



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**25^{ème} Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

Le traitement des spécificités comptables dans la gestion d'un projet : cas du projet ALIMA/BEFEN de prise en charge des enfants de moins de 5 ans souffrant de la malnutrition dans le département de Mirriah (Niger)".

Présenté par :

Dirigé par :

CHAIBOU Moumouni

Abou WELE,

Expert comptable, Commissaire aux comptes,

Consultant, Directeur Associé de CECA - Sarl

Octobre 2014

TABLE DE MATIERES

D E D I C A C E	1
R E M E R C I E M E N T S	2
S I G L E S E T A B R E V I A T I O N S	3
L I S T E S D E S T A B L E A U X E T F I G U R E S	5
L I S T E S D E S A N N E X E S	5
INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1 : DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT	12
1.1 DEFINITIONS DES CONCEPTS	12
1.1.1 Définition de projet.....	12
1.1.2 Classification.....	13
1.1.3 Les secteurs couverts par les projets.....	15
1.2 LE CYCLE DE VIE DU PROJET	16
1.2.1 L'élaboration	17
1.2.2 Le financement.....	19
1.2.3 L'exécution.....	21
1.2.4 L'audit et évaluation.....	21
1.3 LES CARACTERISTIQUES JURIDIQUES ET FINANCIERES DES PROJETS . 24	
ELLES SE DECLINENT EN PLUSIEURS VOLETS AUSSI SUR LE PLAN JURIDIQUE, ORGANISATIONNEL QUE FINANCIER.	24
1.3.1 Les aspects juridiques de projets	24
1.3.2 Les aspects organisationnels.....	30
1.3.3 La gestion financière	32
CHAPITRE 2 : LES SPECIFICITES COMPTABLES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT	35
2.1 LES DIFFERENTS SYSTEMES DE COMPTABILITE APPLICABLES AUX PROJETS	35
2.1.1 La comptabilité d'engagement	36
2.1.2 La comptabilité de trésorerie	37
2.1.3 La comptabilité hybride.....	37
2.2 LES TRAVAUX DE FIN D'EXERCICE ET LES AJUSTEMENTS SUBSEQUENTS 38	
2.2.1 Les activités comptables clés des travaux de fin d'exercice.....	38
2.2.2 Les états financiers	42
2.3 LES NOUVELLES CONDITIONS D'OCTROI ET DE GESTION DES SUBVENTIONS CHEZ ECHO (2014)	42

2.3.1	Aperçu général sur les activités de echo.....	43
2.3.2	Conditions générales applicables aux actions d'aide humanitaire financées par l'union européenne.....	46
2.3.3	Convention-cadre de partenariat avec les organisations humanitaires.....	51
2.3.4	Principes et procédures applicables aux marchés passés dans le cadre d'actions d'aide humanitaire financées par l'ue.....	53
2.3.5	Convention spécifique de subvention.....	56
CHAPITRE 3:	METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	57
3.1	LE MODELE D'ANALYSE.....	57
3.2	LA COLLECTE DES DONNEES.....	59
3.3	L'ANALYSE DES DONNEES.....	60
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....		61
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....		63
CHAPITRE 4 :	PRESENTATION DU PROJET.....	64
4.1	LES ACTEURS DU PROJET.....	64
4.1.1	L'ong alima.....	64
4.1.2	L'ong befen.....	65
4.1.3	Echo.....	66
4.1.4	Le programme alimentaire mondial.....	67
4.1.5	L'unicef.....	67
4.1.6	L'Etat du Niger.....	67
4.1.7	Les bénéficiaires.....	68
4.2	CONTEXTE DU PROJET.....	68
4.3	OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS.....	68
4.3.1	Objectifs du Projet.....	69
4.3.2	Les résultats attendus.....	69
4.4	ORGANISATION DU PROJET.....	70
CHAPITRE 5:	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE COMPTABLE DANS LE PROJET....	71
5.1	LE MANUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES.....	71
5.1.1	Le Manuel de Gestion des Ressources Humaines.....	71
5.1.2	Le Guide Approvisionnement.....	72
5.1.3	Le Guide pour les Finances Siège et Terrain.....	72
5.2	LA COMPTABILITE DU PROJET.....	73
5.2.1	Le plan comptable.....	73
5.2.2	La comptabilité du bureau opérationnel alima-dakar.....	74
5.3	LA COMPTABILITE PAYS AU NIGER.....	75

5.3.1	La comptabilité terrain du projet	75
5.4	LES TRAVAUX DE FIN D'EXERCICE.....	76
CHAPITRE 6: ANALYSE DE LA PRATIQUE COMPTABLE DU PROJET NUT MIRRIAH ET RECOMMANDATIONS.....		79
6.1	ANALYSE DE LA PRATIQUE COMPTABLE DU PROJET	79
6.2	LES ELEMENTS DE SUCCES	79
6.3	LES MENACES OU FAIBLESSE DECELEES	81
6.4	RECOMMANDATIONS	82
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....		84
CONCLUSION GENERALE.....		85
BIBIOGRAPHIE.....		87
A N N E X E S.....		89

D E D I C A C E

Ce mémoire est dédié à ELHADJI CHAIBOU TATA et à HADJIA HAOUAOU ABDOU mes parents qui m'ont ménagé aucun effort pour la réussite de mes études depuis l'école primaire à ce jour.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

R E M E R C I E M E N T S

Mes remerciements vont d'abord à mon Seigneur TOUT PUISSANT, TOUT MISERICORDIEUX, ALLAHOU SOUBAHANAHOU WATA ALLA qui par SA GRACE m'a permis d'arriver au terme de ce travail. Que SA PAIX ET SON SALUT soient sur le Prophète Mohamed (SAW) et que SA BARAKAT et SA BENEDICTION soient dans tous les usages qui seront faits des connaissances acquises, amine.

En suite à ma famille notamment ma femme et mes enfants qui m'ont soutenu par leur comportement exemplaire.

A Monsieur Abou WELE Expert Comptable, qui a bien voulu, malgré toutes ses occupations, de diriger ce mémoire, qu'il reçoit ici mes sentiments de gratitude et qu'ALLAH LE TRES HAUT récompense ses efforts de la plus belle récompense, amine.

A mes amis de la promotion MBA-AUDIT 2013-2014, avec lesquels le parcours de combattant a été mené et le défi relevé.

A toute l'équipe d'encadrement et à l'ensemble du corps professoral du CESAG, en particulier à Mr CHABI Bertin et Monsieur Moussa Yazid sans oublier Madame Mously dont les efforts salutaires ont été plus que précieux durant la formation, qu'ils reçoivent la reconnaissance méritée.

A toute l'équipe ALIMA / BEFEN à DAKAR, NIAMEY et ZINDER pour les soutiens multiformes avant, pendant et après ma formation. Que toutes et tous se retrouvent dans cette expression de gratitude.

S I G L E S E T A B R E V I A T I O N S

ALIMA : The Alliance for International Médical Action

AUOHC : Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des entreprises sises dans les Etats parties au traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique.

BAD : Banque Africaine de Développement

BEFEN : Bien Etre de la Femme et de l'Enfant au Niger

BM: Banque Mondiale

CCP: Cost Coverge Planning

CGI : Code Général des Impôts du Niger

CRENAS : Centre de récupération nutritionnelle ambulatoire pour la prise en charge de la malnutrition aiguë Sévère

CRENI : Centre de récupération nutritionnelle intensive

CSI : Centre de Santé Intégré

DONGAD : Direction des ONG et Associations de Développement

ECHO: L'office d'aide humanitaire de la Communauté européenne

FICR : Fédération Internationale du Croissant Rouge

HD : Hôpital de District

IASB : Bien Etre de la Femme et de l'Enfant au Niger

ISB : Impôt Sur les Bénéfices

IUTS : Impôt Unique sur le Traitement et Salaire

MAS : Malnutrition Aigüe Sévère

MSF-CH : Médecins Sans Frontières - Suisse

NIF : Numéro d'Identification Fiscale

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PAM : Programme Alimentaire Mondiale

PAT: Protocole d'Accord Type

PDE : Projet de Développement

PEC : Prise En Charge

PTF : Partenaire Technique et Financier

SAGA : Logiciel Comptable utilisé dans le Projet

SDTC : Solde de Tout Compte

SEACAM : secretariat for eastern african /coastal area management

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée

UE : Union Européenne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

L I S T E S D E S T A B L E A U X E T F I G U R E S

Tableau n°1 : Suggestions de contenu d'une description de projet.....	19
Tableau n°2 : Suggestion de contenu d'une demande.....	20
Tableau n°3 : Exemples de phrases et mots clés.....	20
Tableau n°4 : Abattement pour charges IUTS	29
Tableau n°5 : Taux IUTS	30
Graphique n°1 : Cycle de vie de projet.....	17
Graphique n°2 : Roue de DEMING et l'amélioration continue.....	23
Graphique n°3 : Modèle d'analyse	58

L I S T E S D E S A N N E X E S

Annexe I : Organigramme.....	90
Annexe II : Modèle du Rapport Financier.....	91
Annexe III : Modèle d'annexes équipements.....	92
Annexe IV : Modèle Convention de subvention.....	93
Annexe V : Ecran accueil Saga.....	95
Annexe VI : Ecran saisie Saga	96

INTRODUCTION

L'humanité fait face à des défis nés souvent des activités de l'homme ou des événements naturels. Ils ont pour corollaires l'aggravation des besoins existentiels plongeant ainsi les populations dans la précarité.

Les Nations Unies ont dès le début du 21^{ème} siècle défini des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) créant ainsi une dynamique à l'échelle internationale visant l'amorce d'un développement durable à l'horizon 2015.

Les pays pauvres du sud illustrent malheureusement la réalité des défis et menaces compte tenu de leur extrême vulnérabilité. Entre autres exemples, l'on peut citer, les sécheresses (engendrant les famines), les conflits armés (avec leurs lots des déplacés et réfugiés), les catastrophes naturelles (séisme, tsunami, épidémie,...).

La recherche de solutions à ces besoins passe en général par la contribution des bailleurs de fonds (bilatéraux et/ou multilatéraux) à travers le financement des projets visant des objectifs précis. Suivant leur nature, lesdits projets s'attaquent aux causes structurelles ou se limitent à apporter des réponses conjoncturelles afin de soulager les populations cibles. Leur cycle de vie comporte les phases d'élaboration, de la formalisation du financement, de la mise en œuvre et des audits/évaluations.

Sur le plan humanitaire, cette méthode d'intervention est utilisée par les bailleurs de fonds internationaux qui soutiennent les pays éprouvés en apportant de l'aide directement aux populations nécessiteuses via des structures de mise en œuvre telles que les ONG. L'utilisation des ressources est dès lors soumise à des conditionnalités liées non seulement aux règles des bonnes pratiques intentionnellement reconnues mais aussi aux exigences spécifiques de ces bailleurs et des Etats auxquels l'aide est destinée.

Il ressort ainsi une obligation de transparence et de rendu de compte dans la réalisation des dépenses au titre des projets. L'on peut s'attendre logiquement, dans l'espace UEMOA par exemple, à l'existence d'un référentiel de cadrage sur le plan législatif (lois sur les projets) et comptable (plan comptable et normes spécifiques), à l'image du secteur marchand. Hélas, contrairement aux activités commerciales où le législateur et les professionnels mettent régulièrement à jour le dispositif (les lois et les normes), le secteur des projets reste quasi

vierge et soumis à des instructions qui varient suivant les activités, le contexte et les règles des intervenants (les Etats, les bailleurs de fonds et les partenaires de mise en œuvre).

Les causes potentielles de cette absence de réglementation dans la gestion des projets sont entre autres :

- absence des lois déterminant le cadre de gestion de projets ;
- absence d'un référentiel comptable ;
- absence des normes spécifiques.

Les conséquences qui découlent peuvent être :

- le vide juridique avec la prolifération des ONGs sans but réel;
- le manque de fiabilité des informations financières ;
- les fraudes et autres détournements de fonds ;
- etc.

Les solutions possibles en vue d'une meilleure gestion du secteur de projets sont :

- la conception d'un référentiel comptable ;
- la conception des normes spécifiques aux projets ;
- la conception des lois règlementant la gestion des projets ;
- l'étude des spécificités comptables liées à la gestion de projets en vue d'en dégager éventuellement d'autres pistes de solutions.

De cet ensemble de solutions l'on retient : l'étude des spécificités comptables liées à la gestion de projets en vue d'en dégager éventuellement d'autres pistes de solutions.

Quels sont alors les traitements comptables spécifiques auxquels sont soumis les projets dans la présentation des informations financières fiables et sincères qui donnent satisfaction aux parties prenantes ?

La recherche de solutions à cette question entraîne le questionnement suivant :

- quel type de comptabilité pour les projets de développement ?
- comment se déroulent les travaux de fin d'exercice ?
- comment s'analysent les ajustements qui en résultent ?
- comment se présentent les états de restitution ?

C'est pour répondre à cet ensemble de questions que nous avons choisi le thème d'étude qui s'articule autour du traitement des spécificités comptables dans la gestion de projets, avec le cas pratique du « Projet de prise en charge des enfants âgés de moins de cinq (5) souffrant de la malnutrition dans le département de Mirriah au Niger ». Ce projet est mis en place par les ONG ALIMA et BEFEN sur financement du partenaire financier ECHO.

L'objectif principal est de ressortir les traitements spécifiques qu'effectuent les projets sur le plan comptable afin de présenter des états financiers qui respectent les exigences des partenaires concernés.

Les objectifs spécifiques sont :

- d'étudier les types de comptabilités applicables aux projets ;
- de dérouler les étapes clés des travaux de fin d'exercice ;
- de présenter les ajustements qui résultent de ces travaux ;
- de présenter le contenu des états financiers avec leur particularité.

Notre champ de recherches sera limité autour des dispositions du plan comptable OHADA et les instructions du partenaire technique et financier en l'occurrence la Commission de l'Union Européenne à travers ECHO. Il sera utilisé la technique de mise en relation des pratiques comptables (projets et entreprises) sur certains aspects clés relevant des principes universels de la comptabilité.

L'intérêt du thème est d'abord pour nous, de contribuer à la réflexion sur une éventuelle normalisation de la gestion des projets de développement.

Pour l'ONG ALIMA c'est d'avoir une contribution permettant d'améliorer son dispositif interne en la matière.

Pour le CESAG, c'est d'abord un test de mise en œuvre des enseignements reçus tout au long de l'année académique, chose qui pourrait aboutir non seulement à repenser le module sur l'audit des projets mais aussi et surtout à enrichir la documentation au niveau de la bibliothèque.

Dans la première partie nous présenterons, après les définitions des concepts et caractéristiques de projets de développement, les grands principes de la comptabilité générale

et leur application dans la gestion des projets. Nous allons ensuite tenter de répondre à nos questions sus identifiées qui constitueront les axes de notre réflexion.

Dans la deuxième partie, le cas pratique du projet mis en place par les ONG ALIMA et BEFEN sera étudié. Une présentation des ces structures et de la plate forme d'ALIMA sera faite. Ensuite le projet en question sera passé en revue et les pratiques comptables liées aux différentes questions traitées à la première partie seront exposées.

A la lumière des bonnes pratiques, des recommandations seront formulées au terme de notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Il sera question dans cette partie de traiter les généralités sur les projets. Ainsi des définitions émanant des sources diverses en passant par les caractéristiques de la vie de projets, les points de vue des auteurs /acteurs seront exposés. Et ce, malgré que dans ce domaine les écrits (œuvres) ne sont pas abondants.

Par la suite l'examen des aspects spécifiques de la comptabilité des projets de développement constituera une étape importante avant d'aboutir à la méthodologie de recherches retenue pour mener à bien le cas pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Dans la marche vers le développement d'une communauté donnée, l'approche projet est, de nos jours, l'une des démarches auxquelles les décideurs font recours pour la mise en œuvre de leur vision et de leur programme de développement. C'est pourquoi, d'importantes ressources aussi bien matérielles, financières que humaines sont déployées dans divers secteurs concernés par les activités des projets. Il est dès lors impératif de savoir comment ces ressources sont gérées surtout que ce domaine manque de référentiel juridique et comptable standard à l'instar du secteur marchand où les entreprises commerciales sont régies par *l'Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises dans les Etats-parties au traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA)*.

Ce chapitre tentera de donner :

- les définitions des concepts ;
- le cycle de vie de projet ;
- les caractéristiques juridiques et financières des projets.

1.1 DEFINITIONS DES CONCEPTS

Il sera exposé ici les différentes définitions et concepts tirés de la revue documentaire.

1.1.1 DEFINITION DE PROJET

Du point de vue historique, le Dictionnaire de la langue française Le Robert (1992 : 1645), démontre l'évolution du « pourjet » au « projet ». En effet, Pourjet dérivé de pourjeter apparut en 1470, dès les premiers textes où il est présent, il a pris le sens de « idée que l'on met en avant, plan proposé pour réaliser cette idée ». En substance, le mot garda cette valeur puis en 1529 sous la forme de project, le mot a pris par métonymie et spécialisation technique le sens de « travail, rédaction élémentaire, premier état » d'abord en architecture puis avec une acception plus générale vers 1637. Au XVIII^e siècle, project étant devenu par perte du (c) projet, le terme se spécialise en droit et en politique, les syntagmes projet de décret (1789) et projet de loi (1792) apparaissent avec la Révolution Française¹.

¹ Source : www.comune.torino.it/sfep/praise/dwd/meetings/5a.../question_par.pdf

Du point de vue étymologique comme le souligne J.Pierre Boutinet : « Le mot projet vient du latin *projicere*, qui signifie jeter en avant, en effet le latin ne possédait pas de terme équivalent à notre acception actuelle du mot projet. C'est à partir du participe passé de ce verbe *projectum* que sera forgé notre vieux français *project* qui passera tel quel en anglais et perdra son *c* dans notre langue contemporaine.

De même le grec ancien ne possédait pas de terme spécifique pour désigner le mot projet mais disposait du verbe *ballein* signifiant l'acte de jeter qui en vieux français forgera au XV^{ème} siècle le terme *probleume* sur la base du composé *proballein*, jeter en avant qui lui-même donnera naissance à notre mot problème. Projet avec son origine latine, et problème avec son origine grecque, expriment tous deux l'acte de jeter en avant, à cette différence près qu'aujourd'hui, le projet « jette en avant » une intention et le problème une question difficile à résoudre. »

L'étroite parenté et complémentarité entre les deux termes fait affirmer à Jean-Pierre Boutinet²

« Il n'y a pas de projet sans problème et inversement pas de problème sans projet »

Courant XX^e, le mot « projet » évolue, surtout à partir des années 1950, quand plusieurs techniques de gestion de projet sont élaborées : le mot "Projet" dans son acception actuelle couvre à la fois l'intention visée et le dispositif prévu pour la réaliser. Le résultat visé étant qualifié d'« objet ». Aujourd'hui le projet est défini comme étant un ensemble de moyens matériels, financiers et humains mis en œuvre en vue de répondre à des objectifs précis. Un projet est en général limité dans le temps et dans l'espace.

1.1.2 CLASSIFICATION

Suivant leurs objectifs et les besoins qu'ils visent à satisfaire, les projets sont aussi variés que multiformes. Il existe de ce fait, plusieurs modes de classification :

- le secteur d'activité (primaire, secondaire, tertiaire) ;
- l'étiquette de générateurs de revenus ou non ;
- l'échelle (nationale, régionale, continentale) ;
- la durée (court terme, moyen terme, long terme) ;

² J.P Boutinet professeur à l'Institut de psychologie et de sciences sociales appliquées de l'Université catholique d'Angers in Sciences Humaines n°39. Source : www.comune.torino.it/sfep/praise/dwd/meetings/5a.../question_par.pdf

- le mode de gestion.

L'aspect gestion de projets de développement dans sa dimension comptable et financière est le centre d'intérêt du présent travail. Il demeure ainsi logique de s'appuyer sur les rôles des différents partenaires afin d'aboutir la classification suivante :

1.1.2.1 Les projets geres par l'etat

Dans les pays pauvres du tiers monde, la gestion du projet a connu une évolution rapide tant les besoins croient à un rythme exponentiel avec la survenance des catastrophes tels que les épidémies, les sécheresses, les conflits armés, etc. Cette évolution est née des leçons tirées, entre autres, de la gestion de projets des années 80 sous l'empire des « approches programmes » édictées par les Institutions Financières Internationales. A l'époque, bien que les financements aient été acquis sous diverses conditionnalités, le montage de projets était moins rigoureux qu'aujourd'hui.

Les projets gérés par l'Etat sont en général financés sur emprunt et caractérisés par le fait que :

- la tutelle technique du projet est assurée par une entité administrative nationale relevant du Ministère technique (agence ou société nationale par exemple) qui en est l'administrateur des crédits ;
- comme toute dépense budgétaire de l'Etat, c'est le Ministre en charge de l'Economie et des Finances qui joue le rôle d'ordonnateur ;
- le comptable désigné est soit le comptable du projet, soit le partenaire technique et financier, soit encore le Trésor public (contrepartie financée à titre de budget d'investissement de l'Etat) ;
- le contrôle est fait en général par les services de l'Etat ou ses démembrements (la Commune par exemple) ou encore indirectement par une agence d'exécution publique ou privée agissant sur mandat de l'Administration et qui lui rend compte de façon régulière.

Dans cette catégorie, le projet peut bénéficier d'une certaine autonomie administrative qui lui est conférée par son statut juridique ou d'une certaine convention signée avec le partenaire technique et financier.

1.1.2.2 Les projets directement gérés par les partenaires techniques et financiers (ptf)

Dans la quête de l'efficacité des actions de projets, certains PDE financés sur des subventions connaissent un mode de gestion tout à fait particulier. Dans ses rapports avec l'Etat, le partenaire technique et financier assure la gestion financière du projet. Quant au représentant de l'Administration concernée il n'intervient que dans le cadre d'expression de besoin et attend la validation ou la non objection du PTF. Le partenaire technique et financier peut aussi exercer son rôle d'ordonnateur par le biais d'un organisme privé ou d'une organisation internationale. Il se peut aussi que le Ministère de tutelle du projet soit Administrateur de crédits délégué auquel cas, il s'en limite à certifier les opérations faites pour le compte de l'Etat.

Par ailleurs, l'action de développement ou l'action humanitaire connaissent de plus en plus un engouement auprès des PTF et aussi auprès des partenaires de mise en œuvre telles les ONGs internationales et des associations de développement. Ceci a pour effet immédiat l'allègement des souffrances des populations éprouvées en proie à toute sorte de vulnérabilités. Cette multiplicité d'intervenant oblige les PTF et l'Etat à mieux recadrer les actions menées sur le terrain. D'où une autre forme de gestion qui fait intervenir en plus de l'efficacité, la transparence, la neutralité, l'indépendance et la redevabilité (vis-à-vis du PTF, de bénéficiaires, et de l'Etat). Par conséquent, il arrive que le PTF finance directement un projet soumis par les organisations locales. C'est le cas par exemple lorsqu'il finance le programme d'une association, ONG, d'une Fondation, d'une entreprise ou d'autres organismes à but non lucratif. Dans ces cas, la gestion technique et financière du projet est assurée par l'organisation bénéficiaire ou l'équipe de projet mise en place conformément aux dispositions de la convention de financement et du cahier de charges.

1.1.3 LES SECTEURS COUVERTS PAR LES PROJETS

« Nos sociétés modernes sont devenues des "sociétés à projets". Les projets concernent autant les institutions (projet scolaire, projet d'établissement hospitalier, projet de loi, projet politique, projet de société...) que les individus, à tous les stades de la vie (du projet éducatif au projet de retraite, en passant par les projets professionnels, familiaux, de naissance et existentiels...). Cette omniprésence du mode projet dans tous les aspects de l'activité humaine renvoie à une vision idéalisée de ce mode d'action. Le projet semble devenu un instrument qui

donne l'espoir à l'homme de ne plus seulement subir les événements, mais de pouvoir maîtriser le cours de l'histoire et forger le futur à sa façon »³.

De façon générale, les projets de développement visent à mener des activités productives pouvant contribuer à l'expansion économique d'un espace donné. C'est ainsi que les pays en voie de développement ont connu depuis quelques années une évolution significative, entre autres, dans les domaines suivants :

- les infrastructures ;
- le bien-être et de l'émancipation ;
- l'autosuffisance alimentaire.

En somme, dans les pays du tiers en particulier, les secteurs de l'économie couverts par les projets de développement sont :

- agriculture ;
- santé et nutrition ;
- éducation ;
- transport ;
- démobilisation / Réinsertion ;
- lutte contre la pauvreté ;
- élevage ;
- la démographie ;
- l'environnement ;
- le commerce ;
- etc.

1.2 LE CYCLE DE VIE DU PROJET

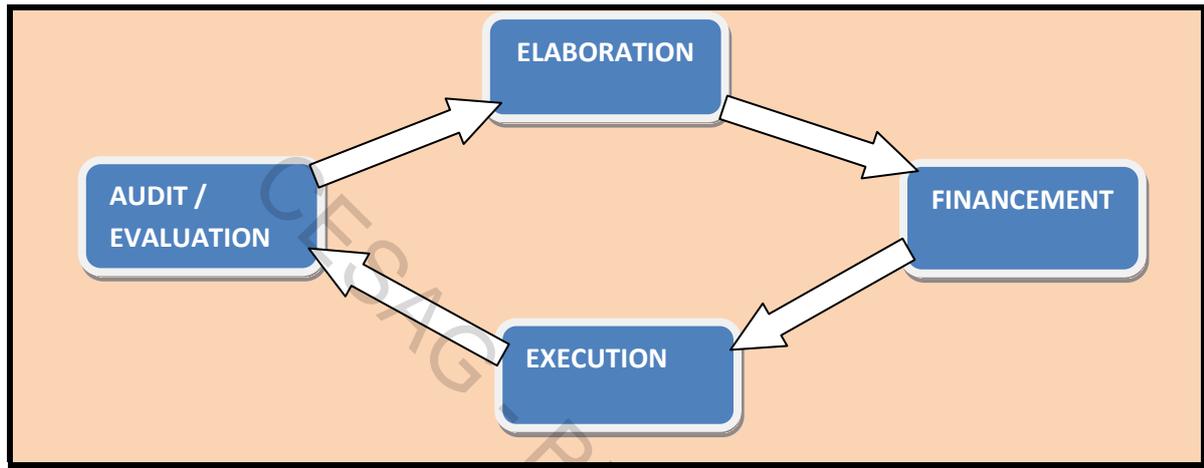
« Le " projet " apprend à travailler seul, à viser une production, c'est-à-dire à réaliser un produit. Le projet détruit le temps et le long terme. Il a un début et surtout une fin. Il est remplaçable par un autre. Pour le pouvoir (très friand des projets), il transforme des relations

³ Source : SYNAVI – Syndicat national des arts vivants ;
www.synavi.org/spip.php?action=accéder...pdf%2FPROJET.pdf

politiques en relations marchandes car il permet d'acheter des prestations-produits en les déguisant en démarches »⁴.

Il est à retenir qu'à l'image de la vie d'un être humain, le projet a un cycle de vie qui comprend quatre phases : la programmation, l'identification, l'instruction, le financement, la mise en œuvre et l'audit / évaluation. Ces phases peuvent être schématisées comme suit :

Graphique n°1 : Cycle de vie de projet.



Source : Nous même.

1.2.1 L'ELABORATION

C'est l'étape où se fait, entre autres, l'étude de faisabilité, elle peut regrouper les trois sous-phases de programmation, d'identification et d'instruction.

« En principe un projet n'est pas une simple idée jetée en l'air, mais suppose d'être décrit et planifié, par exemple selon la méthode CQQCOQP :

- quoi (les actions) ;
- qui (les gens concernés) ;
- où (les domaines touchés par le projet, voire les lieux) ;
- quand (programmation dans le temps) ;
- comment (moyens, méthodes...) ;
- combien (le budget) ;
- pourquoi (les motifs et les objectifs).

⁴ SYNAVI – Syndicat national des arts vivants ;
www.synavi.org/spip.php?action=accéder...pdf%2FPROJET.pdf

On doit répondre clairement à ces questions pour bien commencer le projet, et veiller à ce que les objectifs du projet soient clairement bien définis et bien compris par les parties prenantes »⁵.

Selon SEACAM/ SECRETARIAT FOR EASTERN AFRICAN /COASTAL AREA MANAGEMENT cette étude se fait à l'aide des outils : « les outils utilisés par les bailleurs de fonds qui travaillent dans les pays en voie de développement se ressemblent beaucoup. On les dénomme ACL (Analyse de cadre logique), PPOO (Planification de projet orientée objectif), PMPOO (Planification de mise en pratique orientée objectif), etc.

Ils font tous intervenir : (i) une analyse de la situation présente, (ii) une description de la situation souhaitée, (iii) le choix de la stratégie du projet, (iv) la description des résultats à obtenir et actions à effectuer, et (v) l'analyse des risques en relation avec le succès du projet »⁶.

Il est à retenir que, chaque projet de développement a ses propres spécificités en fonction du contexte particulier dans lequel il se situe. Les études de projets se font généralement suivant des « business plan » ou plans d'affaires presque identiques à tous les projets. Les différences apparaissent surtout au niveau de la durée des études techniques pour certains projets nécessitant de grosses infrastructures. Dans la démarche globale des projets, la phase d'élaboration détermine progressivement les notions suivantes :

- l'idée du projet et ses objectifs ;
- la nature et les aspects juridiques du projet ;
- le promoteur ;
- le coût du projet ;
- les politiques de mises en œuvre ;
- l'étude technique ;
- l'étude financière.

⁵ Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Projet>

⁶ **Source : SEACAM/ SECRETARIAT FOR EASTERN AFRICAN /COASTAL AREA MANAGEMENT : D'une bonne idée à un projet réussi**

Cette phase est assortie d'un document de description de projet :

Tableau n°1 : Suggestions de contenu d'une description de projet

Suggestions de contenu d'une description de projet :

1. Contexte
2. Objectif
3. Contenu et structure (y compris les résultats attendus)
4. Groupe concerné
5. Echancier
6. Gestion
7. Evaluation et rapport
8. Budget et finances
9. Organisation du projet

Source : SEACAM/ SECRETARIAT FOR EASTERN AFRICAN /COASTAL AREA
MANAGEMENT : D'une bonne idée à un projet réussi

1.2.2 LE FINANCEMENT

Le document de projet est soumis aux partenaires techniques et financiers suivant les procédures indiquées dont les soumissionnaires doivent avoir pris connaissance au préalable.

Pour certains bailleurs par exemple c'est une « concept note » ou lettre de demande qui est soumise. C'est un document adressé au bailleur ou à une compagnie privée pour solliciter leur soutien et les subventions attendues.

« Une demande doit être courte et précise. Normalement, elle ne doit pas excéder une page. Si elle devait être plus longue, il vaudrait mieux inclure l'information complémentaire dans des annexes. Si le budget est trop détaillé, il peut aussi être renvoyé en annexe, et vous pouvez en extraire seulement des chiffres clés. Dans la demande vous devez stipuler qui est demandeur des fonds et, par conséquent, qui va administrer l'argent. Vous devez stipuler le montant sollicité pour la première année, et si besoin, les montants nécessaires pour les années suivantes. Vous devez envisager d'indiquer si vous avez sollicité des fonds d'autres bailleurs, compagnies et institutions ».

Tableau n°2 : Suggestion de contenu d'une demande

Suggestion de contenu d'une demande

1. Nom du demandeur (qui est responsable)
2. Objectif, et courte description du projet
3. Résultats attendus
4. Besoin en fonds (première année et années suivantes)
5. Liste des autres agences ou compagnies sollicitées pour un financement (optionnel)
6. Echancier

Source : SEACAM/ SECRETARIAT FOR EASTERN AFRICAN /COASTAL AREA MANAGEMENT : D'une bonne idée à un projet réussi.

A ce niveau, le respect du principe de la bonne communication est impératif. La précision, la concision, la clarté des mots employés sont de mise. Le langage peut être un médiateur qui facilite la compréhension mais il peut aussi être source de blocage.

Tableau n°3 : Exemples de phrases et mots clés

Exemples de phrases et mots clés

Développement des moyens

Communautaire

Donner du pouvoir aux communautés

Durable pour l'environnement

Centré sur les femmes

Soulagement de la pauvreté

Développement durable

Utilisation durable des ressources naturelles

(d'après : Strategic focus for the conservation activities of WWF-SA and the Green Trust, 1998-2002)

Source : SEACAM/ SECRETARIAT FOR EASTERN AFRICAN /COASTAL AREA MANAGEMENT : D'une bonne idée à un projet réussi

Après l'étude sur l'éligibilité du projet, le partenaire fait son retour. Ceci peut donner lieu à des allers-retours pour d'éventuelles corrections ou demandes d'explications sur les zones d'ombre. Voilà pourquoi il faut maintenir une bonne communication non seulement jusqu'à la

signature de la convention mais aussi, pendant et après l'exécution du projet car cela rasure toutes les parties prenantes notamment le PTF, l'Etat et les bénéficiaires.

1.2.3 L'EXECUTION

C'est l'étape de la vérité, il s'agit de mettre en application toutes les dispositions contractuelles convenues afin d'atteindre les résultats escomptés. Elle correspond à la mise en œuvre concrète du projet en respectant les objectifs opérationnels et les étapes définies lors de la prévision. C'est la réalité du terrain qui commande d'où l'incertitude et la survenance des inattendus donc des écarts entre la réalisation et la prévision ce qui justifie la mise en place d'un système de suivi / évaluation devant produire des analyses indispensables pour la prise de décisions éclairées.

Aussi, les problèmes d'exécution que les projets peuvent rencontrer sont soit d'origine interne (changement dans la direction du projet, non respect des clauses contenues dans l'accord de crédit), soit d'origine externe tels que les changements dans la situation économique et politique (changement de gouvernement aussi bien chez le partenaire financier que chez le bénéficiaire).

1.2.4 L'AUDIT ET EVALUATION

« Évaluer un projet c'est mesurer l'impact de son action, de son efficacité, la manière dont elle est conduite afin d'en assurer le suivi ou le recadrage. La définition de moyen 'évaluation avant le démarrage d'un projet est toujours bénéfique, car c'est une phase qui peut aider à préciser encore mieux les objectifs du projet. De plus, si le projet est conduit par plusieurs acteurs, cela permet qu'au moment de rendre compte de l'action, toutes les parties soient d'accord sur les éléments à évaluer ». LAFAYE (2009 : 13 – 16)⁷.

Il s'agit, partant des objectifs attendus de définir des indicateurs précis, qualitatifs ou quantitatifs du résultat que l'on veut obtenir, lors de l'évaluation, il sera alors débattu de la mesure de ces indicateurs auxquels il sera nécessaire d'ajouter les réponses aux préoccupations des parties : alors des indicateurs SMART.

Les partenaires financiers peuvent intervenir dans la gestion et le contrôle du projet. Ces interventions consistent en la supervision et l'évaluation périodique de ces projets. La

⁷ Notions de projet et méthodologie de projet <http://lafaye.isabelle.free.fr/>, IRTS AQUITAINE – 2009

supervision est souvent la partie la moins visible du cycle de projet mais, à maints égards, c'est cependant une des plus importantes. Cette supervision a un double objectif :

- s'assurer que les fonds mis à la disposition du projet sont consacrés exclusivement aux objets pour lesquels ils ont été accordés ;
- veiller à ce que les objectifs de développement que comporte le projet soient atteints en tirant profit des expériences accumulées sur l'exécution des projets similaires à l'intérieur du pays comme dans d'autres pays.

La clôture des projets est souvent sanctionnée par une mission d'évaluation technique finale et un audit financier pour les projets d'une certaine dimension.

Enfin, pour prendre en compte l'ensemble de ces phases, « la roue de Deming » est un outil qui nous place dans une démarche permanente d'amélioration continue d'un projet. La symbolisation se divise en quatre temps successifs, PDCA, simples à garder en mémoire et à se rappeler au cours de toute démarche de projet.

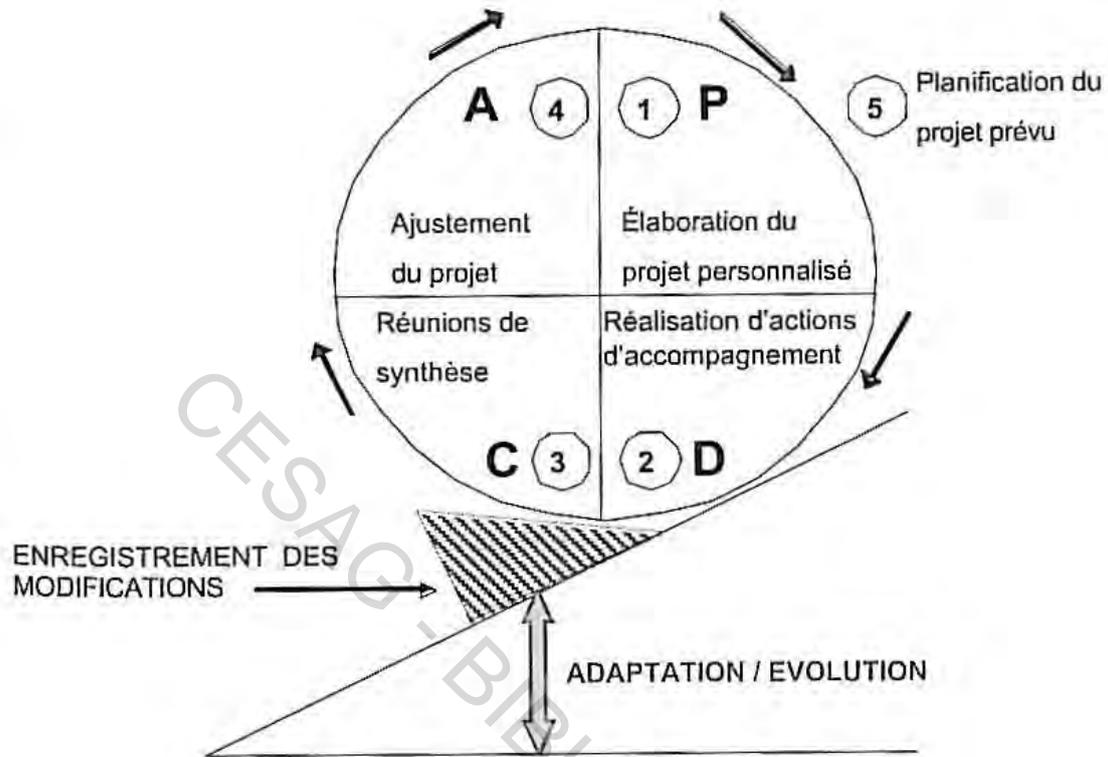
Plan : Planifier et préparer le travail à effectuer. Etablir les objectifs, définir les tâches à exécuter.

Do : Faire, réaliser. Exécuter les tâches prévues. Il peut être intéressant de limiter l'ampleur et la portée des tâches à exécuter afin de disposer d'un meilleur contrôle (processus répétitif).

Check : Vérifier les résultats. Mesurer et comparer avec les prévisions.

Act : Agir, corriger, prendre les décisions qui s'imposent. Identifier les causes des dérives entre le réalisé et l'attendu. Identifier les nouveaux points d'intervention, redéfinir les processus si nécessaire. Boucler, c'est une roue.

Graphique n°2 : Roue de DEMING et l'amélioration continue



- 1- **Plan** : prévoir, planifier
- 2- **Do** : faire, réaliser,
- 3- **Check** : contrôler, évaluer
- 4- **Act** : améliorer.

Source : LAFAYE (2009 : 13 – 16),
Notions de projet et méthodologie de projet <http://lafaye.isabelle.free.fr/>, IRTS AQUITAINE
– l'année 2009

1.3 LES CARACTERISTIQUES JURIDIQUES ET FINANCIERES DES PROJETS

Elles se déclinent en plusieurs volets aussi sur le plan juridique, organisationnel que financier.

1.3.1 LES ASPECTS JURIDIQUES DE PROJETS

Seront passés en revue ici certains aspects généraux sur le régime juridique des PDE, l'acquisition de la personnalité morale et le régime fiscal.

1.3.1.1 Les aspects généraux

Les initiatives liées à la question du développement sont nombreuses et se financent à coût des milliards à travers le monde et dans les pays sous développés en particulier. La vision, la politique et les objectifs du gouvernement sont traduits dans des plans de développement à l'échelle national et ou sectoriels qui renferment des programmes spécifiques. Ces derniers sont concrétisés à l'aide des projets de développement visant des objectifs ciblés.

Juridiquement, toutes ces actions puisent leur fondement de la constitution qui définit les directives sur les droits et devoirs des citoyens tout en mettant en relief la responsabilité du gouvernement quant aux questions d'intérêt général tel que le développement.

Par exemple au Niger, après l'élaboration, par les techniciens des Ministères, du plan stratégique qui traduit la politique gouvernementale, le document est examiné et validé en conseil des Ministres puis transmis à l'Assemblée Nationale pour adoption autorisant ainsi le gouvernement à aller de l'avant. Généralement, c'est la conférence des donateurs constituée des Partenaires Techniques et Financiers qui constitue l'étape cruciale d'approbation et de levée de fonds avec la manifestation des engagements des ces partenaires à financier tel ou tel secteur. Tous les projets s'inscrivent dans cette logique et cadrent avec la politique du pays suivant les secteurs visés en application non seulement, des dispositions de la Convention de financement mais aussi des lois et règlements en vigueur dans le pays, notamment dans les domaines suivants :

- droit civil (relativement au droit des obligations et contrats) : signé des contrats avec des Consultants et autres prestataires de service ;
- droit du travail : établir des contrats de travail et verser mes cotisations sociales pour le personnel utilisé dans le cadre du Projet ;
- droit fiscal : opérer des retenues fiscales sur les rémunérations versées (salaires et prestations) ;

- droit comptable : produire des justificatifs et tenir des journaux conformes aux règles comptables généralement admises.

Cependant, cette soumission des PDE aux lois en vigueur dans le pays concerné ne règle pas la problématique du vide juridique qui entoure leur gestion. Si les sociétés commerciales sont soumises, suivant leurs statuts, à des obligations relevant du droit comptable et commercial, notamment la tenue de la comptabilité, le respect entre autres, des principes de prudence, de régularité, de sincérité, de transparence, de contrôle, de la présentation et la communication des états de synthèses, aucune branche du droit ne prévoit en revanche un cadre juridique aux Projets de développement. Ce vide juridique n'est pas sans conséquences sur la gestion, la gouvernance et le contrôle externe des PDE. Ainsi, en l'absence d'un organe légal de contrôle de la gestion, la direction du projet dispose beaucoup plus de liberté que celle d'une société privée. Cette marge de manœuvre se constate aisément dans l'obligation légale faite aux entreprises privées de communication des états financiers de synthèse (administration fiscale, assemblée ordinaire, direction de la statistique, dépôt au greffe etc.) ; chose non obligatoire aux PDE qui se contentent du respect des instruments juridiques qui sous-tendent leur existence (conventions, protocoles d'accord, accord de crédit, etc.).

1.3.1.2 L'acquisition de la personnalité morale

Au vu du vide juridique soulevé ci-haut, les PDE ne sont naturellement pas inscrits au registre du commerce et du crédit mobilier. Ils prennent naissance sur la base d'accord juridique liant un Etat ou un de ses démembrements, une organisation civile (ONG, Association, Fondation) à un ou plusieurs partenaires financiers.

La personnalité morale s'obtient ainsi avec la signature de la Convention de financement. De ce fait, dans ses rapports avec son environnement, le Projet fait usage de tous les attributs d'une personne morale dont la capacité d'ester en justice, de contractualiser avec des tierces personnes, etc.

1.3.1.3 Le régime fiscal

- **Déclaration d'existence :**

A leur création, les PDE sont astreints à la déclaration d'existence selon les dispositions du CGI et notamment à son article 322 qui stipule :

« Toute personne physique ou morale ou organisme divers, quel que soit son objet ou son activité, y compris les sociétés d'économie mixte, offices et établissements publics à caractère industriel et commercial passibles de l'impôt sur les bénéfices, de la taxe sur la valeur ajoutée ou de l'impôt synthétique, est tenue de souscrire, auprès du service des Impôts territorialement compétent, une déclaration d'existence dans les trente (30) jours du commencement de son activité ».

- **L'obligation de se doter d'un numéro d'identification fiscale**

Dans sa section II : Numéro d'Identification Fiscale et à l'article 325 alinéa 1, le Code Général des Impôts du Niger dispose : « Toute personne physique ou morale qui exerce au Niger une activité autre que salariée, permanente ou occasionnelle et prise en compte à ce titre par une administration financière est attributaire d'un Numéro d'Identification Fiscale (NIF) unique, exclusif et invariable. Le numéro d'identification fiscale ne peut servir qu'à celui à qui il est attribué ».

Il ressort de cet alinéa que les PDE restent assujettis à l'obtention et à l'utilisation du Numéro d'Identification Fiscale (NIF). Comme l'indique l'article 327 du même CGI, à l'instar de tout contribuable les PDE doivent manifestement utiliser leurs NIF. L'art.327 dit : « Le contribuable doit mentionner son numéro d'identification fiscale :

- 1) lors des démarches entreprises auprès des administrations ;
- 2) sur les déclarations fiscales et douanières ;
- 3) sur les factures délivrées à ses clients ;
- 4) sur les documents professionnels remis à des tiers ;
- 5) lors de l'ouverture de comptes, par les professionnels, auprès des établissements bancaires ou financiers ».

- **L'impôt sur les Sociétés**

Le CGI du Niger dispose en son article 1 que « Il est établi au profit du budget de l'Etat un Impôt Sur les Bénéfices (ISB) des professions commerciales, non commerciales et autres activités lucratives ». L'article **27 quant à lui précise que** « Le taux de l'impôt sur les bénéfices est fixé à 30%, sans abattement, du bénéfice net imposable et arrondi au millier de francs inférieur ».

Puisque les PDE n'ont pas en général un but lucratif, il n'est nulle part fait cas expressément de leurs activités dans le CGI.

Toutefois, au niveau du champ d'application de l'ISB, l'article 2-Alinéa 13 précise que « les associations et les organisations non gouvernementales (ONG) exerçant une activité à but lucratif » font partie des personnes imposables. Ce qui veut dire que les bénéfices résultants de certaines activités, qui peuvent être retrouvées dans certains PDE, sont taxables tels qu'entre autres :

- 1) Facturation de prestations de service;
- 2) Réception d'intérêts bancaires sur le Compte Spécial du projet ;
- 3) Cession d'immobilisations réformées;
- 4) Vente des dossiers d'appel d'offre.

- **La TVA**

Art. 215 Titre III – Section I, « Sont soumises à la taxe sur la valeur ajoutée les affaires faites sur le territoire de la République du Niger par les personnes physiques ou morales qui, habituellement ou occasionnellement et d'une manière indépendante, accomplissent des actes relevant d'une activité industrielle, commerciale ou artisanale ou effectuent des prestations de services de toute nature.

Dans le cadre de leurs activités, les PDE font des transactions (acquisitions des biens et services) avec des fournisseurs assujettis au régime de la TVA. Ils sont tenus de payer cette taxe même si par ailleurs l'exonération leur ait accordée sous certaines conditions.

Pour illustrer cet état de fait, au Niger le Ministère du plan en charge de la tutelle des ONG/AD via la Direction des ONG et Associations de Développement (DONGAD) a mis en place un Protocole d'Accord Type (PAT) dans lequel le Gouvernement décline le champ d'application des exonérations avec la liste des biens et matériels concernés.

En l'occurrence, l'article 18 du PAT dit que « ... le Gouvernement s'engage à faciliter la coordination des actions des ONG/AD et de tous les acteurs de développement dans un souci d'efficacité.il s'engage à accorder l'exonération des droits et taxes à l'ONG/AD, dans les limites définies à ses articles 18, 19, 20, 21 et 22.....Par dérogation au Code Général des Impôts et au Code des Douanes, ces exonérations concernent à la fois la fiscalité de porte et la fiscalité intérieure ».

- **Le précompte de l'impôt sur les bénéfices**

L'article 38 du CGI du Niger dispose que « les personnes qui exercent une activité commerciale ou non commerciale sont soumises à un précompte sur l'impôt dû au titre des bénéfices ».

A l'instar de la TVA, il s'agit d'une retenue à la source opérée sur les transactions faites sur le marché et comme tout contribuable assujettis, les PDE collectent et reversent cet impôt à la Direction Générale des impôts (DGI) dans le respect de l'article 49 du CGI qui dit que « La retenue à la source doit être effectuée par les débiteurs à leur entière diligence et versée, sans avis préalable, au plus tard le 15 du mois suivant celui au cours duquel elle a été pratiquée, auprès du Receveur des Impôts territorialement compétent ».

Pour autant que l'entreprise fournisseurs n'a pas présenté une dispense comme le prévoit l'article 45 du CGI, « Peuvent bénéficier d'une dispense de paiement du précompte, les entreprises qui ont déclaré un chiffre d'affaires supérieur à 300 millions de francs CFA, quelle que soit l'activité, au titre de l'exercice fiscal précédent. Cette dispense est matérialisée par une attestation délivrée par la Direction Générale des Impôts, sur demande écrite de l'entreprise », les PDE se doivent de pratiquer la retenue à la source.

S'agissant du taux applicables suivant le statut des fournisseurs ou la nature du marché interne ou « externe » pour les non résidents, les articles 40 et 48 du même CGI apportent les clarifications suivantes :

- **Art. 40-**« Les taux applicables aux opérations soumises au précompte sont :
 - 1) 2%, sur les opérations faites sur le marché intérieur par des opérateurs économiques immatriculés et ne disposant pas d'une attestation de dispense de paiement du précompte ISB ;
 - 2) 2%, sur les opérations de réexportation ou de transit faites par des opérateurs économiques immatriculés ;
 - 3) 4%, sur les opérations portuaires et douanières réalisées par des opérateurs économiques immatriculés et ne disposant pas d'une attestation de dispense de paiement du précompte ISB ;
 - 4) 7%, sur les opérations réalisées par les opérateurs économiques non immatriculés auprès de la Direction Générale des Impôts ».

- **Art. 48-** « Le taux de la retenue est de 16% du montant hors TVA de la rémunération, sans abattement pour frais professionnels ».

- **Le Reversement de l'IUTS**

L'Impôt Unique sur les Traitements et Salaires est consacré par l'article 50 du CGI qui dit « Il est établi au profit du budget de l'Etat un impôt sur les traitements et salaires applicable aux traitements, salaires, indemnités, émoluments, rentes viagères et revenus assimilés ».

Sans rentrer dans les détails techniques sur les modalités pratiques du calcul de l'IUTS, il convient d'appréhender la qualité du salarié à travers l'article 56 du CGI « La qualité de salarié est reconnue à toute personne liée à un employeur par un contrat de travail ou qui est tenue vis-à-vis de ceux qui utilisent ses services par des liens de subordination ou d'étroite dépendance (notamment statut professionnel, discipline, échelles de traitement) ».

Cette qualité de salarié imposable peut être reconnue aux ressortissants d'un autre Etat comme l'indique l'article 58 du CGI : « D'une manière générale est imposable au Niger, à raison de ses revenus de source salariale, tout ressortissant d'un Etat étranger avec lequel le Niger a signé des accords particuliers lui reconnaissant, d'une manière expresse, le droit de l'imposer sur son territoire ». Ainsi des modalités spécifiques de calcul peuvent exister au profit des ressortissants des pays étrangers avec lesquels le Niger a passé des accords particuliers.

L'une des étapes importantes dans la détermination du salaire imposable est la prise en compte des abattements consacrés par le CGI dont l'abattement pour charges énoncé par l'article 65 du CGI : « Les charges de famille définies à l'article 64 donnent droit aux abattements suivants :

Tableau n°4 : Abattement pour Charges IUTS

0	charge	0%
1	charge	5%
2	charges	10%
3	charges	12%
4	charges	13%
5	charges	14%
6	charges	15%
7	charges	30%

Source : Code Général des Impôts du Niger.

Un imprimé de répartition des charges d'un modèle établi par l'Administration fiscale doit être rempli par les conjoints et déposé auprès de leur employeur respectif ».

Globalement, l'IUTS est calculé de façon progressif comme le précise explicitement en substance l'article 66 du CGI que l'impôt sur les traitements, salaires et revenus assimilés est un impôt progressif calculé par tranches mensuelles comme suit :

Tableau n°5 : Taux IUTS :

De	0	A	25 000	1%
De	25 001	A	50 000	2%
De	50 001	A	100 000	6%
De	100 001	A	150 000	13%
De	150 001	A	300 000	25%
De	300 001	A	400 000	30%
De	400 001	A	700 000	32%
De	700 001	A	1 000 000	34%
Au-delà		De	1 000 000	35%

Source : Code Général des Impôts du Niger.

1.3.2 LES ASPECTS ORGANISATIONNELS

A l'instar de ce qui se passe dans toute autre institution qui se veut professionnelle, l'organisation a une place importante dans la vie des PDE. Même s'il n'y a pas un modèle standard d'organisation dédié aux projets, les objectifs organisationnels visés, quel que soit le scénario, concourent toujours à l'atteinte des résultats poursuivis à travers les activités mise en place.

1.3.2.1 Les fonctions clés

Il sera évoqué ici les fonctions essentielles qui se retrouvent dans les PDE en général sans tenir compte de leurs spécificités liés à l'option de gestion choisie pour atteindre les objectifs.

Pour assurer une meilleure coordination des activités d'un projet, qu'il soit géré par un organisme à but non lucratif ou par le partenaire financier lui-même, il est en général dirigé par une équipe à la tête de laquelle, il y a un Coordonnateur ou Chef de Projet. Cette équipe qui a la charge et la responsabilité de la mise en œuvre des activités sur le terrain est constituée à partir des fonctions clés suivantes :

- La fonction du coordonnateur ou chef de projet ;
- La fonction du chargé de programmes ;
- La fonction du gestionnaire / comptable ;
- La fonction du chargé du suivi et évaluation.

Ces fonctions ainsi citées forment la charpente sur laquelle se construit toute l'équipe in extenso en tenant compte des orientations, des objectifs assignés à chacun et des résultats attendus de chaque département.

1.3.2.2 L'organisation du travail

La connaissance et la compréhension partagée par toutes les parties prenantes de la façon dont le travail est organisé au sein des PDE est fondamentale. Le système de gestion convenu dans le respect des exigences, non seulement, des PTF mais aussi des lois et règlements du pays et des bonnes pratiques reconnues, doit permettre, entre autres, de :

- clarifier les rôles et missions de chacun ;
- planifier les actions et les tâches ;
- identifier et allouer les moyens adéquats à toute action ;
- utiliser en toute transparence les moyens alloués pour l'atteinte des résultats ;
- optimiser et capitaliser différents temps de rencontre ;
- suivre et évaluer les actions de façon rassurante ;
- définir les modes de communication interne et externe.

Le constat est clair qu'aujourd'hui, la plupart des PTF ont renforcé leur rôle dans la coordination de ces projets : ils ont passé d'un niveau d'aide financière, rôle généralement

dévolu au bailleur de fonds sans intervention directe dans les activités, à un niveau d'appui et d'encadrement, voire de suivi et d'évaluation de l'action, le programme étant bien entendu souvent mis en œuvre et exécuté par le partenaire (l'Etat ou l'un de ses démembrements, les ONG / Associations de développement,...). Ceci demande une clarification de rôles et responsabilités de chacune des parties tout le long du cycle de projet, notamment des missions de consultances, de supervisions, de suivi/évaluation dont les termes de références doivent être partagés.

Pour illustration, plusieurs types d'organisations sont rencontrés :

- en plus de la direction du projet, il y a des montages de projets qui font intervenir des composantes qui participent à l'exécution des activités du projet. Si ces composantes dépendent hiérarchiquement d'autres structures externes et, qu'elles engagent directement des fonds du projet, une organisation fonctionnelle fluide est indispensable. Sinon, des problèmes d'ordre communicationnel se posent non seulement au moment des engagements de certaines dépenses (suivant leur nature ou leur montant) mais aussi dans la collecte des pièces justificatives ;
- aussi, le projet peut être amené à financer des structures indépendantes sous forme d'avances de trésorerie à justifier. C'est le cas des projets qui travaillent avec des ONGs locales comme partenaires ou qui financent certaines activités génératrices de revenus à l'endroit des groupements associatifs ;
- certains types de PDE menés à grande échelle ou mis en place par des ONGs internationales par exemple, en plus de la comptabilité du siège, ils peuvent avoir des antennes à l'intérieur du pays ou dans d'autres pays qui disposent ou non de comptable.

1.3.3 LA GESTION FINANCIERE

L'équipe de projet mène un travail laborieux de construction budgétaire suivant le cycle de financement ou pour la plupart suivant l'année comptable. Il s'agit d'un exercice participatif qui part du besoin exprimé à la base jusqu'à la validation et l'acceptation des PTF. Le budget est une traduction chiffrée des activités prévues (et même de certaines lignes imprévues) et agencées selon un plan d'actions bien défini.

La gestion budgétaire est étroitement liée au chronogramme de décaissement donc à la question de la trésorerie qui reste un aspect fondamental de la vie du projet. A ce niveau, le moindre souci de trésorerie qu'il soit né, par exemple d'un retard de justification des dépenses

ou d'un défaut de qualité des pièces comptable, il entraîne des paiements retardés des fournisseurs voir même des impayés, mais aussi un risque financier réel pour les dépenses qui seraient jugées inéligibles au regard des procédures convenues.

1.3.3.1 La mobilisation des fonds

C'est le procédé par lequel l'équipe du projet par les signataires autorisés, mobilise le fonds auprès des PTF. Sur la base du budget financier et du budget temps des projets, il est défini un calendrier des décaissements. Les mises à disposition sont effectuées par appel de fonds. Ce mécanisme est matérialisé suivant la forme convenue qui peut varier selon les PTF ou selon le montage et la méthode de gestion propres aux PDE. L'on peut distinguer les formes suivantes :

- **demande de paiement direct** : ce compte sert à enregistrer les paiements à faire aux fournisseurs directement par la BM ou la BAD, il a, pour contrepartie, le compte de fournisseurs ;

- **demande de remboursement** : remboursement des paiements effectués par le Projet pour des dépenses devant être payées directement par le partenaire financier ou dont les financements correspondants n'avaient pas encore été virés par le partenaire financier ;

- **demande de renouvellement ou de réalimentation du compte désigné ou compte spécial** : pour le démarrage des activités, un premier virement est mis dans le compte ouvert au nom du Projet. A chaque fois que le plancher fixé (par exemple 100 millions FCFA), le taux d'utilisation (par exemple 2/3 de l'encaisse initiale) est atteint ou qu'une période comptable convenue est écoulée, le Responsable du projet introduit une demande de réalimentation auprès du PTF. Le renouvellement se fera à concurrence des pièces de dépenses acceptées par le PTF. Les montants non acceptés pour quelque motif que ce soit, seront déduits sur le montant demandé ;

- **appel de fonds** : pour le règlement des dépenses imputables directement au Projet (compte de fonctionnement et ou compte de subventions).

1.3.3.2 Le contrôle / suivi budgétaire

L'outil de contrôle et suivi budgétaire reprend dans sa première partie le montant initial inscrit dans chaque ligne du budget. Il faudrait souligner que ce dernier est basé sur des estimations réalistes et des imprévus.

La seconde partie du suivi budgétaire reprend la synthèse des dépenses réalisées mensuellement en donnant le cumul et le pourcentage d'exécution donc l'état de consommation à la date.

La troisième partie, quant à elle expose la projection des dépenses jusqu'à la fin de l'année ou du projet, partie qui est mise à jour régulièrement. Chaque mois ou chaque période retenue comme référence de production du suivi budgétaire, des ajustements sont apportés sur les postes soit pour reporter ou rapprocher des activités ou pour annuler, en somme tenir compte des réalités du terrain.

Enfin, en quatrième partie, le cumul des dépenses réalisées et projetées est fait tout en mettant en relief la balance prévisionnelle en fin de projet avec le pourcentage à l'appui.

Un tel dispositif constitue la boussole pour le gestionnaire de projet car s'il est bien tenu, il fournit les informations de façon anticipée qui aident à la prise des décisions à temps opportun. Ces décisions peuvent concerner par exemple, les rallonges du budget temps sans impact financier « no cost extension » ou la rallonge à la fois du budget temps et budget financier « cost extension ». Ce genre d'amendement est prévu en principe dans la convention avec un timing à respecter strictement d'où l'importance de la planification et de l'anticipation à travers l'outil de suivi budgétaire.

CHAPITRE 2 : LES SPECIFICITES COMPTABLES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Ce chapitre va traiter des spécificités comptables des PDE par rapport à la comptabilité des entreprises. Il est une obligation aux entreprises de s'aligner au référentiel régissant leur domaine, par exemple dans l'espace OHADA, les entreprises commerciales utilisent soit le SYSCOHADA, soit le nouveau plan comptable bancaire soit le plan comptable CIMA pour les compagnies d'assurances. Quand aux PDE ils se contentent de donner satisfaction aux parties prenantes (PTF, l'Etat, les Partenaires d'exécution,...) par l'utilisation, selon leurs activités, des « plans comptables réadaptés ».

2.1 LES DIFFERENTS SYSTEMES DE COMPTABILITE APPLICABLES AUX PROJETS

Quelque soit le mode de gestion choisi, pour les PDE qu'ils soient à gestion étatique ou directement par les bailleurs ou même portés par les ONGs ou associations de développement, leur comptabilité doit fournir les informations satisfaisantes suivant l'esprit et les instructions contenus dans la convention de financement.

Même si certains PTF admettent l'utilisation du SYSCOA ou d'autres normes convenues, la comptabilité des PDE s'appuie sur la nomenclature budgétaire pour non seulement s'adapter aux types d'activités mais aussi répondre aux exigences de transparence et de rédevabilité vis-à-vis des partenaires.

C'est ainsi que différents codes sont par exemple utilisés comme axes analytiques :

- les codes comptables par rubrique ou par nature ;
- les codes de lignes budgétaires ;
- les codes de contrats de financement ;
- les codes de projets ou activité ou unité de consommation (coordination, terrain A, terrain B, etc.) ;
- les codes tiers pour spécifier certaines dépenses (Impôt, Charges sociales ; les avances, etc.).

Ceci se résume dans le paramétrage budgétaire qui veut que soient affectés :

- à chaque contrat de financement, les codes projets ou activités qu'il finance ;
- à chaque rubrique ou ligne budgétaire, les codes comptables correspondants ;
- à chaque code comptable, les codes tiers qui vont avec.

Une fois un tel budget saisi paramétré et/ou importé dans le logiciel, ce dispositif facilite l'enregistrement des écritures comptables au jour le jour.

2.1.1 LA COMPTABILITE D'ENGAGEMENT

Dans le cadre conceptuel de l'IASB, l'une des hypothèses de base est relative à la Comptabilité d'engagement : « les états financiers sont préparés sur la base de la comptabilité d'engagement. Selon cette base, les effets des transactions et autres événements sont comptabilisés quand ces transactions ou événements se produisent (et non pas lorsqu'intervient le versement ou la réception de trésorerie) et ils sont enregistrés dans les livres comptables et présentés dans les états financiers des exercices auxquels ils se rattachent »⁸.

Autrement dit, et en adaptant le raisonnement aux PDE, les normes comptables internationales de l'IASB préconisent :

La constatation de l'incidence financière des opérations et événements du Projet sans tenir compte de leur date d'encaissement ou de paiement :

L'enregistrement et la présentation des opérations et événements dès que le passif est (achat de marchandises ou de services) ou les droits acquis (services rendus ou marchandises livrées).

Une telle démarche calquée sur l'esprit des principes comptables visant à donner une image fidèle de la situation d'une entreprise a, entre autres, avantages de renseigner les utilisateurs sur :

- les opérations antérieurement conclues et ayant donné lieu à des mouvements de fonds ;
- les dépenses et charges futures (charges à payer) : important pour les Projets en période d'achèvement ;

⁸

http://www.focusifrs.com/menu_gauche/normes_et_interpretations/que_sont_les_ias_ifrs/cadre_conceptuel

➤ les recettes à encaisser ultérieurement (subventions à recevoir).

Cependant, il convient de souligner que la comptabilité d'engagement n'est pas forcément bénéfique aux PDE de petite taille qui ne font que des opérations à nombre restreint. En effet, par sa complexité procédurale et son coût notamment par la prise en charge d'un personnel qualifié, elle peut paraître encombrante et inopportune.

2.1.2 LA COMPTABILITE DE TRESORERIE

Réservé aux très petites entreprises par l'article 13 AUOHC, le système de la comptabilité de trésorerie a pour technique de base : Les recettes et les dépenses ne sont enregistrées que s'il y a mouvement de fonds ou flux de trésorerie (encaissement ou décaissement), ce qui est l'opposé de charges et produits dans la comptabilité d'engagement.

Ce système correspond plus à la réalité de beaucoup de PDE par sa simplicité. Il permet de dresser en temps utile l'état de recettes et de dépenses afin de répondre exigences des PTF.

Parlant des entreprises commerciales, l'article 28 de l'AUOHC dit « ...La conception du Système minimal de trésorerie permet de tenir compte, dans le calcul du résultat et dans l'établissement de la situation patrimoniale, des éléments suivants, lorsqu'ils sont significatifs:

- variation des stocks ;
- variation des créances et des dettes commerciales ;
- variation des équipements et des emprunts;
- variation du capital apporté ».

Il peut en être similaire pour les PDE en annexant aux états de synthèse les situations concernant ces postes jugés sensibles et importants.

Toutefois, il est à relever ici que l'absence de la comptabilisation des passifs encourus ne permet aucune visibilité et sans subventions nouvelles, le projet pourrait se confronter à une tension de trésorerie qui rendrait difficile le respect des engagements à court terme.

2.1.3 LA COMPTABILITE HYBRIDE

Il s'agit d'un système qui tient pour l'essentiel de la comptabilité de trésorerie sauf pour certains comptes qui sont tenus sur la base de la comptabilité d'engagement. Ainsi, la comptabilité hybride capitalise les avantages respectifs de deux systèmes précédents afin non

seulement d'apporter à la comptabilité la simplicité adéquate mais aussi la rigueur nécessaire à la production des informations financières de synthèse.

A ce niveau il est indispensable de mettre en place un système extracomptable de suivi de certains comptes des passifs encourus (notamment dettes fournisseurs et dettes sociales), des subventions à recevoir et des biens de l'actif (stocks et immobilisations). Il est d'autant plus vrai que les institutions à but non lucratif ont tendance à utiliser une comptabilité par origine de fonds, qui distingue les ressources et les dépenses par projet, activité, ou par programme puisqu'elles reçoivent souvent des montants importants de subventions des divers bailleurs de fonds.

2.2 LES TRAVAUX DE FIN D'EXERCICE ET LES AJUSTEMENTS SUBSEQUENTS

L'exigence de rendu de compte sur l'utilisation qui a été faite des fonds alloués aux activités par les PTF obligent les PDE à faire face, entre autres échéances, aux travaux de fin d'exercice.

2.2.1 LES ACTIVITES COMPTABLES CLES DES TRAVAUX DE FIN D'EXERCICE

L'étude se limitera aux aspects particuliers relatifs aux amortissements, aux provisions ainsi que certains ajustements qui interviennent lors de ces travaux.

2.2.1.1 Les amortissements

Le SYSCOA définit l'amortissement comme étant « ... la constatation comptable obligatoire de l'amointrissement de la valeur des immobilisations qui se déprécie de façon certaine et irréversible avec le temps, l'usage ou en raison du changement des techniques, de l'évolution des marchés ou de toute autre cause ».

C'est ainsi que dans les sociétés, les immobilisations aussi bien corporelles qu'incorporelles amortissables sont enregistrées dans des comptes prévus à cet effet (comptes de la classe 2). Suivant le principe de l'amortissement retenu, elles sont inventoriées physiquement en fin d'année et leurs valeurs rapprochées avec les données de la comptabilité.

Dans le cas des projets de développement, où il est question de présenter un état des dépenses à justifier, les immobilisations ne font pas l'objet d'un amortissement. De ce fait, ni l'aspect économique moins encore l'aspect financier liés à la question d'amortissement ne sont pris

en considération puisque ces immobilisations n'apparaissent plus dans les bilans des exercices suivant l'année d'acquisition. Mieux, le non amortissement se justifie essentiellement par le fait que le Projet ne détermine pas un résultat d'exploitation comme dans les entreprises, il n'est pas obligé de renouveler ses biens car n'ayant pas pour vocation de s'autofinancer.

Cette exception à la pratique de l'amortissement peut trouver également une explication dans la continuité non assurée de l'activité du projet de développement. En effet, l'existence d'un Projet dépend plus de la volonté de son partenaire financier à participer à son financement et le non respect de certaines clauses peut le conduire à arrêter les activités du projet.

Toutefois, ce mode de traitement comptable doit être complété par un suivi extra comptable de l'existence physique des immobilisations financées par le projet de développement.

Par ailleurs, il existe un système d'amortissements propres à certains projets portés par des ONGs ou par des Associations de Développement. Il arrive en effet, que ces structures porteuses de projets utilisent leurs fonds propres pour acquérir des immobilisations et les font amortir mensuellement sur les fonds bailleurs. Ce cas se présente en général dans les projets humanitaires où les ONGs ont souvent plusieurs PTF dont d'autres ne financent que, soit les activités que pour une courte durée (période de soudure par exemple), soit une partie des activités, donc ne peuvent accepter d'investir dans les immobilisations.

Par conséquent, il est ainsi imputé un prorata de l'équivalent de l'utilisation des immobilisations (véhicules, informatiques, immeubles,...) et présenté dans l'état justificatif des dépenses au titre de la période courue.

La principale difficulté par rapport à la gestion des immobilisations est la restriction faite par certains PTF sur leur provenance et leur destination à la fin des activités et/ou à la réforme. En effet, dans ces cas, les conventions sont assorties des clauses sur les origines (pays) acceptables pour acheter des véhicules ou autres machines spécifiques. Aussi, leurs destinations à la fin des activités pourront être, soit de les conserver pour un autre projet financé par le même partenaire ou en faire donation aux autorités ou à des structures locales exerçant la même activité.

2.2.1.2 Les provisions

Le respect des principes comptables de prudence et de séparation des exercices oblige les entreprises à se soumettre à la constitution des provisions que sont :

- les provisions pour dépréciation ;
- les provisions financières pour risques et charges ;
- les provisions règlementées.

Sans détailler le mécanisme technique qui sous-tend ces points, il est à retenir que « les provisions concernent d'une manière générale, la constatation comptable de la dépréciation probable mais non irréversible du patrimoine de l'entreprise » **SAMBE & AL (2003 : 517)**.

Comme pour les amortissements, les DPE ne s'attellent pas à une constitution des provisions à l'instar des entreprises commerciales suivant les clauses de l'OHADA.

Ceci s'explique par le fait que la comptabilité des projets étant fondée sur l'enregistrement des flux de trésorerie en cours de période, il est question que les états de synthèse fassent inclure les engagements non décaissés à la date de leur confection. Ils doivent être des emplois réels, imputables à la période concernée et ne pas correspondre à des anticipations de ressources budgétaires.

Il est constitué dans ce sens, par exemple des provisions suivantes :

- les fonds d'audit, pour le projet en fin d'activité, il s'agit du montant qui servira à financer l'audit ou l'évaluation qui interviendra plusieurs mois après la fin des activités ;
- les factures non parvenues, pour le projet en cours ou en fin de période, il s'agit de prendre en compte des engagements signés dont les montants sont connus mais dont les factures ne sont pas parvenues ;
- les droits sociaux des travailleurs, le projet comme tout autre employeur, dans le respect des dispositions du code de travail nigérien ainsi que de la Convention Collective Interprofessionnelle, doit payer les droits expressément énumérés (soit à la retraite ou en fin d'activités) qui font partie intégrante du Solde de Tout Compte (SDTC) des employés. Ces fonds planifiés dans le budget ne posent pas de problème pour certains PDE simples à PTF unique sur une période de vie bien déterminée.

Par contre, pour un projet humanitaire par exemple où les activités sont souvent financées sur un an puis la suite par un autre bailleur avec plus ou moins la même équipe : il y a généralement deux options. Soit constater et payer le SDTC de l'équipe à chaque fin de financement pour que chaque PTF prenne en charge effectivement les coûts employeurs qui lui sont imputables, soit dans la même logique d'imputabilité, lesdits coûts sont immobilisés (constitués au passif) en contre partie de charges, jusqu'à la sortie de l'employé.

2.2.1.3 Les ajustements des comptes de gestion

Selon l'article 9, l'AUOHC « La régularité et la sincérité des informations regroupées dans les états financiers annuels de l'entreprise résultent d'une description adéquate, loyale, claire, précise et complète des événements, opérations et situations se rapportant à l'exercice ». Pour y arriver à produire ces informations, les entreprises passent par le respect du principe de séparation des exercices qui induit des ajustements de certains comptes dont entre autres, ceux relatifs aux éléments suivants :

- charges et produits constatés d'avance ;
- charges à payer et Produits à recevoir ;
- intérêts courus non échus (ICNE).

Par contre pour ce qui est des PDE, ces ajustements sont restreints et se limitent souvent aux points évoqués au niveau des « provisions ».

Il s'agit ici de s'assurer de l'exactitude des informations de certains comptes :

- les avances de fonctionnement qui doivent être soldées ;
- certaines cautions à clarifier ;
- si le cas, les retenues de garanties aux fournisseurs de grands travaux dont les paiements sont prévus plusieurs mois après la fin des activités ;
- la cohérence du fichier d'immobilisations à la comptabilité ;
- la mise à jour du fichier de suivi / applications des recommandations et corrections issues des audits et contrôle interne.

La finalité étant d'aboutir à une situation de la trésorerie en fin d'année explicitée et enrichie de toutes les annexes explicatives.

2.2.2 LES ETATS FINANCIERS

Dans la réglementation relative aux entreprises l'article 8 l'AUOHC stipule que « Les états financiers annuels comprennent le Bilan, le Compte de résultat, le Tableau financier des ressources et des emplois, ainsi que l'État annexé. Ils forment un tout indissociable et décrivent de façon régulière et sincère les événements, opérations et situations de l'exercice pour donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise ».

Les entreprises doivent ainsi se soumettre à la production des états de synthèse dans le respect des normes intentionnellement reconnues et se soumettre au processus légal de certification des comptes par les organes appropriés.

Mais dans le cadre des projets, il n'existe pas de normalisation des états de synthèse. Le projet n'établit pas de bilan et de compte résultat, les deux documents élaborés sont constitués par :

- l'état d'exécution budgétaire ou le suivi du budget (appelé aussi l'état financier) ;
- l'état de rapprochement périodique des fonds (ou situation de trésorerie ou état de trésorerie).

A la fin de l'année, de la compilation des dépenses réalisées ressort un état d'exécution budgétaire présenté sous la forme convenue (souvent d'avance) dans la convention de financement. La plupart des PTF ont des canevas propres à eux via les quels ils collectent les reporting des subventions qu'ils ont accordées ce qui leur facilite la consolidation dans leur rapportage à grande échelle.

Les canevas donnent explicitement la logique de justification selon les chapitres ou la nature des dépenses tout en indiquant les annexes spécifiques qui doivent accompagner tel ou tel rubrique.

2.3 LES NOUVELLES CONDITIONS D'OCTROI ET DE GESTION DES SUBVENTIONS CHEZ ECHO (2014)

ECHO révisé régulièrement ses conditionnalités d'octroi et de gestion de subventions en tirant les leçons sur les réalités pratiques qui découlent de l'application des principes en vigueur. C'est ainsi qu'ils revus les grands axes de la version 2014.

2.3.1 APERÇU GENERAL SUR LES ACTIVITES DE ECHO

L'office d'aide humanitaire de la Communauté européenne (ECHO) a été créé en 1992 en tant qu'organisme central chargé de la fourniture et de la coordination de l'aide humanitaire européenne. En 2004, l'ECHO est devenu une direction générale (DG) au sein de la Commission européenne tout en conservant son ancien nom abrégé. Depuis 2010, la protection civile fait également partie de sa mission.

ECHO finance les opérations de secours menées par différents partenaires (organisations non gouvernementales, agences de l'ONU et organisations internationales) et en coordonnant les politiques et activités des États membres. ECHO soutient également des actions humanitaires effectives dans le monde entier.

2.3.1.1 Les priorités politiques 2014

ECHO vise à améliorer sa réponse face aux urgences et fournir également une aide aux pays afin que ceux-ci puissent renforcer leurs propres capacités de réponse aux crises et contribuer ainsi au développement à long terme. La programmation de l'ECHO tient compte du «programme de résilience» défini dans la communication de la Commission du 3 octobre 2012, *«L'approche de l'UE sur la résilience : tirer les leçons des crises de sécurité alimentaire»*, du plan d'action en faveur de la résilience de 2013, ainsi que de l'objectif d'associer plus étroitement aide d'urgence, réhabilitation et développement (LRRD). L'amélioration de la résilience se trouve au cœur de deux programmes phares, l'un au Sahel (le programme AGIR), l'autre dans la corne de l'Afrique (SHARE), qui visent à coordonner l'aide humanitaire et l'aide au développement et à briser le cercle vicieux de la sécheresse, de la faim et de la pauvreté.

Les activités de réduction des risques de catastrophe (RRC) s'inscrivent également dans l'action de l'ECHO en faveur de la résilience. Le programme de préparation aux catastrophes de l'ECHO (Dipecho) en Asie, en Amérique latine et dans les Caraïbes soutient des systèmes d'alerte précoce, des campagnes de sensibilisation du public et d'autres mesures préventives. L'Union européenne est un acteur important dans l'élaboration des actions de gestion du risque de catastrophe de la communauté internationale. La vision ambitieuse de l'Union pour l'avenir est détaillée dans une communication d'avril 2014, *«Le cadre d'action de Hyogo post-2015: gérer les risques pour parvenir à la résilience»*, publiée en marge de la conférence

mondiale des Nations unies sur la réduction des risques de catastrophe devant se tenir en mars 2015 à Sendai, au Japon.

2.3.1.2 Quelques exemples des organismes bénéficiaire de l'aide de la commission

Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF)

L'aide financière apportée par la Commission pour le renforcement des capacités de l'UNICEF comprend deux volets : le renforcement des capacités de protection des enfants dans les situations d'urgence et le renforcement des capacités de préparation, de réponse aux besoins des populations vulnérables en situation d'urgence. Ces activités respectent les principaux engagements pour les enfants établis par l'UNICEF, les droits des enfants à la santé, la nutrition, l'eau, l'assainissement, la protection, l'éducation et la prévention HIV/SIDA.

Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR)

Le HCR est appuyé car il offre traditionnellement une protection aux réfugiés qui ont fui la crise et passé la frontière de leurs pays d'origine. L'agence onusienne est également impliquée dans l'assistance aux déplacés internes et est le chef de file du secteur humanitaire qui gère les abris d'urgence dans les situations où les populations sont déplacées suite à des conflits.

Le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires des Nations unies (OCHA)

Afin d'assurer une réponse humanitaire aussi rapide qu'efficace, il est indispensable de pouvoir réunir, analyser et disséminer des renseignements et informations exacts. La bonne coordination des acteurs internationaux est également cruciale sur le terrain. Les systèmes d'information d'OCHA sont les éléments clés permettant de garantir l'absence de lacunes ou de doublons dans les réponses humanitaires à travers le monde.

Le Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies (PAM)

Les dépôts pour les actions humanitaires (HRD – Humanitarian Response Depots) sont la pierre angulaire d'un réseau mondial de secours avec un système de pré-positionnement de réserves stratégiques situés dans cinq endroits clés du globe: Dubaï aux Emirats Arabes unis, Accra au Ghana, Brindisi en Italie, Subang en Malaisie et Panama au Panama. Le PAM gère le réseau des centres HRD pour le compte de la communauté internationale.

L'organisation Mondiale de la Santé (OMS)

Choléra, fièvres hémorragiques, malaria, méningite, VIH/SIDA, tuberculose, fièvre jaune: la relation entre maladies et crises humanitaires se révèle souvent fatale. Les situations de crises avec déplacements de populations massifs sont des terrains propices au développement des épidémies. Les guerres et les conflits engendrent souvent de graves perturbations au sein des services de soin de santé ce qui favorise également la propagation des maladies

Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (FICR)

Sécheresses, inondations, glissements de terrain, tremblements de terre, tempêtes – Les effets des catastrophes naturelles sur les populations s'intensifient en raison de l'accroissement démographique, de l'urbanisation, des dégradations environnementales et du changement climatique.

2.3.1.3 Aperçu du mécanisme d'intervention en cas de catastrophe

Lorsque survient une catastrophe naturelle ou un autre événement requérant une aide humanitaire, les experts en aide humanitaire de l'ECHO réalisent d'abord une évaluation de la situation sur le terrain. Des fonds sont ensuite rapidement débloqués sur la base de cette évaluation, c'est ce que l'on appelle l'approche fondée sur les besoins, qui définit les travaux d'ECHO. Grâce à des dispositions spéciales figurant dans sa réglementation financière, la Commission peut lancer des procédures budgétaires accélérées permettant d'injecter jusqu'à 3 millions d'euros en 72 heures, et 10 millions d'euros sous 10 jours, pour financer des opérations humanitaires. L'aide est acheminée par l'intermédiaire de plus de 200 partenaires, y compris les agences des Nations unies, des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations internationales comme la Croix rouge internationale/le Croissant rouge international avec lesquels l'ECHO a signé des accords contractuels ex ante.

La structure de l'ECHO garantit que les fonds sont utilisés de manière transparente et que les partenaires rendent des comptes. Ce faisant, cette structure veille ainsi sur le respect des principes fondamentaux de l'aide humanitaire, à savoir la neutralité, l'impartialité et l'indépendance, seul moyen pour apporter une aide efficace, garantir un accès aux populations dans le besoin et préserver la sécurité des travailleurs humanitaires.

Toutefois, l'ECHO ne met pas lui-même en place les programmes d'aide humanitaire; il finance plutôt des opérations par l'intermédiaire de ses partenaires.

Les principales missions de l'ECHO sont de fournir des fonds, de vérifier que les finances sont bien gérées et de veiller à ce que les marchandises et les services des partenaires atteignent les populations touchées efficacement et rapidement afin de répondre à des besoins réels. C'est pourquoi périodiquement les conditions d'octroi de fonds et de leur gestion sont mises à jour tenant compte des leçons tirées des expériences passées.

2.3.2 CONDITIONS GENERALES APPLICABLES AUX ACTIONS D'AIDE HUMANITAIRE FINANCEES PAR L'UNION EUROPEENNE

Cette sous section traitera de certains articles de l'annexe II intitulée « conditions générales ». Conformément à l'esprit du thème étudié, parmi les trente (30) articles qui constituent ce document, ceux qui font appel aux aspects comptables et financiers de la subvention, seront la base de la réflexion.

Les clauses de ces articles énoncent les grands axes et directives des conditions de gestion, d'évaluation et de reporting de la subvention octroyée par l'UE dans le cadre des actions humanitaires. Ainsi constituée, l'annexe II se veut comme un référentiel devant guider et faciliter la mise en œuvre des activités convenues et financées comme telles à travers la convention de financement paraphée par les parties prenantes au projet.

2.3.2.1 Conditions d'éligibilité des coûts

La question d'éligibilité des coûts est traitée au niveau de l'article 8 de l'annexe II. En effet, après avoir décrit les conditions générales d'éligibilité, les notions des coûts directs et indirects ont été expliquées. Ainsi, l'alinéa 2 rappelle en substance que les «coûts directs» de l'action sont des coûts spécifiques directement liés à la mise en œuvre de l'action, donc des coûts qui n'auraient pas été exposés en l'absence de l'action et qui peuvent faire l'objet d'une imputation directe.

Quant aux «coûts indirects», l'alinéa 3 précise qu'ils sont, les coûts qui ne sont pas des coûts spécifiques directement liés à la mise en œuvre de l'action et qui ne peuvent donc pas faire l'objet d'une imputation directe. Il ne peut pas s'agir de coûts identifiés ou déclarés comme étant des coûts directs éligibles.

Pour être éligibles, ces coûts aussi bien « directs » que « indirects » doivent réellement être exposés par l'organisation humanitaire et remplir ces conditions énumérées au niveau de l'alinéa 1 :

« a) ils sont exposés dans le cadre de l'action telle qu'elle est décrite dans le formulaire unique et sont nécessaires pour sa mise en œuvre;

b) ils sont exposés pendant la période d'éligibilité de l'action indiquée à l'article 2.3 de la convention de subvention spécifique, à savoir que, dans le cas de services et de travaux, ils se rapportent aux activités réalisées pendant la période d'éligibilité de l'action et que, dans le cas de fournitures, ils se rapportent aux fournitures utilisées pendant la période d'éligibilité de l'action.

Nonobstant ce qui précède, les coûts afférents à l'établissement du rapport final, au suivi de la post-distribution ou à l'évaluation finale ou l'audit de l'action sont également réputés éligibles, même s'ils sont exposés en dehors de la période d'éligibilité de l'action;

c) ils sont identifiables et vérifiables, et en particulier sont enregistrés dans la comptabilité de l'organisation humanitaire, sont déterminés conformément aux normes comptables en vigueur dans le pays où l'organisation humanitaire est établie et conformément aux pratiques habituelles de l'organisation humanitaire en matière de comptabilité, et sont attestés par des pièces justificatives;

d) ils sont raisonnables, justifiés et respectent le principe de bonne gestion financière, notamment en ce qui concerne l'économie et l'efficacité;

e) ils sont couverts par le budget de l'action, indiqué dans la fiche financière de l'action annexée au formulaire unique; et

f) ils satisfont aux dispositions de la législation fiscale et sociale applicable ».

2.3.2.2 Le cas particulier d'équipement et biens

La rationalité qui a guidé à la rédaction des conditions générales d'éligibilité des coûts se constate aussi au niveau « équipement et bien ».

Selon l'article 10 alinéas 1, « le terme « équipements » désigne des articles durables pouvant être utilisés de nombreuses fois au cours de leur durée de vie utile estimée. Il s'agit tant des équipements de soutien, qui ont pour but d'aider à la mise en œuvre de l'action, que des équipements opérationnels, directement destinés aux bénéficiaires ».

Les directives ECHO en matière de subvention n'ont pas pour vocation d'orienter sur les techniques comptables à utiliser par les partenaires bénéficiaires, mais elles donnent la logique et les critères d'éligibilité des coûts imputables à l'action. C'est pourquoi, le point c) de l'article 10 alinéas 1 cité plus haut que ces coûts doivent être « ... identifiables et vérifiables, et en particulier sont enregistrés dans la comptabilité de l'organisation humanitaire, sont déterminés conformément aux normes comptables en vigueur dans le pays où l'organisation humanitaire est établie et conformément aux pratiques habituelles de l'organisation humanitaire en matière de comptabilité, et sont attestés par des pièces justificatives ».

S'agissant des coûts afférents aux équipements, l'analyse se fait suivant deux possibilités :

- si la Commission est le principal donateur dans le cadre de l'action, dans ce cas, les coûts liés aux équipements sont traités suivant l'article 10, alinéas 1-a) :

« (i) à titre de coûts d'amortissement, de location ou de location à bail, conformément à l'article 10.2 des présentes conditions générales;

(ii) sur la base de leur prix d'achat intégral, sous réserve d'un transfert vers une autre action ou d'une donation conformément aux articles 10.3 a) et 10.3 b) des présentes conditions générales; ou

(iii) sur la base de leur prix d'achat intégral, pour autant qu'ils soient inclus dans la dotation pour équipements de faible valeur, conformément à l'article 10.3 d) des présentes conditions générales ».

- si la Commission n'est pas le principal donateur dans le cadre de l'action, l'organisation humanitaire est exemptée des exigences visées aux articles 10.1 a) (ii) et 10.1 a) (iii) des présentes conditions générales, pour autant que les équipements soient utilisés au profit des actions humanitaires.

L'éligibilité des coûts d'amortissement, de location ou de location à bail des équipements est mieux détaillée au niveau de l'alinéa 2 de l'article 10. Il est à retenir ici que l'imputation est faite strictement suivant le taux réel d'utilisation du bien ou la période exacte de l'utilisation dans le cadre exclusif de l'action objet de financement.

Quant au prix d'achat intégral des équipements éligible, c'est l'alinéa 3 qui donne le détail, qu'il s'agit du cas de transfert des équipements vers une autre action d'aide humanitaire financée par ECHO ou de la donation ou même de la dérogation.

En fin, l'utilisation des biens résiduels à la fin de la période de mise en œuvre de l'action est éclairée par l'alinéa 4 de l'article 10. Ci-dessous l'intégralité des clauses :

« Le terme «biens» désigne des articles destinés à une consommation ou utilisation directe par les bénéficiaires. À la fin de la période de mise en œuvre de l'action, les biens résiduels sont soumis aux obligations suivantes:

a) transfert vers une autre action d'aide humanitaire, financée par l'Union, de l'organisation humanitaire

Chaque fois que la Commission est le principal donateur, les biens résiduels qui ne sont pas distribués aux bénéficiaires à la fin de la période de mise en œuvre de l'action ou utilisés dans le cadre de l'action avant la fin de la période de rapport peuvent être transférés vers une autre action d'aide humanitaire, financée par l'Union, de l'organisation humanitaire, à condition que leur destination soit indiquée dans le rapport final. Tous les biens seront soit utilisés soit donnés conformément à l'article 10.4 b) des présentes conditions générales au terme de l'action vers laquelle ils ont été transférés.

b) Donation

(i) si le transfert vers une autre action d'aide humanitaire, financée par l'Union, de l'organisation humanitaire n'est pas possible ou opportun, les biens résiduels peuvent faire l'objet d'une donation aux communautés locales, ou à des organisations locales sans but lucratif ou des autorités locales identifiées comme partenaires de mise en œuvre.

(ii) dans des cas dûment justifiés, les biens résiduels peuvent également faire l'objet d'une donation à des organisations locales sans but lucratif ou des autorités locales qui ne sont pas des partenaires de mise en œuvre, ainsi qu'à des organisations internationales ou des organisations internationales non gouvernementales. Dans ce cas, l'organisation humanitaire est tenue d'obtenir préalablement l'autorisation de la Commission conformément à l'article 12.2 des présentes conditions générales. En aucun cas il ne pourra être fait don des biens résiduels à des entités à but lucratif.

(iii) dans tous les cas, l'organisation humanitaire joint au rapport final des informations sur la destination des biens et conserve un justificatif, à savoir une liste des dons ou une attestation de don.

c) dérogation à l'obligation de transfert vers une autre action d'aide humanitaire, financée par l'Union, de l'organisation humanitaire ou à l'obligation de donation

(i) la Commission peut, conformément à l'article 12.2 des présentes conditions générales, accepter une dérogation à l'obligation de transfert vers une autre action d'aide humanitaire, financée par l'Union, de l'organisation humanitaire ou à l'obligation de donation, en particulier lorsque la nature des biens exige une prise en charge par un expert (par exemple, biens liés à la nutrition ou la santé).

(ii) l'organisation humanitaire s'engage à utiliser les biens conservés au profit d'actions humanitaires.

d) Les biens résiduels dont la valeur est inférieure ou égale à 750 euros par catégorie d'articles, à savoir des articles identiques ou similaires utilisés aux mêmes fins, sont exclus de l'obligation de transfert ou de donation. L'organisation humanitaire s'engage à les utiliser au profit d'actions humanitaires ».

2.3.2.3 Les rapports et partage des informations

Le principe de la rédevabilité de l'organisation humanitaire vis-à-vis de la Commission exige le rendu de compte de l'utilisation qui est faite de la subvention dans le cadre de l'action humanitaire. En plus des clauses relatives au droit de contrôle, à l'évaluation et l'audit des activités convenues, il est généralement prévu des rapports intermédiaire et final suivant le modèle standard mis à la disposition des partenaires.

Ces rapports comme le précise l'article 16 alinéa 1, ont pour finalité « ...de fournir à la Commission des informations complètes sur la mise en œuvre de l'action, afin de lui permettre de se faire une opinion raisonnable sur la conformité de la mise en œuvre de l'action avec la convention de subvention spécifique et sur les coûts éligibles à un financement par l'Union ».

Pour ne s'appesantir que sur le rapport final, l'alinéa 3 explique qu'il doit respecter les exigences suivantes :

« a) L'organisation humanitaire présente, conjointement à la demande de paiement final visée à l'article 18.4 des présentes conditions générales, un rapport final portant sur la mise en œuvre de l'action (ci-après le «rapport narratif») et sur l'utilisation du budget prévisionnel (ci-après le «rapport financier»).

b) Le rapport final concerne l'intégralité de l'action définie à l'article 1 de la convention de subvention spécifique, indépendamment de l'étendue de la contribution de l'Union.

c) Le rapport final assure la comparabilité avec la proposition initiale et la traçabilité par rapport à celle-ci, tout en tenant compte des modifications présentées dans le formulaire unique ainsi que des systèmes internes de rapport et de comptabilité de l'organisation humanitaire ».

Ce rapport a deux composantes : le rapport narratif et le rapport financier. Le premier donne non seulement le niveau de réalisation des activités mais aussi leur conformité aux dispositions de la convention de financement et de ses annexes.

Quant au second, c'est - à- dire le rapport financier, il doit identifier clairement tous les coûts réellement exposés ainsi que les contributions et les recettes liées à l'action. Selon l'alinéa 3 toujours, il se compose:

« i) de l'aperçu financier de l'action fourni dans le formulaire unique;

ii) de l'état financier annexé au formulaire unique, avec une ventilation par nature des dépenses des montants déclarés par l'organisation humanitaire;

iii) du grand livre de l'action annexé au formulaire unique, avec un classement par nature des dépenses déclarées; et

iv) le cas échéant, des informations annexées au formulaire unique sur les équipements transférés ou donnés conformément aux articles 10.3 a) et 10.3 b) des présentes conditions générales, les équipements de faible valeur visés à l'article 10.3 d) des présentes conditions générales et les biens résiduels visés aux articles 10.4 a) et 10.4

b) des présentes conditions générales ».

2.3.3 CONVENTION-CADRE DE PARTENARIAT AVEC LES ORGANISATIONS HUMANITAIRES

La version 2014, actuellement en vigueur est un document constitué de 17 articles et accompagné de trois annexes : « le modèle de convention de subvention spécifique » (annexe I), « les conditions générales applicables aux actions d'aide humanitaire par l'Union européenne financées » (annexe II) et « les principes et procédures applicables aux marchés attribués dans le cadre d'actions d'aide humanitaire financées par l'Union européenne » (annexe III).

Les dispositions de la convention cadre prévalent sur celles des annexes à moins qu'une clause d'une convention spécifique n'en stipule le contraire.

Sans étudier l'ensemble des 17 articles de la convention cadre de partenariat, il sera exposé en partie les normes minimales à respecter lors de la mise en œuvre des actions.

2.3.3.1 Normes minimales à respecter lors de la préparation et de la mise en œuvre des actions

L'article 5 de la convention cadre de partenariat stipule, entre autres clauses, l'organisation humanitaire bénéficiaire de la subvention doit donner un certain nombre des garanties :

«e) À cet effet, l'organisation humanitaire:

(i) alloue les fonds en fonction de l'évaluation des besoins et favorise l'objectif commun qui est de répondre de façon globale aux besoins humanitaires;

(ii) favorise la participation des bénéficiaires à la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des actions;

(iii) s'efforce, lors des actions, de faire appel aux capacités locales, en respectant la culture, la structure et les traditions des communautés et des pays où les actions sont menées, sans préjudice des droits fondamentaux des bénéficiaires concernés;

(iv) assure une «tolérance zéro» en matière d'exploitation et de violence sexuelles (ci-après dénommée «EVS») au travers de mécanismes de prévention, de rapport et de réaction efficaces et coordonnés, conformes à l'essence des six principes fondamentaux du Comité permanent inter-organisations en matière d'EVS;

(v) s'efforce, dans la définition et la mise en œuvre de l'action, de promouvoir le lien entre aide d'urgence, réhabilitation et développement, afin d'aider les populations touchées à retrouver un niveau minimum d'autosuffisance, en tenant compte d'objectifs de développement à long terme et en renforçant la résilience dans toute la mesure du possible;

(vi) coopère au renforcement des capacités des communautés concernées, afin de prévenir ou de limiter de futures crises humanitaires, ou d'aider lesdites communautés à s'y préparer et à y réagir; et

(vii) offre des conditions de travail équitables aux travailleurs humanitaires, bénévoles ou salariés, en accordant une attention particulière à leur sécurité sur le terrain et, dans toute la mesure du possible, à leur développement professionnel ».

Dans le même ordre d'idée, l'article 5 poursuit en rappelant le respect des exigences en matière de passation de marchés (qui sera étudié à partir) et aussi de l'exigence d'une tenue de la comptabilité selon les normes intentionnellement reconnue et la mise en place d'un système de contrôle interne efficace. En terme clair, l'article 5 dispose :

«f) L'organisation humanitaire garantira également:

- (i) des procédures de passation de marchés qui sont conformes aux principes et procédures applicables aux marchés attribués dans le cadre d'actions d'aide humanitaire financées par l'Union européenne, tels qu'énoncés à l'annexe III de la présente convention-cadre de partenariat (ci-après dénommée «annexe III»);
- (ii) un système de contrôle interne efficace et rigoureux de la gestion des actions, portant sur le respect des valeurs éthiques et humanitaires, la séparation réelle des tâches et la mise en œuvre de mécanismes appropriés de gestion des risques, qui identifient les risques et les réponses à y apporter;
- (iii) un système comptable précis, complet et ponctuel; et
- (iv) l'accès en temps voulu à toutes les informations pertinentes permettant une gestion des actions adéquate et en temps opportun, ainsi qu'une piste d'audit suffisamment détaillée ».

2.3.3.2 La durée de la convention cadre de partenariat

La nouvelle version de convention cadre de partenariat 2014 a une durée que l'article 17 précise ici : « a) La présente convention-cadre de partenariat entre en vigueur le 1er janvier 2014. Elle restera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2018, à moins que les parties n'en décident autrement.

b) En cas de conventions-cadres de partenariat signées après le 1er janvier 2014, les conventions en question entreront en vigueur à la date de réception, par la Commission, d'un exemplaire original signé par l'organisation humanitaire ».

2.3.4 PRINCIPES ET PROCEDURES APPLICABLES AUX MARCHES PASSES DANS LE CADRE D' ACTIONS D'AIDE HUMANITAIRE FINANCEES PAR L'UE

Les marchés occupent une place importante dans le dispositif réglementaire d'ECHO en ce sens que l'éligibilité des dépenses engagées dans le cadre de l'action convenue est au centre des procédures.

2.3.4.1 Les conditions générales d'éligibilité

L'article 9 de l'annexe II, dresse les conditions d'éligibilité des coûts des marchés en ces termes :

« a) lorsque la mise en œuvre de l'action nécessite la passation de marchés par l'organisation humanitaire, les conditions suivantes s'appliquent:

(i) le marché passé favorise une réalisation efficiente et efficace, en temps utile, des résultats de l'action;

(ii) le marché est attribué à l'offre économiquement la plus avantageuse ou, suivant le cas, à l'offre présentant le prix le plus bas. Ce faisant, tout conflit d'intérêts doit être évité; et

(iii) l'organisation humanitaire s'assure que les conditions qui lui sont applicables au titre de l'article 23 des présentes conditions générales sont également applicables au contractant.

b) en cas de non-respect de ces conditions, la Commission jugera les coûts associés inéligibles conformément à l'article 8 des présentes conditions générales et pourra résilier la convention de subvention spécifique conformément à l'article 15 des présentes conditions générales ».

L'alinéa 2 du même article 9, introduit l'idée des autres principes et obligations relatifs à la passation de marches :

« a) toute passation d'un marché nécessaire dans le contexte de l'action doit être effectuée conformément aux principes et procédures applicables aux marchés passés dans le cadre d'actions d'aide humanitaire financées par l'Union européenne, annexés à la Convention cadre de partenariat (ci-après l'«annexe III»).

b) l'organisation humanitaire demeure seule responsable du respect des dispositions relatives à la passation de marchés.

c) l'organisation humanitaire s'assure que tout marché comporte des dispositions stipulant que le contractant n'a aucun droit à l'égard de la Commission au titre de la convention de subvention spécifique. L'organisation humanitaire s'assure également que les conditions qui lui sont applicables au titre des articles 6, 21, 25 et 27 des présentes conditions générales sont également applicables au contractant.

d) en cas de non-respect des principes et obligations visés à l'article 9.2 a) des présentes conditions générales, la Commission peut réduire la subvention conformément à l'article 18.10 des présentes conditions générales et résilier la convention de subvention spécifique conformément à l'article 15 des présentes conditions générales ».

2.3.4.2 Les principes obligatoires en matière de passation de marches d'aide humanitaire

Les principes obligatoires sont applicables suivant le champ décrit par l'article 1 de l'annexe III qui est le document spécifique de référence venant en complément de l'annexe II :

« a) les principes et procédures applicables aux marchés passés dans le cadre d'actions d'aide humanitaire financées par l'Union européenne, tels qu'ils sont énoncés dans l'annexe III de la

convention-cadre de partenariat (ci-après l'«annexe III»), comportent les principes obligatoires, les normes minimales et les règles de procédure à appliquer par l'organisation humanitaire lors de la passation des marchés immobiliers, de fournitures, de travaux ou de services nécessaires pour la mise en œuvre des actions d'aide humanitaire financées par l'Union. L'annexe III s'applique à toutes les actions d'aide humanitaire, indépendamment de la valeur du marché ou du pourcentage de cofinancement accordé par l'Union européenne.

b) les dispositions et principes de l'annexe III complètent les principes généraux énoncés dans la convention-cadre de partenariat et doivent être lus conjointement à ces derniers.

Conformément à l'article 3 des conditions générales applicables aux actions d'aide humanitaires financées par l'Union européenne, énoncées dans l'annexe II de la convention cadre de partenariat (ci-après les «conditions générales»), l'organisation humanitaire veille à ce que ses partenaires de mise en œuvre respectent eux aussi l'annexe III lors de la passation de marchés.

c) lorsque la Commission se rend compte, par le biais d'un audit sur place ou par tout autre moyen, que les règles internes de l'organisation humanitaire ne prévoient pas suffisamment de garanties ou de procédures pour garantir un respect adéquat des principes obligatoires en matière de passation de marchés d'aide humanitaire conformément à l'article 3 de la présente annexe, la Commission peut formuler des recommandations ou demander que l'organisation humanitaire complète ou remplace les procédures déjà en place ».

Ces principes sont cités par l'article 3 de l'annexe III, ils sont au nombre de huit :

- principe de respect de normes éthiques ;
- principe de bonne gestion financière ;
- principes d'égalité de traitement, de non-discrimination et d'aide non liée ;
- principe de transparence et droit d'accès ;
- principe de proportionnalité ;
- principe de prévention des conflits d'intérêts ;
- principe de soutien à l'économie locale ;
- principe de diligence.

Il y a par ailleurs les dispositions particulières concernant l'achat de denrées alimentaires et de fournitures médicales définies par l'article 4 de l'annexe III.

2.3.5 CONVENTION SPECIFIQUE DE SUBVENTION

La convention spécifique est signée par la commission de l'UE et le partenaire c'est l'organisation humanitaire ayant déjà signé la convention de partenariat. Elle vient compléter et spécifier certaines dispositions énoncées dans le cadre partenarial dans le strict respect des annexes II et III.

Le modèle utilisé constituant l'annexe I joint à la convention cadre de partenariat et est signé selon le besoin tel que convenu par les deux parties.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Il s'agit ici de choisir la méthodologie appropriée qui permettra d'atteindre l'objectif assigné à cette étude. Elle aura pour but de guider et faciliter les travaux de la deuxième partie qui suivra. Pour ce faire, il sera défini le modèle d'analyse ainsi que le procédé de collecte des données et leur analyse.

3.1 LE MODELE D'ANALYSE

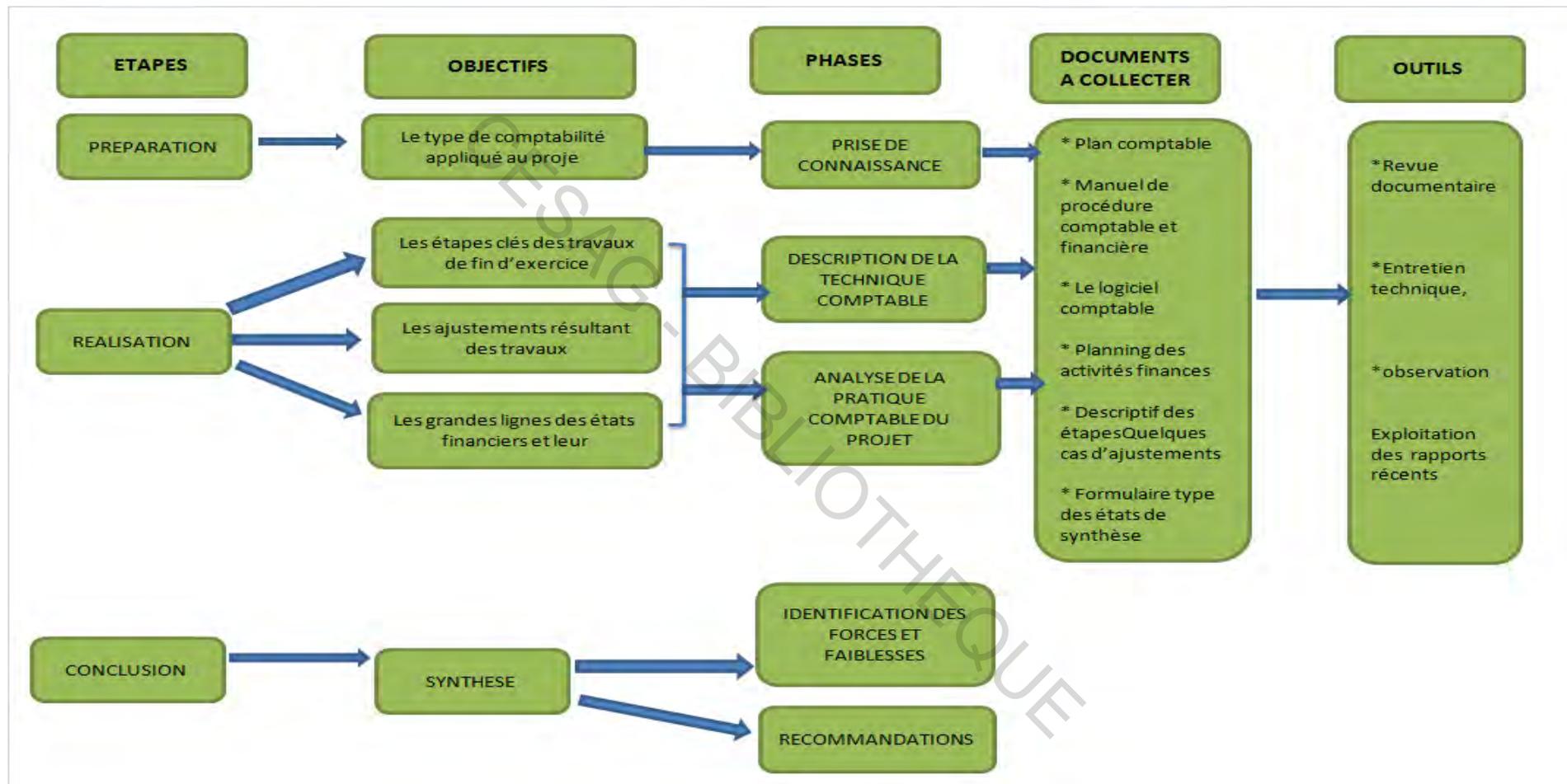
Le modèle choisi s'inscrit dans la logique qui consiste à décrire les processus internes au projet afin de permettre une exploitation rationnelle des données collectées sur le terrain en référence aux éléments du cadre théorique.

Ainsi, pour rester cohérent avec la démarche contenue dans la problématique, il est opportun de construire le modèle d'analyse autour des axes définis par les objectifs spécifiques qui sont:

- d'étudier les types de comptabilités applicables aux projets ;
- de dérouler les étapes clés des travaux de fin d'exercice ;
- de présenter les ajustements qui résultent de ces travaux ;
- de présenter le contenu des états financiers avec leur particularité.

Ce modèle peut être schématisé dans le tableau ci-dessous :

Graphique n° 3 : Modèle d'analyse



Source : Nous même.

3.2 LA COLLECTE DES DONNEES

La collecte s'est réalisée à l'aide de plusieurs techniques dont :

➤ **La revue documentaire**

A ce niveau il est question de parcourir avec intérêt toute la documentation qui aide à explorer au mieux les pistes menant vers les objectifs de l'étude. L'on peut citer entre autres :

▪ **La convention de financement**

Comme détaillé plus haut chez ECHO, la convention de financement est un document juridique qui définit l'objet du projet, les modalités et le montant de son financement, les conditions relatives à l'utilisation des fonds, les obligations de chacune des parties, etc.

Ses annexes contiennent, entre autres, les formulaires types de présentation des informations financières à communiquer au PTF.

▪ **Le manuel de procédures administratives et financières :**

C'est un document conçu pour servir de guide à la gestion administrative et financière du projet. Il s'aligne aux dispositions de la législation du pays sur le plan fiscal notamment. Il respecte aussi les principes comptables internationalement reconnus et intègre l'esprit de certaines exigences des PTF en matière d'éthique et de sécurité de fonds.

• **Les rapports périodiques :**

Il s'agit des rapports répondant aux engagements contractuels à savoir les rapports intermédiaires et les rapports finaux de financements passés. Il y a aussi les rapports de contrôle interne qui relèvent des bonnes pratiques pour assurer une gestion exemplaire des fonds alloués au projet.

➤ **l'entretien**

La technique d'entretien surtout individuel a constitué la seconde piste de collecte des données après la revue documentaire. En effet, à différents niveaux des séances d'entretien fort enrichissantes ont marqué le déroulement de la recherche d'information.

➤ **L'observation**

En guise de complément aux entretiens, à certains moments précis par exemple lors de la mise de la base des données d'inventaire ou de la réception/livraison des matériels, l'observation a fourni des preuves et d'arguments solides sur les pratiques de gestion au quotidien. Elle a permis d'affiner les données d'entretien tout en limitant ainsi les marges d'erreurs.

3.3 L'ANALYSE DES DONNEES

C'est une étape fondamentale de l'étude puisque d'elle dépend sa finalité. L'analyse a consisté à une sorte de « pesage » des données collectées sur la « balance » des exigences des PTF et des normes internationales. De cette confrontation jailliront les résultats de l'étude qu'ils soient attendus ou pas.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Bien que le domaine de la comptabilité des projets de développement soit, pour le moment, quasi vierge en terme des écrits principalement les ouvrages, les recherches ont permis de rassembler et d'exploiter différents points de vue sur la problématique retenue. Aussi, le cas spécifique de la Commission de l'UE a fait l'objet d'une attention particulière puisque c'est le PTF du projet qui est étudié dans la deuxième partie du présent travail.

Enfin, le cadre d'analyse défini est à même de faciliter et d'orienter les réflexions vers les enjeux et objectifs qui sous tendent la méthodologie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CAS DU PROJET ALIMA /
BEFEN DANS LE DRPARTEMENT DE MIRRIAH**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette partie du travail est consacrée à l'aspect pratique du thème choisi. Le projet humanitaire de lutte contre la malnutrition des enfants âgés de moins de cinq ans mené à Mirriah par les ONGs ALIMA/BEFEN a été retenu comme structure d'accueil.

Le but ici est de collecter des données sur la pratique comptables au sein du projet et les analyse à la lumière des normes internationales et des bonnes pratiques vues dans la partie théorique afin d'en tirer une conclusion et des recommandations.

Mais avant, une présentation du projet dans son contexte et des acteurs qui l'animent sera exposée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU PROJET

Le projet de lutte contre la malnutrition des enfants de moins de 5 ans, connu sous le nom de « projet Nut Mirriah » a été mis en place depuis 2009. Le principal partenaire technique et financier c'est la Commission de l'UE à travers ECHO.

4.1 LES ACTEURS DU PROJET

La présentation se limitera aux principaux acteurs que les ONGs ALIMA et BEFEN, le PTF – ECHO, l'Etat du Niger, le PAM, l'UNICEF et les bénéficiaires.

4.1.1 L'ONG ALIMA

L'association ALIMA (The Alliance for International Medical Action) a été créée en juin 2009 avec pour objectif de produire des secours médicaux de qualité lors des situations d'urgences tout en participant à la réduction de la fracture entre les moyens d'une médecine moderne et l'accessibilité à cette médecine pour une partie de la population. Pour se faire, ALIMA met l'accent sur la recherche et l'ancrage dans les sociétés civiles des pays d'intervention en développant des projets en partenariat avec des acteurs locaux.

ALIMA se positionne aujourd'hui sur trois axes :

- incubateur d'ONG humanitaires nationales dans les pays en voie de développement en construisant des projets communs avec ces dernières dans la finalité d'un transfert de compétence ;
- facilitateur de mise en réseau des différents acteurs humanitaires notamment grâce à la création d'une plateforme rassemblant des ONG nationales des pays du Sahel. L'objectif de la plateforme est d'appuyer et de renforcer les capacités opérationnelles de ces ONG, de développer les travaux de recherche et de renforcer la capacité de plaidoyer ;
- développeur de recherches opérationnelles visant à améliorer les pratiques sur nos champs d'intervention en sollicitant chercheurs, universitaires et acteurs de terrain.

En 2014, ALIMA est présente dans 8 pays : au Sénégal où se situe son bureau opérationnel, au Burkina Faso, au Mali, au Niger, au Tchad, en RDC, en RCA et au Cameroun.

Les ressources d'ALIMA étaient de 14,5 millions d'euros en 2013 et le budget prévisionnel 2014 est de 17 M€

Par ailleurs, ALIMA développe une plateforme avec les ONG partenaires dans les pays d'interventions qui visent à renforcer leur gouvernance, les synergies entre les ONG locales et à garantir une gouvernance des projets au plus proche des bénéficiaires.

Equipe terrain et siège d'environ 100 postes ALIMA et plus de 1 000 postes sur les projets communs (ALIMA et partenaires).

Siège social et bureau annexe à Paris.

Bureau opérationnel à Dakar avec une direction générale, 1 département des programmes, et 5 départements de support aux programmes (Technique et recherche médicale- Support et développement technique – Administratif et financier, ressources humaines, développement et communication).

4.1.2 L'ONG BEFEN

BEFEN est une organisation non gouvernementale humanitaire nigérienne, indépendante, apolitique, non confessionnelle, et à but non lucratif, reconnue par l'arrêté ministériel n°369/MI/DGAPJ/DLP du 18 septembre 2002.

BEFEN est une organisation médicale dont l'objet social est de « promouvoir le bien être de la femme et de l'enfant au Niger dans les domaines de la santé et de l'éducation ». Elle intervient sur tous les domaines de la santé et de ses déterminants par tous moyens légaux appropriés. Elle cherche à développer des relations d'échanges, de solidarité et/ou d'affiliation avec des organisations nationales ou internationales visant le même but.

Depuis juillet 2009, ALIMA travaille en collaboration avec l'ONG médicale nigérienne BEFEN (Bien Etre de la Femme et de l'Enfant au Niger) pour gérer un programme de prise en charge de la malnutrition et du paludisme dans le district de Mirriah (800 000 habitants) - dans la région de Zinder à l'est du Niger - et dans le district de Dakoro (660 000 habitants) - dans la partie nord de la région de Maradi.

En quelques années, BEFEN est devenu un acteur majeur parmi les ONG médicales nationales et internationales au Niger et dans la sous-région.

En 2012, dans le District de Dakoro, BEFEN/ALIMA a repris une partie d'un projet géré par MSF Belgique depuis 2007 et qui a eu pour objectif de contribuer à la réduction de la mortalité et de la morbidité parmi les enfants de moins de 5 ans et les femmes allaitantes et enceintes. Ce projet inclut un volet de prise en charge pédiatrique et un volet de prise en charge de la santé maternelle.

Les prévisions sur Dakoro sur 12 mois sont de 25 000 admissions et 5 000 hospitalisations en CRENI.

A Mirriah, où BEFEN/ALIMA travaille depuis 2009, l'appui est fait en intégration avec le ministère de la santé publique sur 17 centres de santé intégrés et au sein de la pédiatrie de l'hôpital de district d'une capacité de 100 lits. Tout comme à Dakoro, le projet permet la prise en charge des enfants atteints de paludisme et de malnutrition et les prévisions à un an sont similaires : 25 000 admissions et 5 000 hospitalisations en CRENI. Un volet de prise en charge simplifiée de la malnutrition aigüe modérée a été lancé en 2011 avec le Programme Alimentaire Mondiale permettant de fournir à plus de 10 000 enfants une ration d'aliments supplémentaires prêts à l'emploi pendant quatre mois.

ALIMA et BEFEN ont également répondu à une épidémie de rougeole en vaccinant environ 40 000 enfants sur trois aires de santé en 2011.

En plus de ces activités traditionnelles de prise en charge du paludisme et de la malnutrition, ALIMA/BEFEN met en place à Mirriah des activités innovantes de prévention.

Entre mars 2013 et avril 2014, une étude financée par l'UNICEF a été menée sur deux aires de santé. Elle visait à déterminer s'il était possible et avantageux d'apprendre aux mères à mesurer le périmètre brachial de leurs enfants et ainsi à les dépister plus tôt.

Par ailleurs, à l'été 2014, une campagne de distribution de médicaments CPS sera pour la première fois mise en place pour protéger 30 000 enfants contre le paludisme.

Ces deux approches (mesure du PB par les mères et CPS) seront prochainement élargies en parallèle du « projet 1000 jours », un projet de recherche mené en coopération à l'Institut de Médecine Tropicale d'Anvers (IMT) à Mirriah, où une cohorte d'enfants sera suivie de la grossesse jusqu'à deux ans. Les enfants recevront un paquet complet de soins comprenant des mesures préventives (CPS, PEV, suppléments nutritionnels,..) et curatives (soins pédiatriques) et l'impact de ces soins sur leur croissance sera évalué.

4.1.3 ECHO

Au niveau du chapitre II, un exposé a été fait sur la présentation de ECHO et des principes qui sous-tendent ses actions.

Pour rappel, la direction de ECHO ne met pas en œuvre directement des programmes d'activités dans le cadre des projets qu'elle finance mais elle garantit que les fonds sont utilisés de manière transparente et que les partenaires rendent des comptes.

Pour le présent cas objet de l'étude, c'est-à-le projet Nut Mirriah, ECHO l'avait financé depuis son démarrage. Alors que les deux ONGs venaient d'être créées, le financement est passé via le portage de l'ONG – MSF-Suisse qui avait signé la convention de partenariat avec ECHO. C'est seulement en 2013 qu'ALIMA a été jugée crédible pour bénéficier de financement directs, d'abord sur le projet Dakoro puis en 2014 pour le projet Nut Mirriah.

4.1.4 LE PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

Dans le cadre de ses activités d'aide humanitaire, le PAM fournit au projet les suppléments alimentaires suivant l'expression de besoin. Ceci rentre dans le volet de prise en charge simplifiée de la malnutrition aigüe modérée lancé en 2011 et qui de fournir à plus de 10 000 enfants une ration d'aliments supplémentaires prêts à l'emploi pendant quatre mois.

4.1.5 L'UNICEF

Dans le cadre de son mandat, l'UNICEF met à la disposition du projet Nut Mirriah les intrants indispensables à la prise en charge du paludisme et de la malnutrition. Ainsi, le lait et autres médicaments sont régulièrement reçus dans les pharmacies du projet.

Outre ce rôle traditionnel, l'UNICEF participe au financement des recherches et autres approches innovantes. C'est ainsi que, entre autres, programmes de vaccination, une campagne de distribution de médicaments contre le paludisme CPS a été organisée avec succès et une étude comparative entre les stratégies de dépistage des enfants malnutris par leurs mères et par les agents communautaires.

4.1.6 L'ETAT DU NIGER

Le Niger est un pays à population jeune, où la fécondité est assez élevée et où la malnutrition sévit en permanence eu égard au rythme cyclique des sécheresses qui entraînent le manque de nourritures. L'Etat avec l'appui de ses PTF, a pris des mesures telles que la définition des stratégies sectorielles pour orienter les projets de développement conçus en réponses aux multiples besoins de la population. Pour ce qui est du domaine de la santé et de la nutrition, un Protocole d'Accord Type est signé entre l'Etat et les structures qui interviennent dans ce

domaines en vue cadrer les actions et de créer une synergie, toute chose donnant plus d'efficacité aux actions.

Dans cet esprit, les activités de nutrition se déroulent dans une logique d'intégration au sein des structures étatiques notamment les hôpitaux, les districts sanitaires et les cases de santé. Sur le terrain, l'équipe du projet est mixte avec des agents qui relèvent des hôpitaux et des agents qui ont des contrats avec le projet.

Il faut souligner aussi que l'Etat accorde de facilités administratives au projet vu sa vocation humanitaire. Par exemple, à la demande du projet, des exonérations sont accordées sur les achats de certains matériels et équipements qui rentrent dans la mise en œuvre du projet.

4.1.7 LES BENEFICIAIRES

Les bénéficiaires directes sont les enfants et les mères accompagnantes. Les enfants reçoivent un traitement complet tel que prévu dans les activités du projet. Les mères sont entourées de tous les soins lors de leur séjour au sein du programme et suivant les différentes phases du traitement.

4.2 CONTEXTE DU PROJET

Le Niger connaît depuis 2005 une crise nutritionnelle persistante : la prévalence de la malnutrition aiguë globale s'est sans cesse maintenue au dessus du seuil d'alerte de 10%, et le nombre d'enfants pris en charge a augmenté chaque année. Selon l'enquête nutritionnelle nationale de juin 2013, le taux de malnutrition aiguë globale (MAG) s'élève à 13.3% dans le pays et le taux de malnutrition aiguë sévère (MAS) à 2,6% en moyenne. En 2005, 100 000 enfants étaient traités pour la MAS au Niger ; en 2013 ce nombre a atteint 400 000. Pour l'année 2014 les estimations prévoient plus d'1,2 millions d'enfants de moins de 5 ans en sous nutrition (HIP Sahel 2014). Les enfants de 6 à 23 mois sont les premiers touchés par la malnutrition aiguë, avec un enfant sur cinq au moins affecté dans le pays en 2013 (20,6%).

4.3 OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS

A l'instar de tout autre projet, celui de Mirriah a des objectifs et des résultats auxquels doivent répondre les activités réalisées.

4.3.1 OBJECTIFS DU PROJET

Il s'agit principalement de réduire la mortalité infanto-juvénile au Niger dans le district sanitaire à forte incidence de la MAS et du paludisme, district de Mirriah.

Et de façon spécifique : renforcer l'accès à la prise en charge de la MAS et aux soins de santé préventifs et curatifs pour les enfants de moins de 5 ans et les populations isolées, en intégration avec le système de santé et les politiques nationales du Niger.

Pour atteindre ces objectifs, les activités s'articulent suivant les principaux axes stratégiques suivants :

- intégration de la PEC MAS dans le système de santé ;
- approche centrée sur les mères ;
- projet Pilote de paquet pédiatrique complet.

4.3.2 LES RESULTATS ATTENDUS

Le résultat global est le suivant : L'accès et la qualité de la prise en charge gratuite médico nutritionnelle des enfants de moins de 5 ans sont améliorés et intégrés dans le district ciblé.

Et spécifiquement pour l'année 2014 :

- la prise en charge de la MAS est intégrée au niveau des 14 CSI et du District sanitaire ;
- l'appui direct aux CRENAS est allégé selon les capacités d'absorption de chaque CSI : mise en place et suivi de la stratégie d'allègement « A,B,C » ;
- l'appui au District est renforcé pour permettre la réalisation de l'intégration ;
- la qualité de la prise en charge est maintenue dans les CSI avec appui allégé ;
- le système de référence des cas pédiatriques compliqués est amélioré (MAS, Paludisme, IRA, Diarrhée) – mise en place et suivi des tricycles ;
- les conséquences du retrait de MSF-CH du CRENI de Zinder sont suivies ;
- la capacité de prise en charge de HD Mirriah pour permettre d'absorber les cas supplémentaires est renforcée ;
- la qualité de la prise en charge et de la disponibilité des ressources à HD Zinder sont suivies ;
- le volet communautaire est réorganisé et allégé ;

- le nombre d'AC par CSI est diminué ;
- les activités Wash In Nut menées en collaboration avec SI sont suivies.

4.4 ORGANISATION DU PROJET

L'organisation du projet peut être décrite en fonction des rôles que jouent les différents partenaires à savoir les ONGs BEFEN et ALIMA. Ainsi, du bureau régional en passant par l'équipe de coordination pays, une chaîne d'appui est mise à la disposition de l'équipe terrain qui a la charge de la mise en œuvre des activités prévues.

Bureau opérationnel de Dakar vient en appui technique et support au projet tel que prévu dans le montage du dossier. Il est organisé ainsi qu'il suit : une direction générale, 1 département des programmes, et 5 départements de support aux programmes (Technique et recherche médicale- Support et développement technique – Administratif et financier, ressources humaines, développement et communication).

Le bureau de la coordination pays basé en capitale Niamey regorge toutes les compétences nécessaires à la bonne marche des activités, il est composé de :

- un représentant pays ;
- un coordonateur général de projet ;
- un coordonateur Médical ;
- un Responsable Pharmacien National ;
- un reporting Officer ;
- un codonateur logistique et son équipe ;
- un coordonateur Financier et son équipe;
- un coordonateur des Ressources Humaines et son assistant.

Au niveau terrain, l'équipe est ainsi composée :

- un Responsable Terrain ;
- un Référent Médical et son équipe;
- un Logisticien Projet et son équipe ;
- un Administrateur Terrain et son équipe ;

CHAPITRE 5: DESCRIPTION DE LA PRATIQUE COMPTABLE DANS LE PROJET

Dans ce chapitre seront exposés les aspects pratiques de la comptabilité du projet. A l'aide de différentes techniques utilisées pour la collecte des données, les diligences nécessaires ont été mise en œuvre afin d'explorer :

- le manuel de procédures administratives et financières
- la comptabilité du bureau régional
- la comptabilité pays ;
- la comptabilité terrain ;
- les travaux de fin d'exercice.

5.1 LE MANUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

Il s'agit d'un ensemble des documents qui contiennent toutes les procédures qui encadrent et orientent les opérations rentrant dans le cadre des activités du projet. Parmi les composants du manuel on a :

- le Manuel de Gestion des Ressources Humaines ;
- le Guide Approvisionnement ;
- le Guide pour les Finances Siège et Terrain.

Ces guides seront présentés dans leurs grandes lignes avec plus de détails sur les aspects comptables.

5.1.1 LE MANUEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des Ressources Humaines est l'un des piliers sur lesquels repose la réussite des opérations menées dans le cadre du projet. Elle entoure tous les angles de la vie d'un salarié de son entrée dans l'équipe jusqu'à sa sortie en passant par son évolution à travers les actes au jour le jour. L'ossature du guide RH ALIMA/BEFEN comprend :

- la politique de recrutement ;
- le contexte légal ;
- le suivi administratif du personnel ;
- la politique de rémunération ;
- le suivi qualitatif du personnel : évolution et parcours ;

- les procédures disciplinaires ;
- les fins de contrat.

5.1.2 LE GUIDE APPROVISIONNEMENT

La satisfaction des besoins (en intrants, bien, matériel et autres équipements) exprimés par les équipes pour mener les activités s'appuie sur la chaîne Supply. Aussi bien au niveau local qu'au niveau international, l'approvisionnement, le stockage et la distribution des intrants et autres biens est régit par les dispositions du guide d'approvisionnement conçu et mis à jour dans le respect des lois nationales et internationales. Les grands axes de ce guide sont :

- l'organisation et les responsabilités ;
- les priorités à l'ouverture d'une mission ;
- la réponse aux besoins – politique d'approvisionnement ;
- la synthèse - guide approvisionnement local ;
- les règles générales du plan d'approvisionnement ;
- la check-list des points essentiels ;
- le transport ;
- le stockage.

5.1.3 LE GUIDE POUR LES FINANCES SIEGE ET TERRAIN

Ce guide est conçu dans le respect des principes et normes internationales en vue de la production des informations financières fiables à même de satisfaire les parties prenantes.

Comme précisé dans son préambule, « Il résume les règles essentielles, les procédures et les outils qui doivent être en place pour assurer une bonne gestion comptable et financière dans les missions ALIMA. Il constitue la base des audits, tant internes qu'externes ».

Il s'articule autour des axes suivants :

- les principes clés ;
- la comptabilité ;
- les dépenses ;
- les revenus ;
- la banque ;

- la caisse ;
- les dons en nature ;
- la gestion de change ;
- les contrats, taxes, équipements ;
- les principaux processus comptables ;
- l'archivage et audit ;
- la gestion financière et reporting ;
- le financement institutionnel ;

Les points qui vont suivre seront traités sur la base de ce guide.

5.2 LA COMPTABILITE DU PROJET

A l'instar de ce qui se passe dans beaucoup des projets, la comptabilité appliquée au niveau du projet ALIMAL/BEFEN n'est pas une comptabilité d'engagement. Elle n'est pas aussi une simple comptabilité de trésorerie puisqu'elle prend en compte plusieurs aspects liés aux préoccupations des parties prenantes.

En effet, le projet est mis en œuvre par les deux ONGs qui, à part les activités proprement dites du projet, sont tenues de présenter leurs états financiers conformément aux législations de leurs pays respectifs. Ainsi, la comptabilité qui se veut hybride, est pour l'essentiel basée sur le système d'enregistrement de recettes et de dépenses (système de trésorerie), mais avec un suivi particulier de certains comptes tels que, entre autres : les subventions à recevoir, les stocks, les immobilisations et autres équipements spécifiques, les factures non parvenues et autres d'audits/évaluations à venir.

Avant d'aborder les différents niveaux de la comptabilité, il sera présenté l'ossature du plan comptable.

5.2.1 LE PLAN COMPTABLE

Il est paramétré dans le logiciel SAGA qui est utilisé pour la gestion comptable et financière du projet (voir les annexes V et VI les pages d'accueil et de saisie SAGA).

Les codes comptables sont affectés aux lignes budgétaires selon leur nature et selon le contrat de financement. Ce faisant, l'encodage de la comptabilité qui en résulte donne une clarté et

une lisibilité financière en lien avec la planification (prévisions de dépenses) et le suivi budgétaire périodique.

Le plan comptable comprend les classes suivantes :

La classe 4

- 41 : Avances récupérables au siège
- 42 : Avances récupérables en mission
- 43 : Avance/paiement financement institutionnel

La classe 5

- 58 : Transferts
- 581 : Transferts monétaires
- 582 : Dépenses pour un tiers

La classe 6

- 61 : Expatriés
- 62 : Personnel national
- 63 : Bureau
- 64 : Médical
- 65 : Construction, Eau, Assainissement (EHA)
- 66 : Formation externe, appui local
- 67 : Transport Fret Stockage
- 68 : Consultants et appui terrain
- 69 : Divers

La classe 7

- 71 : Recettes

Ce plan permet et facilite la compilation des informations financières bien que la comptabilité est tenue à différents niveaux selon l'emplacement des acteurs et les rôles joués par chacun.

5.2.2 LA COMPTABILITE DU BUREAU OPERATIONNEL ALIMA-DAKAR

Le bureau opérationnel de Dakar est considéré du point comptable comme une mission financière à part entière. Les paramètres du logiciel SAGA utilisé contiennent tous les contrats de financement de l'ensemble des projets qu'ALIMA met en œuvre avec ses partenaires locaux à travers le monde.

La comptabilité enregistre non seulement les dépenses liées au fonctionnement du bureau mais aussi les dépenses liées aux activités d'appui, de support et de consultance développées pour accompagner les projets.

Ainsi, les dépenses de fonctionnement sont enregistrées comme dans toutes les missions à travers les livres ordinaires (caisses ou banques) suivant les mêmes procédures. Quant aux commandes internationales faites par les pays ou les missions de supports envoyées sur le terrain, elles sont aussi enregistrées et traitées différemment lors de la clôture mensuelle puisque chaque pays reçoit via les outils appropriés les écritures correspondant aux activités de ses projets.

5.3 LA COMPTABILITE PAYS AU NIGER

A l'image de la comptabilité du bureau opérationnel, au niveau pays en capitale, la coordination tient les livres comptables qui enregistrent les opérations relatives aux activités de tous les projets qui se déroulent dans le pays.

Ainsi, sont enregistrées en capitale :

- les opérations relatives au fonctionnement du bureau de la coordination ;
- les dépenses des projets (Mirriah et Dakoro pour le moment) ;
- les dépenses intermissions faites au profit d'un autre pays ou celles faites par un autre pays pour le Niger ;
- les transferts de fonds vers le terrain à travers le circuit bancaire.

La capitale est aussi une mission financière à partir dans le logiciel ce qui facilite la compilation de la comptabilité pays au moment des clôtures.

5.3.1 LA COMPTABILITE TERRAIN DU PROJET

Dans la gestion du projet le terrain représente une base animée par toute une équipe (opérationnelle et support) qui reçoit l'appui et le support technique de l'équipe de coordination. Le fonctionnement du logiciel SAGA oblige ??, la base est aussi une mission financière à part. Elle enregistre dans les livres comptables toutes les dépenses rentrant dans le cadre du projet conformément aux procédures en vigueur.

L'administration est dirigée par un Administrateur Terrain secondé d'une caissière/Assistante Administrative et d'un Assistant aux Ressources Humaines. Il rend compte directement au

Responsable Terrain (RT) et il a un lien fonctionnelle soutenu avec le Coordonateur Financier (COFIN) qui est en capitale.

Les journaux mouvementés sur la base sont :

- les journaux « banques » ;
- le journal « coffre » ;
- le journal « Caisse ».

Il est à noter les mêmes types de journaux son tenus en capitale avec des noms spécifiques.

5.4 LES TRAVAUX DE FIN D'EXERCICE

Il ne s'agit pas de faire l'étalage de toutes les activités comptables qui se déroulent en fin d'exercice mais comme le thème de l'étude le précise clairement, il est question d'exposer les aspects relatifs à ce sujet et qui restent spécifiques au projet.

Les travaux de fin d'exercice commencent d'abord par les clôtures mensuelles à tous les niveaux (base, capitale, siège). Il y a des étapes et des tâches identiques lors de la clôture quelque soit le niveau :

- **le contrôle qualitatif des enregistrements comptables, c'est une étape qui contient entre autres tâches :**
 - le contrôle de la clarté des libellés et leur conformité aux standards prédéfinis ;
 - la vérification de la cohérence des imputations (code contrat, code projet, ligne budgétaire, code comptable) ;
 - la vérification des comptes de la classe 4, notamment les avances à solder, le système de gestion de carburant basé sur la classe 4 à justifier, etc. ;le lettrage des comptes de la classe 4 et de la classe 5 ;
 - le pointage des opérations bancaires ;
 - l'établissement des états de rapprochement bancaire ;
 - les inventaires physiques des caisses ;
 - la clôture et l'impression des journaux.
- **l'établissement/mise à jour de la lettre de couverture :** c'est une check-list qui synthèse les informations comptables majeures intervenues sur les comptes sensibles. Elle matérialise le feed-back sur la comptabilité et permet le suivi des comptes d'attente ainsi que les modifications correctives en instance. Les commentaires qui s'y trouvent

explicitent les raisons de la situation à l'instant « t » de certains comptes tout en gardant la traçabilité de l'historique ;

- **l'envoi de la version électronique** (de la base vers la capitale et de la capitale vers le siège) ;
- **l'envoi des pièces comptables** (systématiquement de la base vers la capitale et les scans des documents de clôture de la capitale vers le siège) ;

En plus de ces tâches communes aux différentes strates de la comptabilité, au niveau de la base il ne reste plus grand-chose à faire sauf s'il s'agit effectivement d'une fin d'exercice qui coïncide avec la fin du contrat de financement comme c'est le cas souvent. En effet, s'il s'agit de la fin de contrat, alors les travaux d'inventaires physiques des stocks et des équipements sont minutieusement menés dans la règle de l'art puisque ces éléments constituent l'une des annexes qui accompagnent obligatoirement le rapport au PTF.

Au niveau de la capitale, la clôture proprement dite intervient après la réception des écritures du Siège. Comme décrit ci-dessus+, le Siège envoie les écritures relatives aux dépenses imputables au projet Niger qu'elles soient faites suite aux commandes internationales, ou faites par d'autres pays au nom du Niger ou des dépenses engagées dans le cadre des missions d'appui et de support dont le Siège a pour vocation.

Ainsi la clôture pays intervient avec la compilation des comptabilités des bases (les envois électroniques des sauvegardes réceptionnés).

S'agissant de la clôture annuelle, en plus de l'envoi au Siège des documents de la clôture mensuelle normale, les documents suivants sont envoyés aussi :

- les Confirmations Bancaires: pour chaque compte ouvert au nom d'ALIMA/BEFEN à la date du 31 Décembre, et ceux fermés au cours de l'année, confirmant les signataires autorisés et le solde au 31 Décembre ;
- documents de Contentieux/Litiges - Liste de toutes les affaires judiciaires ouvertes, les fraudes et les pertes financières qui ont encourues pendant l'année, ainsi que les risques majeurs identifiés ;
- lettre de Représentation - fermeture des livres comptables ;
- liste des Dons / «Contributions en Nature" reçus (au-dessus d'une certaine valeur) ;

- tableau de statistique RH: nombre d'équivalents temps plein (ETP) pour chaque mois, selon la paie ;
- une copie de la Liste de Signataires autorisés sur la mission.

La finalité de ces travaux est d'arriver aux états de synthèse qui reflètent la réalité des opérations menées avec le fonds du PTF.

Ces états financiers sont calqués sur le standard qu'ECHO met à la disposition de tous ses partenaires dont ALIMA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6: ANALYSE DE LA PRATIQUE COMPTABLE DU PROJET NUT MIRRIAH ET RECOMMANDATIONS

C'est le lieu ici d'examiner les données issues de la recherche qui a été menée tout au long de cette étude. Le dispositif comptable et financier du projet ALIMA/BEFEN sur lequel les recherches ont été axées est suffisamment outillé. C'est ainsi que dès les premières années de l'existence du projet les partenaires tels que, entre autres, les ONGs MSF-Suisse, MSF-Belgique, Solidarité Internationale, l'Etat du Niger, l'Unicef, le PAM, n'ont pas hésité à lui accorder leur entière confiance. Elle s'est manifestée par le portage auprès aux PTF, le financement direct et la mise à disposition des intrants (Unicef, PAM), autorisation /facilitation/intégration (l'Etat du Niger), etc. Mieux, en peu de temps, les résultats enregistrés ont valu au partenaire ALIMA, malgré son âge relativement moins élevé, d'être reconnu comme partenaire direct auprès de la Commission Européenne et a signé le contrat cadre de financement direct des projets que cette structure aura à soumettre dans le domaine humanitaire.

6.1 ANALYSE DE LA PRATIQUE COMPTABLE DU PROJET

L'analyse consistera ici à identifier et à commenter, à partir de la pratique comptable, les différents éléments de succès qui concourent à la réussite des activités du projet. Mais aussi de mettre en relief les menaces qui constitueront les points à améliorer sur la base des recommandations qui sanctionneront ce travail.

6.2 LES ELEMENTS DE SUCCES

Le déroulement des techniques de collecte de données notamment les entretiens et la revue documentaire, a permis de constater ce qui suit :

➤ **la comptabilité est tenue à tous les niveaux dans le respect strict des dispositions du guide de finances :**

- « Toute information financière doit être compilée en gardant à l'esprit les principes suivants :
 - Précision, Clarté et Exhaustivité des données, Transparence
 - Il est nécessaire de donner une «image fidèle et juste» de la manière dont l'argent a été utilisé ou va être utilisé.

- Il doit toujours y avoir un moyen clairement documenté de retracer le chemin des dépenses effectuées (notion de piste d'audit), y compris grâce aux documents de support pertinents et aux signatures de validation ».
- **séparation des Fonctions est garantie**
- « Il doit y avoir une séparation entre les fonctions de sorte qu'une personne ne peut jamais avoir le contrôle global sur aucun processus financier dans son entièreté. Ce principe est aussi appelé le principe des 4 yeux:
 - Cela ne doit jamais être la même personne qui demande l'engagement d'une dépense et qui l'approuve, ou qui réalise la dépense et qui ensuite effectue les contrôles. Par exemple, les opérations financières doivent être préparées par une personne et contrôlées par une autre; nul ne peut être responsable à la fois d'autorisation d'un achat, de réalisation de cet achat et de son paiement ». ;
- **la culture de la lutte contre la fraude, la corruption et la malhonnêteté** est encrée dans les pratiques au jour le jour tout au long de la chaîne d'engagement des dépenses. Des dispositions écrites dans les guides et autres documents contractuels constituent les supports matériels à travers lesquels le message est diffusé en permanence ;
- **la stratification de la comptabilité à différents niveaux (Siège, Capitale, Base)**, ce type d'organisation permet d'éviter des erreurs avec le contrôle graduel et donne une assurance sur l'information financière qui sort au bout du processus ;
- **la séparation de la comptabilité du projet de celles des structures associatives** chargées de sa mise en œuvre. Elle est gage d'une gestion transparente et oblige la mise en place d'un système de suivi de certains comptes sensibles afin de faciliter la transition qui permettra à ces structures de présenter leurs états financiers relevant d'un autre système de comptabilité (en partie double) ;
- **l'existence d'une culture de contrôle interne** : à part le contrôle de routine fait au jour le jour et surtout lors des travaux de clôtures, une cellule de contrôle a été instituée et mène des missions de pré-audit en vue d'évaluer le risque financier éventuel et contribuer à maintenir le cap de cent pourcent (100%) éligible pour toutes les dépenses engagées dans le cadre du projet ;
- **le respect du délai de rapportage financier au PTF** : jusqu'alors les clauses du contrat de financement relatives au reporting financier sont entrain d'être respectées en ce sens que, par exemple en 2013, tous les rapports financiers intermédiaires comme finaux ont

été soumis à temps, et l'année 2014 suit le même principe de ponctualité, de rigueur et de promptitude qui caractérise les activités du projet.

6.3 LES MENACES OU FAIBLESSE DECELEES

L'analyse basée sur les constats et les informations recueillies font ressortir les axes suivants qui nécessitent d'être améliorés :

- **la lenteur dans la collecte des informations financières**, le processus de clôture souffre du retard fréquent dans la transmission des données. En effet, le calendrier d'envoi des comptabilités prédéfini n'est pas toujours respecté, ce qui fait que la capitale reçoit les écritures du Siège en retard et les données de base aussi. Par conséquent, la clôture pays est souvent retardée affectant ainsi :
 - La mise à jour des outils de gestion notamment le suivi budgétaire et le CCP ;
 - L'étendu du contrôle à effectuer avant l'envoi au Siège ;
- **la lenteur de transfert de fonds**, elle est une conséquence évidente du retard de l'envoi de la demande de trésorerie. Une fois qu'elle est communiquée avec un retard, le temps de suivre le circuit de validation et d'entamer le processus du transfert international, les fonds atterrissent avec le même retard sur comptes terrain et la tension de trésorerie oblige l'équipe souvent à une restriction momentanée de paiement ;
- **l'inexistence d'un plan de formation pour les Ressources Humaines** qui ont la charge des questions administratives, comptables et financières. Malgré l'existence des outils et procédures, le renforcement des capacités du staff devrait être inscrit parmi les priorités afin de maintenir toujours haut le niveau de la qualité des informations financières ;
- **le principe comptable de la gestion du carburant** basé sur un système qui s'apparente à la gestion de stock n'est pas suffisamment maîtrisé par certains membres de l'équipe notamment dans le département logistique. Ceci oblige les administrateurs (pour collecter les justificatifs) à un travail de fonds au lieu de jouer leur rôle de contrôle et validation avant les enregistrements comptables ;
- **l'inexistence d'un système de constitution de provisions**, le staff est, conformément à la législation du travail, pour la plupart en contrat à durée indéterminée. Donc, en plus des impôts liés au salaire et autres charges sociales dûment versées aux différentes institutions concernées à la fin de chaque mois, le projet devrait faire face à d'autres charges liées à la sortie d'un salarié (décès, retraite, licenciement normal). Il s'agit de certaines indemnités limitativement citées par le code de travail et le statut du personnel du projet. Vu la nature

actuelle de financement (annuel), des provisions devront être constituées afin que chaque financement supporte la fraction des charges qui lui incombe au prorata de la durée du travail effectif abattu par le staff.

6.4 RECOMMANDATIONS

L'étude menée a abouti aux recommandations suivantes qui viseront à améliorer les faiblesses identifiées. En effet, le projet aura à gagner sur toutes les lignes en cherchant les voies et moyens devant lui permettre de :

- **définir un plan de formations** à l'endroit du staff en vue non seulement de renforcer ses capacités mais aussi de lui donner l'espoir d'un développement personnel réussi ouvrant la porte d'une bonne carrière professionnelle. Les formations devront de ce fait, être d'ordre général suivant les domaines mais aussi très spécifiques et/ou ponctuelles calquées sur les besoins identifiés lors des évaluations/bilans périodiques. Cela a pour avantage qu'il n'est point besoin de démontrer car l'investissement dans les Ressources Humaines impacte positivement les résultats ;
- **redéfinir de façon concertée le calendrier de transmission des données** et des documents de clôture comptable tenant compte de toutes les implications et contraintes qui entourent ce processus ainsi que les conséquences qui en découlent. Dès lors, la rigueur devrait être de mise afin que chacun puisse s'assumer en toute responsabilité de qu'il aura posé comme acte de quelque nature qu'il soit ;
- **revoir la communication sur la question de trésorerie** car le retard sur le transfert de fonds du Siège vers le terrain ou de la Capitale vers la base n'est pas synonyme de manque de fonds ou des difficultés particulières. Il peut y avoir diverses raisons mais quelle que soit l'origine, le décalage doit être géré sans que cela ne nuise à la réputation du projet. Cela sous entend d'abord, la promptitude dans la transmission des données mais aussi l'anticipation dans la mise à jour de la planification des besoins (CCP). Ensuite, la négociation des délais raisonnables pour le paiement des factures fournisseurs surtout que des contrats cadre ont été signés avec des fournisseurs agréés sur des lignes financières qui l'exigent ;
- **organiser un atelier interne spécial sur la gestion du carburant** qui sera la tribune d'échanges d'expériences entre les experts logisticiens et Administrateurs afin que ce système qui est entrain de faire ses preuves puisse être compris de tous et enrichi au besoin par les contributions des uns et des autres. L'idéal étant d'arriver à rehausser le

niveau qualitatif des justificatifs de toutes les consommations sur la base des données logistiques (électroniques comme physiques) ;

- **repenser et instaurer un système tout simple de prévoyance** et de constitution de « provisions » afin de ne pas tomber dans le piège de se retrouver un jour avec des charges inhérentes énormes à supporter. Et c'est serait sûrement le « fonds propre » s'il en existe qui les supportera car il serait difficile d'imputer de telles charges générées pendant plusieurs années sur un contrat de financement d'une durée nettement inférieure ;
- **de façon concrète**, le système consistera par exemple à insérer une ligne comme élément additif du salaire à travers les paramètres du logiciel RH (Homère) de sorte que chaque mois un pourcentage infime est retenu sur chaque employé puis stocké dans un compte commun à définir. Une telle opération sera facile à justifier et passera d'ailleurs inaperçue.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette partie consacrée au cas pratique du projet de prise des enfants souffrant de la malnutrition et du paludisme dans le département de Mirriah, synthétise le temps fort du travail de recherche effectué au sein des différentes équipes qui interviennent directement ou indirectement dans la gestion du projet.

En effet, sur la base des éléments concrets de la pratique comptable observée à différents niveaux de la comptabilité du projet, les points forts constituant un atout indiscutable ont été identifiés et commentés ainsi que les points faibles desquels ont résulté les recommandations proposées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Loin de prétendre avoir touché les détails de toutes les dimensions de la comptabilité de PDE, la présente étude en s'inscrivant dans son champ bien délimité a fait la prouesse de répondre aux questions de base ayant suscité l'enrichissante problématique de la spécificité comptable dans la gestion de projet.

Pour rappel, la question principale à laquelle l'étude s'est évertuée à répondre est la suivante :

Quels sont alors les traitements comptables spécifiques auxquels sont soumis les projets dans la présentation des informations financières fiables et sincères qui donnent satisfaction aux parties prenantes ?

La première partie du travail a apporté les éléments théoriques issus de la revue documentaire malgré la rareté des ouvrages dans ce domaine qui s'illustre par le vide juridique en la matière contrairement au domaine des entreprises régit par les textes du SYSCOHADA. Cette partie a été ainsi construite suivant l'ordre des questions spécifiques que sont :

Quel type de comptabilité pour les projets de développement ?

Comment se déroulent les travaux de fin d'exercice ?

Comment s'analysent les ajustements qui en résultent ?

Comment se présentent les états de restitution ?

Le même style démonstratif a été utilisé dans la seconde partie qui a traité ces questions sous un angle pratique en s'appuyant sur l'arsenal des outils et autres documents que regorge le projet retenu à cet effet.

Après la collecte des données, l'analyse a prouvé que les deux ONGs ALIMA et BEFEN ont relevé un défi majeur, celui de s'imposer en temps record, par la qualité scientifique de leur prestation, sur l'échiquier régional et international en matière de la prise en charge de la malnutrition. Ce résultat est aussi à l'actif de tous les partenaires qui ont reconnu très tôt le rôle de premier plan que joue ce projet en tant que partenaire attitré avec lequel il faut toujours compter. Ceci se matérialise par les nombreuses forces que le projet a, aussi bien dans son environnement interne qu'externe.

Cependant, évoluant dans un contexte sahélien mouvant, les pratiques au sein du projet, à tout point de vu, doivent rimer avec les exigences du moment. Ainsi, pour ce qui est des aspects comptables et financiers qui intéressent spécifiquement le thème, un certains nombre de faiblesses à occurrence plutôt certaine ont été identifiés et commentés. Par la suite, des mesures correctives à titre de recommandations ont été proposées en formulant le souhait que cela puisse aider à améliorer la gestion de ce projet phare en matière de la prise de la malnutrition au sahel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

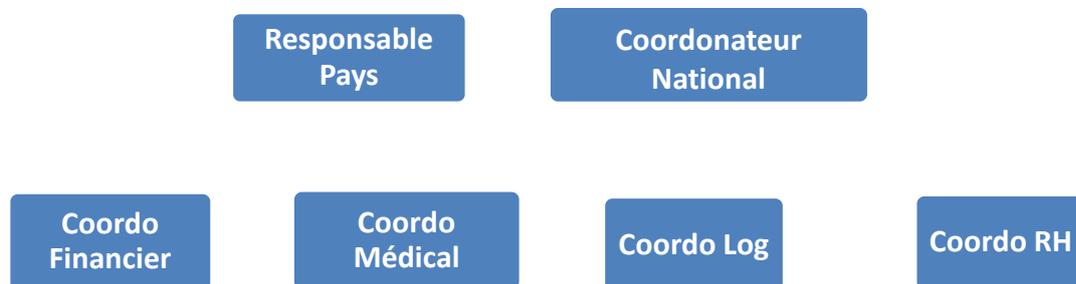
- 1- Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des entreprises sises dans les Etats parties au traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (AUOHC)
- 2- Annexe I ECHO : Modèle de convention de subvention – 01/01/2014
- 3- Annexe II ECHO 2014 : Conditions Générales – 01/01/2014
- 4- Annexe III ECHO 2014: Principes et Procédures applicables aux Marchés – 01/01/2014
- 5- B. Doriath, M. Lozato, P. Mendes, P. Nicolle (2008), « Comptabilité et gestion des Organisations », 6ème édition, DUMON, Paris, 347 P.
- 6- Code général des Impôts du Niger
- 7- Codex : Audit de projet CESAG 2013-2014, Abou WELE Expert Comptable
- 8- ECHO : convention-cadre de partenariat avec les organisations humanitaires – CCP – 01/01/2014
- 9- Le Praticien Comptable, Oumar SAMBE & M. I. DIALLO (2003 : 517).
- 10- Le Manuel de procédures ALIMA/BEFEN
- 11- Les Rapports financiers du Projet
- 12- www.comune.torino.it/sfep/praise/dwd/meetings/5a.../question_par.pdf
- 13- J.P Boutinet professeur à l'Institut de psychologie et de sciences sociales appliquées de l'Université catholique d'Angers in Sciences Humaines n°39.
- 14- www.synavi.org/spip.php?action=accéder...pdf%2FPROJET.pdf
- 15- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Projet>

- 16- **Source : SEACAM/ SECRETARIAT FOR EASTERN AFRICAN /COASTAL AREA MANAGEMENT : D'une bonne idée à un projet réussi** (d'après : *Strategic focus for the conservation activities of WWF-SA and the Green Trust, 1998-2002*)
- 17- Isabelle LAFAYE Page 13 sur 16, Notions de projet et méthodologie de projet <http://lafaye.isabelle.free.fr/>, IRTS AQUITAINE – 2009
- 18- http://www.focusifrs.com/menu_gauche/normes_et_interpretations/que_sont_les_ias_ifrs/cadre_conceptuel
- 19- Ordonnance n°84-06 du 1^{er} mars 1984, portant régime des associations au Niger, modifiée et complétée par la loi n°91-006 du 20 mai 1991,
- 20- Le Décret n°84-49 du 1^{er} mars 1984, portant modalités d'application de l'Ordonnance n°84-06 du 1^{er} mars 1984, portant régime des Associations au Niger,

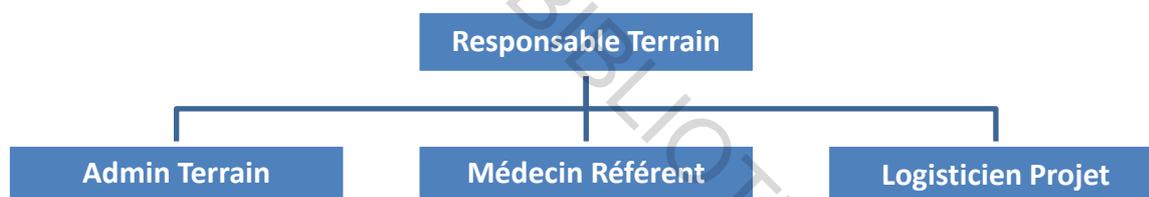
A N N E X E S

ANNEXE I : Organigrammes

NIVEAU CAPITALE



NIVEAU BASE :



ANNEXE II : Modèle de Rapport Financier

**COMMISSION EUROPEENNE
DIRECTION GENERALE DE L'AIDE HUMANITAIRE -
ECHO**

**ONG
The Alliance For Medical
Action
&
BEFEN**

CONTRACT REF : ECHO/WF/BUD/2013/91013

CONTRACT REF ONG : NE1301

**PROJECT TITLE : PRISE EN CHARGE MEDICO-NUTRITIONNELLE DES ENFANTS DE MOINS DE 5 ANS ,
NIGER**

PAYS : NIGER

FINANCIAL OVERVIEW

Période de l'Action : 01/03/13 --> 31/12/2013

	LIBELLES	Initial budget	Intermediate report		Final committed	Balance	%	Funding of Action	Initial	Final state
			Budget	Committed						
1	01.RESSOURCES HUMAINES							Direct revenue from Action		
2	02.FONCTIONNEMENT							Contribution by other donors		
3	03. VOYAGES ET TRANSPORT							% of total funding:		
4	04. EQUIPEMENT ET MATERIELS DURABLES									
5	05. ACTIVITES									
6	06. AUTRES COUTS									
	Indirect costs (7%)									
	Total Costs							Total Funding	-	

Le traitement des spécificités comptables dans la gestion d'un projet : cas du projet ALIMA/BEFEN de prise en charge des enfants de moins de 5 ans souffrant de la malnutrition dans le département de Mirriah (Niger)

ANNEXE III : Modèle annexe équipements

COMMISSION EUROPEENNE DIRECTION GENERALE DE L'AIDE HUMANITAIRE - ECHO				ONG The Alliance For Medical Action & Befen		
CONTRACT REF : ECHO/WF/BUD/2013/91013		CONTRACT REF ONG : NE1301				
PROJECT TITLE : PRISE EN CHARGE MEDICO-NUTRITIONNELLE DES ENFANTS DE MOINS DE 5 ANS , NIGER						
PAYS : NIGER						
Période de l'Action : 01/03/13 --> 31/12/2013						
Dotation pour Equipement de faible valeur 500 EUR >< 2000 EUR						
Description de l'Equipement	Ligne Bud.	Date d'Achat	Coût Unitaire (EUR)	Quantité	Coût Total (EUR)	Destination de l'équipement
				TOTAL	- €	VRAI
Equipement entièrement imputé à l'action > 500 EUR - TRANSFERT ACTION SUIVANTE						
Description de l'Equipement	Ligne Bud.	Date d'Achat	Coût Unitaire (EUR)	Quantité	Coût Total (EUR)	Destination de l'équipement
				TOTAL	- €	
Equipement Médical entièrement imputé à l'action > 500 EUR - TRANSFERT ACTION SUIVANTE (présent dans inventaire pharmacie)						
Description de l'Equipement	Ligne Bud.	Date d'Achat	Coût Unitaire (EUR)	Quantité	Coût Total (EUR)	Destination de l'équipement
				TOTAL	- €	
Equipment transféré d'une action ECHO précédente > 500 EUR						
Description de l'Equipement	N° Réf Projet d'Origine	Date d'Achat	Coût Unitaire (EUR)	Quantité	Coût Total (EUR)	Destination of Equipment
				TOTAL	- €	
Je, sous-signé(e), certifie que je suis autorisé(e) à certifier la véracité de l'information mentionnée ci-dessus,						
pour						
Nom						
Position						
Signature						
Date						

ANNEXE IV: ECHO - Annexe I: Modèle de convention de subvention – 01/01/2014

CONVENTION SPECIFIQUE DE SUBVENTION N - .../..

Cette convention spécifique de subvention [numéro] (ci-après dénommée "la convention") est conclue entre:

L'Union européenne (ci-après dénommée «l'Union»), représentée par la Commission européenne (ci-après dénommée «la Commission»), elle-même représentée pour les besoins de la signature de la présente convention par [fonction, DG/service, prénom et nom], d'une part,

et

[Dénomination officielle complète][ACRONYME]

[adresse officielle complète],

(ci-après dénommé(e) «l'organisation humanitaire»), représenté(e) aux fins de la signature de la présente convention par [prénom et NOM, fonction], d'autre part,

Article 1 Objet de la convention

1.1 La présente convention est conclue dans le cadre de la relation de partenariat instaurée entre les parties. Elle est établie conformément aux dispositions prévues à cet effet dans la convention-cadre de partenariat n° [...] signée entre la Commission et l'organisation humanitaire le [date à laquelle la dernière partie a signé la convention-cadre de partenariat] (ci-après «la convention-cadre partenariat»). Les modalités et les conditions de la conventioncadre de partenariat et de ses annexes s'appliquent pleinement à la présente convention, sauf disposition contraire explicite.

1.2 La Commission a décidé de subventionner, aux termes et conditions mentionnées dans cette convention et dans la convention-cadre de partenariat, y compris ses annexes, l'action intitulée [**Titre de l'action en gras, pays**] (ci-après «l'action») telle qu'elle est décrite dans le formulaire unique [...],¹ qui fait partie intégrante de la présente convention.

1.3 En signant la présente convention, l'organisation humanitaire accepte la subvention et s'engage à mettre en oeuvre l'action, dans le respect des termes et conditions de la subvention et de la convention-cadre de partenariat, y compris de ses annexes, sous sa propre responsabilité.

Article 2 Entrée en vigueur de la convention et période de mise en oeuvre de l'action

2.1 La convention entre en vigueur à la date prévue à l'article 2 des conditions générales applicables aux actions d'aide humanitaire financées par l'Union européenne figurant en annexe à la convention-cadre de partenariat (ci-après «les conditions générales»).

2.2 La période de mise en oeuvre de l'action a une durée de [mois/jours] à compter du [insérer date] (ci-après «la date de démarrage de l'action»).

2.3 La période d'éligibilité de l'action est à partir du [insérer la date], jusqu'à la fin de la période de mise en oeuvre de l'action, conformément à l'article 2.2 de la présente convention.

Article 3 Montant maximal et forme de la subvention

3.1 Les coûts directs de l'action éligibles au financement de l'Union sont estimés à

[...] EUR. Les coûts indirects sont estimés à [...] EUR et sont déclarés éligibles sur la base d'un forfait de [...] % du total des coûts directs éligibles. Le montant total des coûts éligibles de l'action est estimé à [...] EUR, comme indiqué dans l'aperçu financier de l'action dans le formulaire unique.

3.2 L'Union européenne s'engage à financer un montant maximal de [...] EUR, équivalent à [...] % du montant total estimé des coûts éligibles visé à l'article 3.1 de la présente convention.

3.3 Le montant final de la contribution de l'Union est déterminé conformément à l'article 18(8) des conditions générales.

Article 4 Présentation des rapports et demande de paiement final

4.1 *Ou* [«[...] mois avant la fin de la période de mise en oeuvre de l'action, l'organisation humanitaire présente un rapport intermédiaire portant sur l'avancement de la mise en oeuvre de l'action jusqu'à un mois avant la date du rapport.] *ou* [«Sans objet»].²

4.2 L'organisation humanitaire soumet la demande de paiement final et le rapport final dans les [...] mois suivant la fin de la période de mise en oeuvre de l'action.

Article 5 Modalités de paiement

5.1 Conformément à l'article 18(2) des conditions générales, la Commission effectue un paiement de préfinancement équivalent à [...] % du montant spécifié à l'article 3.2 de la présente convention.⁴

² Lorsque le rapport intermédiaire n'est pas exigé, indiquer à l'article 4.1: "*Sans objet*". Par défaut, le rapport intermédiaire n'est pas requis en cas d'actions urgentes ou en cas d'actions courtes d'une durée de moins de 10 mois, sauf si un rapport intermédiaire se justifie sur le plan opérationnel.

³ Par défaut le délai de reporting est de 3 mois, mais un délai différent peut être choisi s'il est justifié sur le plan opérationnel.

⁴ Par défaut 80 %, mais un pourcentage plus faible peut être choisi, en tenant compte des spécificités de l'organisation humanitaire et de l'action.

Annexe I: Modèle de convention de subvention – 01/01/2014

5.2 *Ou* [«Conformément à l'article 18(3) des conditions générales, une nouvelle tranche de préfinancement, équivalent à [...] % du montant mentionné à l'article 3.2. de la présente convention est versée par la Commission, sous réserve de la déclaration de l'organisation humanitaire que 70 % au moins de la première tranche de préfinancement payée a été consommée.»] *ou* [«Sans objet»].

Article 6 Conditions spécifiques applicables à l'action

6.1 *Ou* [«Les conditions spécifiques suivantes complètent, et prévalent sur toutes les autres dispositions de la convention-cadre de partenariat et de ses annexes: [...]»] *ou* [«Sans objet»].

6.2 *Ou* [«Les conditions spécifiques suivantes dérogent, et prévalent sur toutes les autres dispositions de la convention-cadre de partenariat et de ses annexes: [...]»] *ou* [«Sans objet»].

6.3 *Ou* [«Les règles applicables aux actions d'urgence prévues à l'article 3, paragraphe 5, point g), de l'annexe III de la convention-cadre de partenariat s'appliquent à la présente convention.»] *ou* [«Sans objet»].

Fait en deux originaux, en langue française, dont un pour la Commission et l'autre pour l'organisation humanitaire.

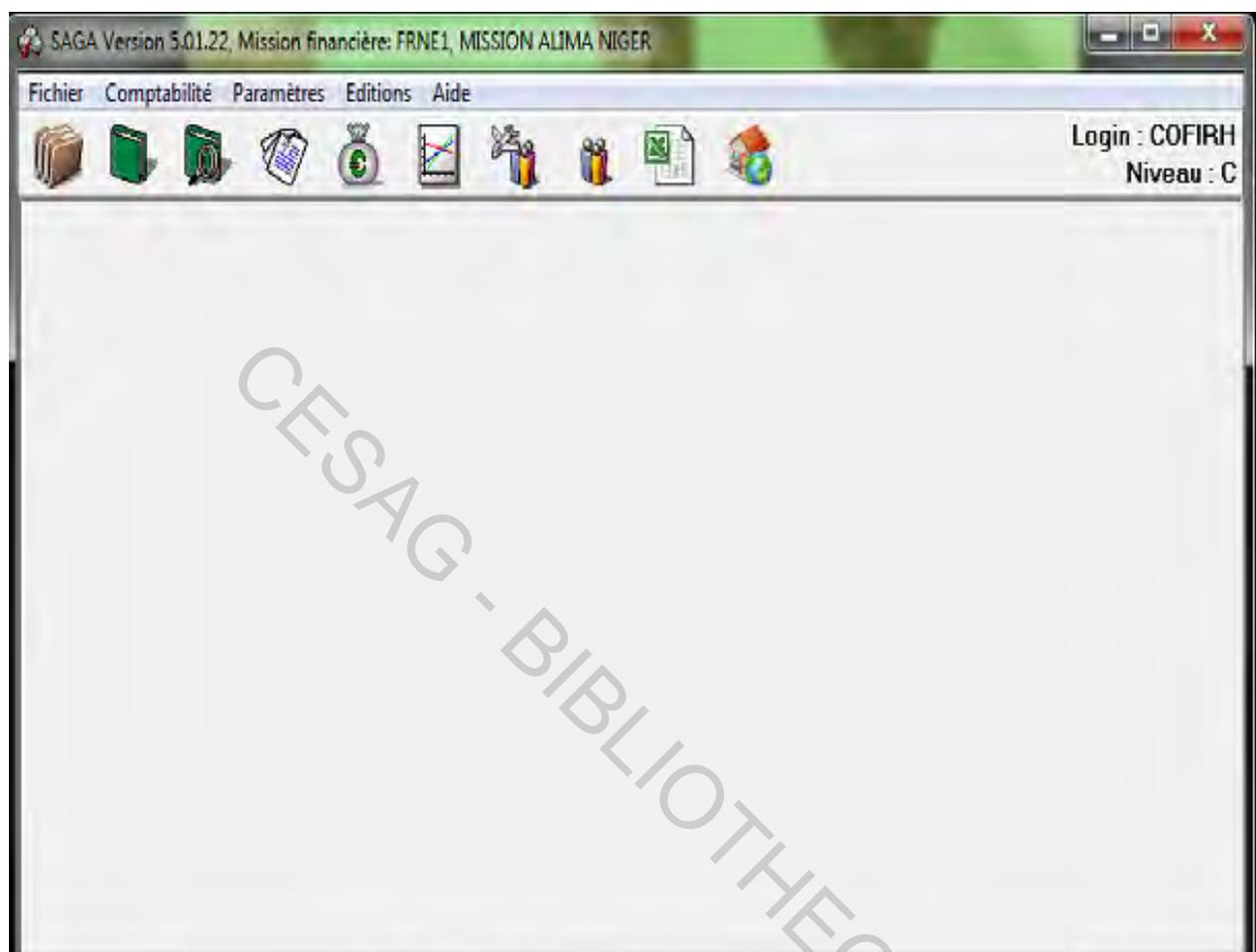
Pour l'organisation humanitaire,
[Nom/prénom/fonction]

Pour la Commission,
[Nom/prénom/fonction]

Signature Signature

Fait à [lieu], [date] Fait à Bruxelles, le [date]

ANNEXE V : Ecran d'accueil du logiciel comptable SAGA



ANNEXE VI : Ecran de saisie dans un journal SAGA

