l'Association n'en décide autrement, un CLP devra fournir au moins de 5% du capital du Sous-Projet sous forme de matériel, travail ou d'autres formes de service;

(c) chaque Sous-Projet devra être préparé conformément aux procédures établies dans le CPR et le PGE et devra être conçu et exécuté en conformité totale avec les normes établies dans le CPR, le PCR et les lois et règles de l'Emprunteur en rapport avec la sécurité et la protection de l'environnement ; et

(d) l'acquisition de terre ou d'autres avantages pour l'exécution d'un Sous-Projet et la détermination et le paiement de compensations à cet effet, dont la compensation de perte de revenu, doivent se faire conformément aux principes et procédures indiquées dans le CPR.

- 33 -

Accords de Sous-Projets

4. (a) Pour le financement d'un Sous-Projet concerné par la Partie A.2 du Projet, le MEM devra établir un Accord de Sous-Projet avec un CLP.

(b) L'Accord de Sous-Projet devra établir les obligations respectives des parties qui sont spécifiées dans le Manuel d'Exécution du Projet, dans des termes et conditions comprenant les aspects suivants :

- (i) le financement d'un Sous-Projet devra se faire sous forme de subvention n'excédant pas l'équivalent de 50 000 Dollars par Accord de Sous-Projet ;
- (ii) l'exigence que les biens, travaux et services à financer avec les ressources de l'Accord de Sous-Projet soient fournis et payés par le MEM, et conformément aux dispositions contenues dans l'Annexe 3 du présent Accord. Ces biens, travaux et services devront être utilisés exclusivement dans la réalisation par le CLP concerné par le Sous-Projet ;
- (iii) l'exigence que les ressources de l'Accord de Sous-Projet soient utilisées exclusivement par le MEM pour le bénéfice exclusif du CLP concerné et pour les besoins spécifiés dans chaque Sous-Projet ;
- (iv) l'exigence que le MEM maintienne un système de gestion comptable et financière séparé pour les CLP concernés par les Accords de Sous-Projet et comprendra des journaux et des comptes séparés reflétant les opérations, ressources et dépenses en rapport avec l'exécution de chaque Sous-Projet ;
- (v) l'exigence que les progrès dans l'exécution de chaque Sous-Projet soient portés à la connaissance du MEM et de l'Association tous les trimestres calendaires de chaque Année Fiscale ;
- (vi) le droit du MEM, d'inspecter individuellement ou conjointement avec l'Association, les services, biens, travaux et constructions financés dans le cadre de Sous-Projets, leur opération ainsi que des données et documents à cet effet ; et

- 34 -

- (vii) le droit du MEM de suspendre ou de mettre fin aux droits d'un CLP d'utiliser les biens, travaux et services financés avec les ressources du Crédit, s'il s'avère que le CLP en question a failli à une ou plusieurs de ses obligations dans le cadre de l'Accord de Sous-Projet.

Plans de Gestion des CLPAs

5. L'Emprunteur devra s'assurer que les CLPAs préparent les réglementations pour leur fonctionnement institutionnel et par la suite agissent selon lesdites réglementations.
6. L'Emprunteur devra s'assurer les plans de gestion annuels préparés par les CPLAs, et qui incluent les Sous-Projets des CLPs éligibles au financement du MFM :
- (i) sont préparés entièrement de manière participative ;
 - (ii) reflètent entièrement les principes et orientations de la cogestion territoriale ;
 - (iii) sont préparés conformément aux indicateurs de performance clés pertinents ; et
 - (iv) comprennent un budget détaillé et un plan de financement.
7. Au terme de 9 mois au plus tard après la Date de Mise en Vigueur, les CLPs devront préparer des plans de gestion annuels comprenant les Sous-Projets éligibles pour financement par le MEM, et les dits plans et Sous-Projets dans les sites pilotes sélectionnés dans le cadre du Projet devront être soumis à l'approbation du MEM.
8. Au terme de 3 mois au plus après que les plans de gestion pour 4 sites pilotes sélectionnés dans le cadre du Projet aient été soumis pour approbation au MEM, les dits plans de gestion, comprenant les Sous-Projets éligibles devront être effectivement financés.

CLPs

9. L'Emprunteur devra s'assurer que les CLPs préparent les réglementations pour leur fonctionnement institutionnel et par la suite agissent selon lesdites réglementations.

- 35 -

Programmes de Travail de l'UCP

10. L'Emprunteur devra s'assurer que les programmes de travail de l'UCP soient soumis annuellement et approuvés par le Comité de Pilotage avant leur exécution.

CNB

11. L'Emprunteur devra s'assurer que le Comité National de Biodiversité prépare et fournit au MBPN et à l'Association des rapports annuels dont la forme et la substance sont satisfaisantes pour l'Association.

12. L'Emprunteur devra mettre en place le secrétariat du CNB au sein de la DPN, au plus tard le 1^{er} Janvier 2004.

III Revue de l'Exécution du Projet

13. L'Emprunteur devra:

(a) maintenir les politiques et procédures adéquates lui facilitant le suivi et l'évaluation permanente, conformément aux indicateurs établis au Annexe (6) du présent Accord, l'exécution du projet et par conséquence, l'atteinte des objectifs

(b) préparer, à partir de termes de référence satisfaisants pour l'Association, et fournir à cette dernière, le ou vers le 15 février et le 15 août de chaque AF, un rapport comprenant les résultats du suivi et de l'évaluation des activités réalisées en rapport avec le paragraphe (a) de la présente Section, sur les progrès réalisés dans l'exécution du Projet durant la période précédant la date du dit rapport, et établissant les mesures recommandées en vue d'assurer l'efficacité de l'exécution du Projet et l'atteinte de ses objectifs durant la période ultérieure à cette date ; et

(c) faire la revue avec l'Association le 15 mars et le 15 septembre de chaque AF, ou à toute autre date que l'Association aura proposée, du rapport dont il est fait mention au paragraphe (b) de la présente Section, et, plus tard, à partir des conclusions et recommandations du dit rapport et des points de vue de l'Association sur la question, prendre toutes les mesures requises pour assurer que le projet se termine efficacement et atteigne ses résultats.

Annexe 5 : Indicateurs de performance

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- 36 -

ANNEXE 5

Indicateurs de Performance

Pour les besoins du présent Accord, les indicateurs de performance à utiliser pour l'exécution du Projet sont les suivants:

1. Les Sous-Projets de gestion des pêcheries locales sont exécutés dans 4 sites pilotes dans les 18 mois suivant la Mise en Vigueur du Projet, et exécutés dans 8 sites supplémentaires les 18 mois suivants.
2. 60% des CLPs exécutant des Sous-Projets ont atteint les résultats attendus à la fin du Projet.
3. Les plans de gestion pour au moins 2 pêcheries principales sont préparés et approuvés par le Comité National Consultatif des Pêches Maritimes.
4. L'évaluation de l'implication des communautés dans la gestion de la bio-diversité dans les trois régions pilotes, préparé de manière participative, est jugé satisfaisant à la fin du Projet.
5. La gestion des espèces menacées (tortues maritimes, menâtes, 5 espèces d'oiseaux marins et d'eau douce) est améliorée de 30% lors de la revue à mi-parcours, et de 50% à la fin du Projet.
6. La Réserve Biosphère de la Péninsule du Cap Vert est établie avant la fin du Projet.
7. La loi encadrant la Biodiversité et les Aires Protégées est promulguée avant la fin du Projet.
8. Le rapport sur l'état de la biodiversité est préparé tous les ans.
9. La diffusion de l'information concernant le Projet par l'Unité de Coordination du Projet (site internet, lettre d'information, demandes directes) est jugée satisfaisante par au moins 75% à la fin du Projet.
10. La prise de conscience des acteurs concernés sur les sites du Projet vis-à-vis des causes et remèdes à la crise des ressources marines et côtières a doublée avant le revue à mi-parcours.
11. 85% des rapports trimestriels et bi-annuels sont préparés dans les temps.
12. Les sous-comités de coordination ont été établis avec le Projet du Bassin du Sénégal, le Projet de Protection de l'Ecosystème Courant des Canaries, afin d'améliorer la conservation d'un réseau critique de sites nécessaires aux oiseaux marins migrateurs.

Chapitre 8

Passation des marchés de fournitures, de travaux et de services

Données générales

8.1 La passation des marchés de fournitures, de travaux et de certains types de services (forage, photographie aérienne et établissement de cartes, par exemple) est régie par les Directives concernant la passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA. Les services de consultants sont régis par les Directives pour l'emploi de consultants par les Emprunteurs de la Banque mondiale et par la Banque mondiale en tant qu'agence d'exécution. Ces directives décrivent les conditions posées par la Banque en matière de passation des marchés et d'emploi de consultants. Leurs modalités d'application à chaque projet sont décrites en détail dans l'Accord de prêt. Pour que les décaissements puissent être effectués efficacement et rapidement, il faut que ces conditions soient parfaitement comprises de ceux qui préparent les demandes de retrait de fonds. En effet, les retards de décaissement sont dus le plus souvent au non-respect des procédures de passation des marchés et à la non-réception des contrats.

Notification de non-objection

8.2 Parmi le personnel de la Banque, c'est le chef de projet qui est responsable de l'examen des décisions touchant la passation des marchés. C'est à lui que l'Emprunteur doit envoyer tous les documents, y compris les contrats définitifs. Les décisions qui doivent faire l'objet d'un examen préalable de la Banque avant l'attribution du marché sont spécifiées dans l'Accord de prêt et dépendent du montant du marché. Sauf indication contraire dans l'Accord de prêt, tous les contrats de consultants sont soumis à l'examen préalable de la Banque. La date à laquelle la Banque a notifié son « absence d'objection » aux marchés de fournitures, de travaux ou de services devant être soumis à son examen préalable doit être indiquée dans toute demande relative à ces marchés.

Passation des marchés

8.3 Dans la plupart des cas, l'appel à la concurrence internationale est la plus efficace des méthodes de passation des marchés. La Banque peut autoriser l'octroi sous réserve de certaines conditions, d'une marge de préférence aux fabricants nationaux ou régionaux et, s'il y a lieu, aux entrepreneurs nationaux. Cependant, il est des cas où l'appel à la concurrence internationale n'est pas la méthode la plus économique ni la plus efficace. En pareils cas (par. 8.5), l'Emprunteur et la Banque se mettent alors d'accord sur d'autres arrangements.

Note: Les méthodes de passation des marchés à retenir pour le projet sont toujours spécifiées dans l'Annexe à l'Accord de prêt relative à la passation des marchés.

Appel à la concurrence internationale

8.4 Les directives de la Banque indiquent en détail les procédures à suivre pour les appels à la concurrence internationale, notamment en ce qui concerne:

- les catégories de marchés et l'ampleur des prestations
- les annonces et la publicité
- la (pré)sélection des soumissionnaires
- le dossier d'appel d'offres
- les critères d'évaluation des offres

Le dossier d'appel d'offres doit notamment contenir, instructions à l'intention des soumissionnaires, les clauses générales et particulières du marché pour les différents lots à fournir (normalement garanties de soumission, de restitution de l'avance forfaitaire et d'exécution). Indépendamment des éléments financiers (par. 8.8-8.18), le dossier devrait couvrir les questions suivantes:

- validité des offres
- normes
- utilisation des noms de marque
- assurance
- révision des prix
- pénalités
- primes
- cas de force majeure
- choix de la langue
- règlement des litiges

Autres méthodes de passation des marchés

8.5 Lorsque l'appel à la concurrence internationale n'est pas la méthode la plus économique ni la plus efficace pour la passation des marchés ou l'exécution du projet, on peut recourir à d'autres procédures qui conviendront mieux, comme :

- l'appel d'offres international restreint (invitations directes seulement)
- l'appel à la concurrence dont la publicité est faite localement conformément aux procédures nationales
- la consultation de fournisseurs à l'échelon international
- la passation de marché par entente directe
- les pratiques commerciales (lorsque les fonds du prêt sont rétrocédés au secteur privé)
- la régie

L'Emprunteur et la Banque décident ensemble des procédures appropriées pour les diverses catégories de fournitures, de travaux et de services, et leurs décisions sont toujours incorporées dans l'Accord de prêt.

8.6 Les marchés sont généralement passés conformément aux pratiques commerciales établies—si elles sont jugées acceptables par la Banque—dans les cas suivants:

- Modalités de règlement**
- 8.10 Les modalités de règlement sont généralement conformes pratiques commerciales habituelles pour les fournitures travaux et le marché en question. Elles sont précisées da marché.
- 8.11 La Banque, n'étant pas partie au marché, ne devrait pas mentionnée dans ce document. Le règlement des fournit travaux et services financés par la Banque peut se faire selo procédures de retrait décrites aux Chapitres 4, 5 et 6 du pré Manuel.
- Clauses de révision des prix**
- 8.12 Le dossier d'appel d'offres contient les indications et les cla appropriées lorsque les prix pourront être révisés (en hausse o baisse) dans certaines circonstances. Le prix du marché peut révisé en cas de variations affectant ses principaux éléments (n d'oeuvre, matériel, matériaux importants, etc.), qu'elles résu du jeu du marché ou de modifications apportées à la législa Les marchés prévoyant la livraison de fourniture ou l'exécutio travaux dans un délai de moins d'un an ne compor généralement pas de clauses de révision des prix, à moins qu situation du marché l'exige.
- Avances et acomptes**
- 8.13 Les avances accordées à la signature du marché (au titre de frai démarrage et frais analogues) doivent être calculées sur la bas coût des fournitures, travaux, ou services couverts par le mar Leur montant ne doit pas être excessif: une avance de 10 à 1 est normalement jugée appropriée. Le dossier d'appel d'oi doit indiquer comment constituer tout cautionnen (habituellement une garantie bancaire) demandé en garantie avances. Des clauses devraient être incorporées au marché p les autres avancés, par exemple pour l'achat de matériaux li sur le chantier et devant servir à l'exécution des travaux.
- Garantie d'exécution**
- 8.14 Dans le cas de travaux de génie civil, ou de la fourniture e l'installation d'équipements majeurs, le dossier d'appel d'of exige normalement la constitution d'une garantie d'exécution p protéger l'Emprunteur au cas où l'entrepreneur ou le fournis manquerait à ses obligations. Cette garantie peut prendre formes suivantes:
- garantie de bonne fin ou caution bancaire (au choix soumissionnaire), ou
 - blocage de « retenues de garantie » d'un montant suffi conformément aux indications du dossier d'appel d'offres,
 - combinaison de ces deux possibilités.
- La durée de validité de la garantie d'exécution doit- suffisamment loin au-delà de la date d'achèvement du marché p couvrir le délai de garantie ou d'entretien spécifié dans le mar à moins qu'une sûreté distincte ne soit constituée pour période.
- 8.15 Pour les marchés de fournitures, il peut être demandé fournisseur ou au fabricant de fournir une caution bancaire pou

Consultants

8.21 Comme pour les marchés de fournitures et de travaux l'Emprunteur qui est responsable du choix des consultant procédures sont toutefois différentes en ce que cette sélection tenir compte de l'expérience des candidats et de la qualité des prestations qu'ils offrent, plutôt que du prix de leurs services.


8.22 Les objectifs de la Banque sont de faire en sorte que les qualifications des consultants et leur mandat correspondent aux besoins du projet et que les personnes engagées soient choisies de façon équitable. C'est pourquoi, la Banque demande à l'Emprunteur la possibilité de donner son accord ou de formuler des observations à divers stades du processus de choix. Les directives relatives à l'emploi de consultants donnent des détails sur les questions suivantes:

- types de services demandés et de bureaux d'études
- évaluation des performances
- rôle des bureaux d'études du pays Emprunteur
- processus de sélection
- mandat
- devis estimatif
- contrat
- supervision

8.23 Les types d'engagement les plus fréquents sont les contrats à durée déterminée sur le travail fourni (par exemple, facturation par mois de travail) et les contrats à forfait. Les contrats précisent les modalités de règlement et beaucoup comprennent des clauses de révision de prix ou des provisions pour imprévus.

**DIAGNOSTIC DE LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DU PROGRAMME DE GESTION INTEGREE
DES RESSOURCES MARINES ET COTIERES (GIRMaC)**

Administration des Ressources Maritimes



THE WORLD BANK
1818 K Street, N.W., Washington, DC 20461 U.S.A.

**DEMANDE DE RETRAIT DE FONDS
RELEVÉ DE DEPENSES (BOE)
DETAILS DU MARCHÉ**

Voir instructions au verso

86

Appendice 8 : Relevé de dépenses - Détails du Marché

Date _____

N^o. de la Demande _____

N^o. de l'Etat Récepteur _____

N^o. de la Catégorie ou du Sous-Projet _____

N^o. du Plan BUDGÉTAIRE (C.A. ou) _____
N^o. de l'Échelle de Catégorisation _____

Article N ^o .	Nom et Adresse de l'Entrepreneur ou du Fournisseur	N ^o . de Marché ou N ^o . de Contrat et Date (ou autre référence)	Description détaillée des Fournitures, Travaux ou Services	Monnaie et Montant Total du Marché	Montant Total des Fournitures Couvertes par le Document (par le contrat)	Ech. N ^o .	Montant Total des Fournitures dans le Financement en Appui	Montant Payé en Moins de Cinq Années (à son échéance)	Remarque si compte dans un autre de "Non-Obligatoire" de la Banque	Date de Règlement
TOTAUX										

Prière d'indiquer relative au présent relevé de dépenses couvertes à _____

FORM 1028.2 (11-82)

Annexe 6 : Demande de retrait de fonds : Formulaire 1931

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Comment remplir la Demande de retrait de fonds
Relevé de dépenses (SOE) - Détails du marché**

La Lettre de décaissement de chaque projet précise les dépenses dont le remboursement doit être demandé en ayant recours à la procédure du Relevé de dépenses.

- Notes :
- Il convient d'utiliser ce formulaire pour les paiements relatifs à des marchés pour lesquels la Banque exige tous les détails de chaque paiement.
 - Les relevés de dépenses doivent être soumis en double exemplaire.
 - Il convient d'établir un Relevé de dépenses séparé pour chaque catégorie.
 - Lorsqu'on utilise des Etats récapitulatifs ou des Relevés de dépenses, ne pas remplir les rubriques 5 à 7 de la Demande de retrait de fonds (Formulaire 1903).
 - Il convient de vérifier les renseignements figurant sur les Etats récapitulatifs et les Relevés de dépenses pour s'assurer que les références, montants et autres détails sont exacts et qu'ils sont compatibles avec les données de la Demande de retrait jointe.

**Les instructions ci-après suivent l'ordre des rubriques figurant
sur le formulaire de Relevé de dépenses**

1. Numéro de la demande : Reprendre celui qui figure sur la demande de retrait de fonds jointe.
2. Numéro de l'Etat récapitulatif : Numéroer les références en donnant au premier Etat récapitulatif le numéro un.
3. Numéro du Prêt BIRD/Crédit IDA ou numéro de référence du cofinancier : Indiquer la référence complète (chiffres et lettres) telle qu'elle figure sur la Demande de retrait de fonds jointe.
4. Numéro de la catégorie du sous-projet : Reprendre le numéro de référence de la catégorie qui figure à l'Annexe 1 de l'Accord de prêt/crédit. Pour les prêts à des intermédiaires financiers, le numéro du sous-projet est celui qu'a communiqué la Banque lorsqu'elle a approuvé le sous-projet.
5. Numéro de l'article : Identifier l'article parmi la suite d'articles figurant sur chaque Etat récapitulatif et faciliter son identification dans toute correspondance annexée.
6. Nom et adresse de l'entrepreneur ou du fournisseur : Indiquer le nom, la ville, l'Etat (pour les fournisseurs américains) et le pays.
7. Numéro et date du marché ou du bon de commande : Donner la référence complète pour que le marché ou le bon de commande puisse facilement être identifié.
8. Description sommaire des fournitures, travaux ou services : Indiquer brièvement s'il s'agit, par exemple, de matériel électrique, de construction d'une école, etc.
9. Monnaie et montant total du marché : Nom de la monnaie et valeur du marché (y compris toute révision en hausse).
10. Montant total des factures couvertes par la demande : Indiquer la monnaie et la valeur totale des factures, déduction faite des retenues et autres déductions pour articles non admissibles.
11. Pourcentage des dépenses dont le financement est autorisé : Pourcentage indiqué en regard de la catégorie appropriée de l'Annexe 1 à l'Accord de prêt.
12. Montant des factures dont le financement est autorisé : Montant total des factures couvertes par la demande, multiplié par le pourcentage autorisé. Il s'agit de montants nets de retenues ou autres déductions.
13. Montant payé au moyen de Compte spécial (le cas échéant) : Montant total prélevé sur le Compte spécial pour régler le montant figurant dans la colonne précédente. Ne remplir cette colonne qu'en cas de demande de reconstitution d'un Compte spécial.
14. Remarques : Porter ici les références des factures ou autres données utiles pour localiser les documents.
15. Date de règlement : Date de règlement du fournisseur.
16. Totaux : Effectuer les totaux par colonne si tous les montants sont libellés dans la même monnaie.
17. Pièces justificatives de ce Relevé de dépenses conservées à : Indiquer l'endroit où sont centralisés ces documents.

Pièces justificatives

Lorsque la Banque mondiale a convenu de procéder au décaissement sur présentation de relevés de dépenses, les marchés ou bons d'achat dans leur forme finale et autres renseignements sur la passation des marchés doivent être conservés en un même endroit, ainsi que les autres pièces justificatives relatives à chaque paiement. Il s'agit au minimum d'une des pièces suivantes :

- Facture du fournisseur ou du consultant, ou décompte des travaux exécutés signés par l'ingénieur chargé de la supervision ou tout autre responsable autorisé.
- Justification de l'expédition (dans le cas d'achat de matériaux ou de matériel). Sous l'une des formes suivantes :
 - copie du colmatariement
 - attestation du transitaire.
- Preuve de paiement, sous l'une des formes suivantes :
 - facture acquittée ou reçu en bonne et due forme
 - avis de paiement d'une banque commerciale.
- Garantie de bonne fin, sous forme, par exemple, de garantie bancaire dans les cas où des avances sont exigées aux termes du marché, ou si le montant représente un pourcentage inhabituellement élevé du coût total des fournitures.

Si s'agit d'une demande de reconstitution d'un Compte spécial, des copies du relevé de compte bancaire et du relevé de réconciliation doivent être jointes à la Demande de retrait de fonds.

Les pièces justificatives doivent être conservées pendant toute la durée indiquée dans l'Accord de prêt/crédit. Ces documents doivent être aisément accessibles aux fins d'examen par des réviseurs indépendants et les missions de la Banque mondiale.

**LES EMPRUNTEURS SONT INVITES A SOUMETTRE
DES RELEVÉS DE DEPENSES-INFORMATISES**
Les lettres de décaissement peuvent fournir les précisions supplémentaires nécessaires pour tel ou tel projet

76

Appendice 7 : Demande d'engagement spécial (Formulaire 1931)



THE WORLD BANK
1818 H Street, N.W., Washington, DC 20433 U.S.A.
DEMANDE D'ENGAGEMENT SPECIAL
Your instructions are verso

- 1. Prêt BIRD No. _____ ou
Crédit AID No. _____
- 2. Co-financier No. Ref.
BIRD/ID No. de Ref. 05- _____ ou 14- _____
- 3. Demande No. _____

Attention! Délégation Divisée

Vous demandez un Engagement spécial et la lettre de crédit à ce titre sur lequel l'Assortiment (entendu au sens de l'Accord des Assortiments) de Prêt, de Crédit de Développement ou de Co-financement, et certifiés et acceptés par la présente se est fait:

- A. La nouvelle demande ou l'engagement spécial est faite en faveur de la banque négociatrice, conformément aux dispositions de l'Accord des Assortiments, pour permettre à la banque négociatrice d'obtenir qu'un paiement soit effectué ou qu'un paiement soit exigible et être effectué dans le meilleur délai en vertu de la lettre de crédit et conformément à ses dispositions, y compris les modifications qui peuvent leur être apportées.
- B. Toute modification apportant la date d'expiration de la lettre de crédit au-delà de la date de clôture de l'Accord des Assortiments ou plus de six mois après la date initiale d'expiration de la lettre de crédit, ou toute modification apportant la date de paiement, ou modifier le montant de la lettre de crédit, la description ou la quantité des marchandises, ou le bénéficiaire, ou le paiement, ou l'expédition des marchandises, d'une somme supérieure à 20% de la valeur de la lettre de crédit, sera soumise à votre approbation préalable. Le demandeur s'engage que les modifications à la lettre de crédit qui sont conformes aux dispositions de l'Accord des Assortiments et concernent en outre que la banque négociatrice vous transmettra sans délai tous les projets d'amendement, pour information ou pour approbation, selon les cas.
- C. Vous pouvez limiter le montant total des versements à payer en vertu de l'Engagement spécial en incluant une clause restreignant votre engagement à un montant maximum fixé dans le montant du Compte et suffisant pour couvrir les fournitures de change. Le demandeur convient que si, du fait de votre restriction, vous ne pouvez décaisser le montant nécessaire pour honorer la banque négociatrice, les fonds disponibles pourront être prélevés sur toute fraction de Compte qui n'aura pas encore été engagée. Si la fraction non engagée du Compte est insuffisante pour régler la banque négociatrice, vous en informerez le demandeur qui prendra les dispositions nécessaires pour régler la solde dans le meilleur délai à la banque négociatrice.
- D. Vous êtes obligés en vertu de l'Engagement spécial de faire:
 - a) à moins que la Banque Mondiale n'en ait été autorisée, 30 jours après la date d'expiration de la lettre de crédit ou à la date de clôture de l'Assortiment de Prêt ou de Crédit de Développement la date la plus proche étant intervenue;
 - b) être que la Banque Mondiale aura payé à la banque négociatrice le montant total de la lettre de crédit;
 - c) être que la Banque Mondiale aura reçu de la banque négociatrice une notification écrite indiquant que l'Engagement spécial peut être annulé.
- E. La demande n'a jusqu'à présent entraîné aucun montant de Compte pour régler vos dépenses. Le demandeur s'a pas obtenu et n'a pas l'intention d'obtenir d'autres fonds à cet effet que les sommes provenant de tout autre prêt, crédit ou don.
- F. Les fournitures ou services couverts par le présent engagement sont autorisés conformément aux dispositions de l'Accord des Assortiments.
- G. Les dépenses ne sont effectuées que pour des fournitures ou services fournis par les sources autorisées.
- H. Si un tel ou une partie ou la totalité des fonds affectés au Compte au titre de la présente demande seraient retournés à la Banque Mondiale, le demandeur accepte par la présente la Banque Mondiale à porter la valeur courante desdits fonds au crédit du Compte ou, s'il s'agit d'un montant par BIRD, à déduire de l'encours du prochain paiement de l'emprunteur au titre des intérêts, des commissions d'engagement ou de service, ou de principal.

Renseignements sur la Lettre de Crédit	Renseignements sur les Dépenses
<p>4. NOM ET ADRESSE DE LA BANQUE NEGOCIATRICE</p> <p>CODE SWIFT</p> <p>5. NOM ET ADRESSE DE LA BANQUE EMETTRICE (Banque de l'Emprunteur)</p> <p>6. NOM DE CELUI QUI A DEMANDE L'OUVERTURE DE LA LETTRE DE CREDIT (Emprunteur ou agent d'endossement)</p> <p>7. RENSEIGNEMENTS SUR LA LETTRE DE CREDIT (à NO. DE LA LETTRE DE CREDIT DE LA BANQUE EMETTRICE)</p> <p>à NOM DE LA MONTAIE</p> <p>à MONTANT DANS LADITE MONTAIE</p> <p>à DATE D'EXPIRATION DE LA LETTRE DE CREDIT</p>	<p>8. NOM ET ADRESSE DE L'ENTREPRISE OU DU FOURNISSEUR (Bénéficiaire de la lettre de crédit)</p> <p>9. RENSEIGNEMENTS SUR LA PASSATION DES MARCHÉS (à NO. ET GATE DU MARCHÉ OU DU NON DE COMMERCE (selon que référé au contrat))</p> <p>à DATE DE L'AVIS DE "NON OBJECTION" A LA PASSATION DU MARCHÉ (selon les contrats subséquents) l'approbation préalable de la Banque</p> <p>à BRIEF DESCRIPTION DES FOURNITURES, TRAVAUX OU SERVICES</p> <p>10. RENSEIGNEMENTS SUR LES RETRAITS (à NO. DE LA CATEGORIE OU DU SOUS-PROJET)</p> <p>à POURCENTAGE DE DEPENSES PERMIS PAR LA BANQUE MONDIALE</p> <p>PAR LE COMMETEUR de ces dépenses</p> <p>11. INSTRUCTIONS SPECIALES ET REMARQUES</p>
<p>12. _____ Date de l'Emprunteur</p> <p>13. _____ Date</p>	<p>14. _____ Signature du Représentant Autorisé</p> <p>15. _____ Nom et Titre du Représentant Autorisé ou, en l'absence d'engagement</p>

Envoyer la demande en double exemplaire à l'adresse ci-dessus

Reservé à la Banque Mondiale

FORM 1931 F (06-88) SC No. _____ Approuvé _____ WIA No. _____

Appendice 7 : Demande d'engagement spécial (Formulaire 1931)

77

Comment remplir la Demande d'engagement spécial (Formulaire 1931)

- Notes :
- Les demandes doivent être soumises à la Banque en double exemplaire.
 - Toutes les rubriques numérotées de 1 à 15 doivent être remplies.
 - Après avoir rempli la demande, il convient de vérifier l'exactitude des références, montants et autres détails avant de la présenter à la signature du (des) Représentant(s) autorisé(s). Toute erreur ou omission retarderait le paiement.

Directives : Les numéros ci-après correspondent aux numéros figurant sur la Demande d'engagement spécial

- Numéros du Prêt de la BIRD/Crédit de l'IDA : Insérer la référence complète (chiffres et lettres) telle qu'elle figure dans l'Accord de prêt/crédit.
- Numéro de référence du cofinancier : Insérer le nom du cofinancier et la référence du prêt/crédit/don (s'il y a lieu) sur la première ligne. Sur la deuxième ligne, indiquer le numéro de référence correspondant de la Banque mondiale (05- suivi de cinq chiffres pour les Fonds fiduciaires, et 14- suivi de cinq chiffres pour les autres opérations de financement).
- Numéro de la demande : Numérotiser les demandes consécutivement, en donnant à la première le numéro un (quel que soit le type de demande). S'il y a plusieurs organismes d'exécution, utiliser un préfixe pour identifier les demandes de chacun d'eux (par exemple, MF 1 = Ministère des finances N° 1).

Renseignements sur la Lettre de crédit

- Nom et adresse de la banque négociatrice : A relever sur la Lettre de crédit. Donner l'adresse postale complète. Indiquer le code SWIFT si la banque appartient à ce réseau.
- Nom et adresse de la banque émettrice : Habituellement, il s'agit de la banque de l'emprunteur dans son pays.
- Nom de celui qui a demandé l'émission de la Lettre de crédit : Nom de l'emprunteur ou de l'organisme d'exécution.
- Renseignements sur la Lettre de crédit : A relever sur la Lettre de crédit.

Renseignements sur les dépenses

Nom et adresse de l'entrepreneur ou du fournisseur : Le bénéficiaire de la Lettre de crédit. Indiquer le nom, la ville, l'Etat (pour les fournisseurs américains) et le pays.

Renseignements détaillés sur la passation des marchés :

- a) Numéro et date du marché ou du bon de commande : A reprendre sur le document pertinent.
- b) Date de la notification de non-objection à la passation du marché : Indiquer la date de cette notification de la Banque si l'attribution du marché au titre duquel le paiement est effectué était subordonnée à l'examen préalable de la Banque.
- c) Description sommaire des fournitures, travaux ou services : Par exemple, matériel agricole, ou engrais.

Renseignements complémentaires sur le retrait de fonds :

- a) Numéro de la catégorie ou du sous-projet : Indiquer le numéro de référence de la catégorie figurant dans l'Annexe 1 à l'Accord de prêt/crédit. Pour les prêts à des intermédiaires financiers, le numéro du sous-projet en ce qui a été communiqué à la Banque lorsqu'elle a approuvé le sous-projet.
- b) Pourcentage de dépenses financé :
 - i) Par la Banque : A relever en regard de la catégorie appropriée de l'Annexe 1 ou de l'Article II de l'Accord de prêt/crédit.
 - ii) Par le cofinancier (le cas échéant) : En cas de cofinancement, indiquer le ratio de décaissement banque/cofinancier (par exemple, Banque mondiale 60 %, cofinancier 40 %) ; sinon porter la mention « NEANT ».

Instructions spéciales

Instructions spéciales et remarques : Fournir toutes instructions spéciales, numéros de factures ou autres références susceptibles de faciliter la prise de l'Engagement spécial.

Nom de l'emprunteur : Indiquer le nom de l'emprunteur tel qu'il figure dans l'Accord de prêt/crédit.

Date : Indiquer la date à laquelle le (les) Représentant(s) autorisé(s) signe(nt) la demande.

Autorisation : Signature(s) du (des) représentant(s) autorisé(s).

Nom et titre du (des) représentant(s) : Indiquer le nom et le titre du (des) signataire(s).

Pièces justificatives

Documents suivants doivent être joints à la demande :

- Un exemplaire du marché ou du bon de commande (à moins que ce document n'ait déjà été soumis à la Banque)
- Deux exemplaires de la Lettre de crédit (avec la date d'expiration) que la banque commerciale se propose d'émettre.

le : Si la Lettre de crédit mentionne d'autres pièces telles que factures pro forma, deux exemplaires de ces pièces doivent également être joints à la demande.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2004), Contrôle de gestion, Manuel & Applications, Paris 6^{ème} Edition, Dunod, Paris
2. Anticiper l'audit de projet- pour la maîtrise des risques dans les projets publics et privés, AFNOR.
3. BARRY, Mamadou (2004), Audit et contrôle interne, 2^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar.
4. BARRY, Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, 3^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie.
5. BATSCH Laurent (1999) : *Finance et Stratégie*, Économica.
6. BATSCH Laurent (2000) *Le Diagnostic financier*, 3^e édition, Économica.
7. BERGER, Cédric & GUILLARD, Serge (2000), La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus, Saint dénis La plaine : Association Française de normalisation, Saint Denis.
8. BREALEY (R. A.), MYERS (S.), ALLEN (F.), THIBIERGE (C.) : *Principes de gestion financière*, Éditions Pearson éducation, 8^e édition, 2006.
9. BURLAUD Alain & SIMON Claude J. (2006), Le contrôle de gestion, Edition la découverte, Paris.
10. CATHERINE Maillet & ANNE Le Manh (2005), Les normes comptables internationales IAS/IFRS, Edition Foucher
11. CHRISTIAN Goujet, CHRISTIAN Raulet, CHRISTIANE Raulet (2007), Comptabilité de gestion, 7^{ème} Edition.
12. COOPERS & LYBRAND (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, Paris.
13. COOPERS & LYBRAND (1998), la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'organisations, Paris.
14. DAYAN, Armand (2008), manuel de gestion volume 2, 3^{ème} édition, Ellipses Editions Marketing, Paris.
15. GERVAIS Michel (1994), Contrôle de gestion, 7^{ème} Edition, Econmica.
16. GERVAIS Michel (2000), Contrôle de gestion, 7^{ème} Edition, Econmica.
17. HONORAT Philippe, (2005), Le budget facile pour les managers, démarche, indicateurs, tableaux de bord, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris.
18. HORNGREN Charles & BHIMANI Alnoor (2003), Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 2^{ème} édition, Pearson Education France.
19. ISADE (2003) Séminaire sur la gestion financière et comptable des projets.

20. Jean Yves Eglem, André Phillips, Christian Raulet, Christiane Raulet, Analyse Comptable et Financière (2005), Tertiaire Sup, 9ème Edition Dunod.
21. JOLY Hubert, (1999), Méthodes d'évaluation des performances, Revue Francaise de Comptabilité, Numéro 317.
22. LAUZEL P. & TELLER R. (1997), Contrôle de gestion et budgets, Editions SIREY.
23. MYKITA Patrick & TUSZINSKI Jack, (2002), Contrôle de gestion, Prévision et gestion budgétaire, mesures et analyses des performances, Edition Foucher Paris
24. Obert, Robert-Mairesse, Marie Pierre (2007) Comptabilité et audit : Manuel des applications, Dunod.
25. RICHARD Brealey (2003), Principes de Gestion Fiancière, 7 ème Edition, Pearson.
26. SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2003), Le Praticien Comptable : Système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar.
27. SHICK, Pierre (2007), memento d'audit interne, Dunod.
28. SOLNIK Bruno (1998), Gestion Financière, Edition Nathan.
29. SYSCOA (2002), Plan comptable Général des entreprises, Edition Foucher.
30. VIALA Pascal (1995), Eléments de théorie financière.