



UCOP+

**MANUEL DES
PROCEDURES**

SOMMAIRE

Pages

INTRODUCTION.....	2
Chapitre premier : LE PROGRAMME	3
Chapitre deuxième : LA COORDINATION.....	5
Chapitre troisième : L'ORGANISATION	6
Chapitre quatrième : LA MISE EN OEUVRE.....	10
Chapitre cinquième : L'ADMINISTRATION.....	13
Chapitre sixième : LA COLLABORATION UCOP+ - ORGANISATIONS MEMBRES	22
Chapitre septième : GESTION FINANCIERE MINIMUM.....	23
Chapitre huitième : LA GESTION DES MICROPROJETS.....	37
Chapitre neuvième : LE CONTROLE INTERNE	45
Chapitre dixième : GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES.....	51
ANNEXES :	57
Chapitre onzième : LES BONNES ET MAUVAISES PRATIQUES	68
Dispositions finales :	71

INTRODUCTION

Motivation :

Ce manuel est un outil de gestion visant à uniformiser et à matérialiser la politique administrative, financière et comptable, les procédures et pratiques du programme UCOP+. C'est donc le tableau de bord pour les références de toutes les activités mises en œuvre par tous les acteurs dans le cadre de ce programme.

Objectifs :

- Exposer la philosophie, les principes d'administration et d'organisation du programme UCOP+.
- Expliquer les procédures financières et comptables applicables à ce programme,
- Déterminer les responsabilités pour différents aspects opérationnels du programme,
- Fournir une source de référence aux organisations membres du programme sur une base journalière.

Quelques sigles

APS	: Accompagnement Psychosocial
ARV	: Antirétroviraux
CA	: Conseil d'Administration
CCC	: Communication pour le Changement de Comportement
CDV	: Le Conseil et Dépistage Volontaire
CTA	: Centre de Traitement Ambulatoire
OEV	: Orphelins et Enfants Vulnérables
ONG	: Organisation non-gouvernementale
PA	: Personnes Affectées
PVV	: Personne Vivant avec le VIH
SE	: Secrétariat Exécutif
VIH	: Virus d'Immuno déficience Humaine
RCP+	: Réseau Congolais des Personnes vivant avec le VIH
RNOAC/GS	: Réseau National des Organisations d'Assises Communautaires/ Groupe de Support
CONERELA+	: Congolese Network of Religious Leaders affected and living with HIV
UFAMILCOP+	: Union des Familles Militaires Congolaises des Personnes vivant avec le VIH

Chapitre premier : LE PROGRAMME

1.2. Présentation de la stratégie d'UCOP+

- ✓ **Vision** : Nous sommes la première barrière entre le VIH et nos familles pour le bien-être de toute la communauté nationale parce que nous avons retrouvés notre Dignité, notre Santé et notre Unité.
- ✓ **Mandat** : Réunir et coordonner toutes les organisations des PVV de toutes les provinces de la RDC sans discrimination ni exclusion aucune.
- ✓ **Mission** : Nous avons créé UCOP+ le 10 mai 2007 pour contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des PVV par le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles, techniques et opérationnelles de leurs organisations communautaires.

UCOP+ se veut un cadre pour parler de nos problèmes, de nos besoins et partager nos expériences de vie positive.

Nos problèmes prioritaires sont notamment :

1. Le CDV pour tous
2. Des ARV de qualité et de couverture améliorée
3. L'accès aux services sociaux de base (nutrition, prise en charge des OEV, accès aux microcrédits, etc.)
4. La lutte contre la stigmatisation et les discriminations
5. L'appui aux associations des PVV
6. L'application du principe GIPA et l'harmonisation des interventions pour les groupes spécifiques

Nos valeurs et principes sont notamment :

1. L'entraide et la solidarité ;
2. la confidentialité certes respectée mais aussi partagée ;
3. L'engagement volontaire;
4. L'auto responsabilisation et l'autodétermination ;
5. L'auto prise en charge.

Ce que nous ne ferons pas :

- a. Devenir une Eglise ;
- b. Devenir un parti politique ;
- c. Devenir un service d'assistance sociale ;
- d. Encourager la mendicité et le misérabilisme ;
- e. Encourager le bénévolat comme modèle privilégié de participation communautaire des PVV et PA.

Nos objectifs stratégiques et interventions prioritaires sont :

- 1) **Renforcer les capacités** (base de données, formations sur leadership et management, formations sur élaboration et gestion des microprogrammes, information sur les financements, appui aux AGR) ;
- 2) **Développer la communication** entre les membres et avec les organisations membres (animer un site Web, produire feuillet mensuel, organiser des événements promotionnels, organiser une réunion annuelle, identifier et diffuser les meilleures pratiques);
- 3) **Renforcer le plaidoyer** pour les droits des PVV et une plus grande implication (révision de la loi, vulgarisation de la loi révisée, enquête sur les discriminations, assistances légales aux PVV, observatoire sur les discriminations)
- 4) **Assurer le développement institutionnel** (motivation des ressources humaines, équipement, frais de fonctionnement et appui aux organisations communautaires des PVV.)

Les acteurs :

Les principaux acteurs dans l'exécution du programme UCOP+ sont UCOP+ et ses organisations membres de lutte contre le VIH que sont :

- La Coordination Nationale (Conférence des Délégués, Conseil d'Administration, Comité de Contrôle, Secrétariat Exécutif, Commissions Spécialisées)
- Coordinations Provinciales UCOP+ et Coordinations Locales
- Organisations communautaires (réseaux thématiques, ONG, groupes d'auto support, groupes d'épargne et de crédit, etc.)

NB : les réseaux thématiques comprennent le RCP+, le RNOAC/GS, CONERELA+, UFAMILCOP+. Sont en gestation le réseau des jeunes, le réseau des femmes, le réseau des PS et le réseau pour les enfants.

Les bénéficiaires :

Les interventions du programme UCOP+ bénéficient principalement aux personnes infectées et affectées par le VIH, à savoir:

- Les personnes vivant avec le VIH
- Les orphelins et enfants vulnérables du VIH
- Les familles d'accueil de ces trois catégories de personnes

Les bailleurs et organisations membres (fournisseurs des ressources) :

- PNMLS
- Les programmes sectoriels : PNLs, PNT,
- L'ONUSIDA et ses co-parrains : OMS, UNICEF, UNFPA, PAM, UNIFEM, etc.
- Autres multilatéraux : PNUD/Fonds Mondial, MAP
- Programmes régionaux : GLIA, RAP+ AC, SADC,
- ONG internationales (GTZ IS, MSF/OCB, UCOP+, ACF-USA, etc.)
- ONG nationales: AMO CONGO, FEMMES PLUS; VORSI CONGO, RACOG, CAD, SOCIFEM, FOSI, Caritas RDC, Armée du Salut, Eglise Kimbanguiste, Forum Médias, etc.
- Diverses organisations communautaires à la base.

Chapitre deuxième : LA COORDINATION

TACHES ET RESPONSABILITES

La Coordination Nationale/Secrétariat Exécutif :

- Est le responsable exécutif du programme; il devra donc travailler à la coordination, à la supervision et à l'évaluation permanente du programme et donc veiller à le faire respecter
- A la responsabilité de contrôle des activités et des finances des Coordinations provinciales et des organisations membres
- Pourra aussi selon les besoins des organisations membres travailler au renforcement des capacités des Coordinations provinciales ou des organisations communautaires des PVV, à la demande des secrétariats provinciaux
- Est responsable de la fiabilité, de l'exactitude, de la sincérité et de la consolidation des rapports des Coordinations provinciales. Il est aussi responsable de la transmission de ces rapports dans les échéances requises aux PNMLS et Bailleurs
- Est responsable des relations avec la coordination de PNMLS et Bailleurs à Kinshasa. Tout autre contact devant être pris par un autre acteur de ce programme devra au préalable faire l'objet d'un échange avec le Secrétariat Exécutif National d'UCOP+ (qui devra être informé par email des éventuels résultats de ces contacts et copié dans toutes les correspondances)
- Est responsable de la bonne exécution du contrat de financement conclu avec les organisations membres.

Coordinations Provinciales :

- Devront signer un contrat de financement avec le Secrétariat Exécutif National UCOP+ pour la période des programmes financés du programme
- Ont la responsabilité de respecter et faire respecter par leurs organisations membres les clauses du contrat de financement qu'ils ont signé
- Ont comme principale responsabilité la coordination de l'exécution du programme par rapport à leurs organisations respectives; ils devront s'assurer que les activités prévues sont réalisées conformément aux rapports narratifs et au coût renseigné dans les rapports financiers et que le calendrier est respecté
- Sont responsables d'une gestion efficiente de toutes les ressources mises à la disposition de leurs organisations dans le strict respect des dispositions réglementaires prévues dans le présent manuel et en rendent compte directement à l'UCOP+
- Devront veiller au suivi des activités et travailler au renforcement des capacités dans les organisations membres
- Sont responsables de s'assurer que les rapports des organisations membres sont produits et transmis à temps à qui de droit. Ils sont aussi responsables de travailler à la consolidation des rapports trimestriels et annuels et à les transmettre en temps utiles (dans l'échéance échue) au SE National.

Politique de communication :

- UCOP+ travaille avec les organisations membres qui appartiennent à nos Coordinations provinciales.
- En matière de communication, UCOP+ reçoit les informations sur les activités et les finances des organisations membres au travers des Coordinations provinciales. Mais en cas d'urgence et de nécessité, il peut directement entrer en contact avec les Organisations membres et tenir les Coordinations provinciales informées
- Pour toute correspondance, rapport, etc. devant partir des secrétariats exécutifs provinciaux vers le Secrétariat Exécutif National et vice versa, une copie sera toujours réservée aux Coordinations provinciales pour information.

Chapitre troisième : L'ORGANISATION

3.1. A chaque niveau de gestion du programme UCOP+, l'organigramme se présente comme suit :

1. La Conférence des Délégués (Organe des décisions)
2. Le Conseil d'Administration (Organe de suivi des décisions)
3. Le Comité de Contrôle
4. Le Secrétariat Exécutif (Organe de Gestion quotidienne)
5. Des Commissions Spécialisées, le cas échéant

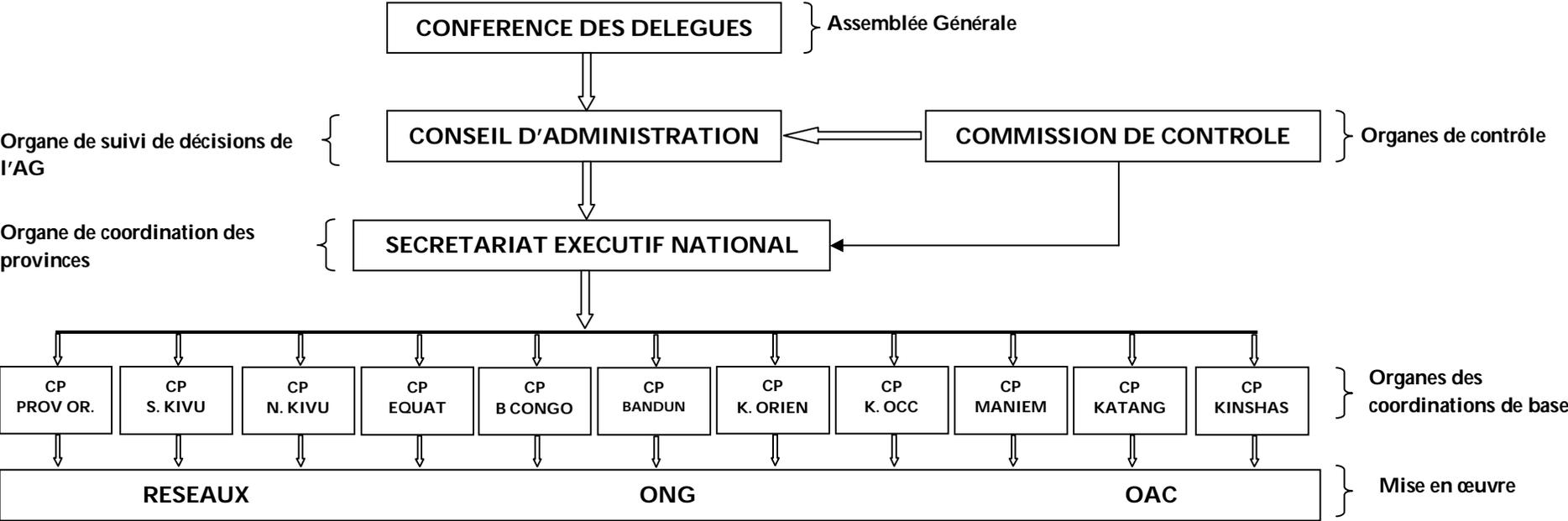
3.2. Organisation du travail de l'UCOP+ aux niveaux national, provincial et local.

- i. Les membres du Conseil d'administration du niveau national, provincial ou local reçoivent mandat auprès de leurs Conférences de Délégués respectives pour exécuter les décisions arrêtées par celles-ci ;
- ii. Ils font exécuter les décisions de leurs Assemblées par leurs services techniques appelés Secrétariats exécutifs, à qui ils délèguent la gestion au quotidien ;
- iii. Les membres des Coordinations de Conseils ont pour tâches de s'enquérir : de l'évolution du déroulement des activités courantes réalisées par les Secrétariats exécutifs. Ils reçoivent à cet effet l'état des lieux mensuels fourni par les Secrétaires exécutifs ainsi que toutes les correspondances le concernant.
Lors de leur réunion annuelle ou semestrielle, ils décident à la majorité simple de voix sur toutes les questions liées à la bonne marche de leurs structures respectives. Ils donnent des directives aux Secrétaires exécutifs et assurent le suivi de l'exécution de leurs tâches.
- iv. En vertu du principe de l'unité de commandement, les membres des Conseils traitent exclusivement avec les Secrétaires exécutifs via le président du CA. Le Président du CA traite avec les membres du SE via le SE. Les membres du CA ne peuvent s'adresser directement aux agents et cadres du SE.
Le SE répond devant le CA du travail de ses collaborateurs.
- v. Les membres du CA sont des bénévoles et néanmoins touchent, selon les opportunités, des jetons de présence à déduire sur la ligne budgétaire des "frais de gestion » du SE.
- vi. Le profil pour devenir membre d'un Conseil est déterminé par le Règlement intérieur de l'association. Il tient notamment compte de la crédibilité du candidat, son ancienneté à UCOP+, la viabilité de son organisation, le paiement régulier des cotisations par son organisation et par son réseau, sa participation régulière et active dans les activités de l'association.
- vii. Les Secrétariats exécutifs sont gérés par les Secrétaires exécutifs qui coordonnent toutes les activités administratives, financières et techniques liées à la réalisation de l'objet social de l'association. Ils répondent de leurs actes devant leurs conseils d'administration.
- viii. En cas d'absence ou d'empêchement temporaire de Secrétaire exécutif, son intérim est assuré par le chargé de Planification, suivi-évaluation.
- ix. Pour garantir le bon fonctionnement de tous les services mis sous l'autorité des Secrétaires

exécutifs, un Règlement intérieur est mis en place. Ce règlement a pour objet de régir, d'une part, les rapports et les conditions de travail entre l'Employeur dénommé UCOP+ et l'ensemble de son personnel ; et d'autre part, les rapports sociaux entre les membres du personnel ;

- x. La Conférence des Délégués est souveraine et ses décisions sont **exécutoires et opposables à tous** ;
- xi. Le Conseil d'administration a le pouvoir de rappeler les Conseils provinciaux à l'ordre conformément aux directives à la Conférence des Délégués, à la vision et aux missions de l'UCOP+ dont il incarne. Mais il n'a pas le pouvoir de sanctionner les membres des Conseils provinciaux.
Cependant, en cas de dérapage constaté dans le chef des membres des Conseils Provinciaux sur des faits graves établis et susceptibles d'entamer l'image ou la crédibilité d'UCOP+, le Conseil d'Administration peut prendre des mesures conservatoires en suspendant le(s) membre(s) incriminé(s) en attendant la convocation de l'AP qui pourra initier une action disciplinaire. L'AP est seule habilité à prendre la décision définitive.
- xii. Le Secrétariat exécutif national collabore avec les secrétaires exécutifs provinciaux pour réaliser l'objet social d'UCOP+. Il leur apporte un appui technique, matériel et financier. Par conséquent, il effectue aussi un suivi.
Il reçoit la copie de tous les rapports (administratif, financier et technique) mensuels, trimestriels, semestriels et annuels que les Secrétaires exécutifs provinciaux adressent à leurs Conseils provinciaux.
Il fait la consolidation et dégage le rapport d'UCOP+. En cas de dérapage constaté, il s'adresse à la coordination du Conseil d'administration en réservant copies au Conseil provincial du ressort concerné et au Secrétaire exécutif incriminé.
- xiii. 14. Le Conseil d'administration pourra obtenir du Conseil provincial l'ouverture d'un dossier disciplinaire du Secrétaire exécutif provincial. Le Conseil provincial prendra les mesures disciplinaires prévues dans le Règlement intérieur si les faits reprochés sont établis. Il va prendre soin de réserver une suite au Conseil d'administration en réservant une copie au Secrétaire Exécutif National.
La même démarche est de mise pour le Secrétariat Exécutif Provincial par rapport aux Coordinations de liaison au niveau local.

ORGANIGRAMME DE L'UCOP+



Chapitre quatrième : LA MISE EN OEUVRE

La mise en œuvre des activités de prévention (positive) de prise en charge et d'atténuation d'impact sont mis en œuvre au niveau de la zone de santé par nos organisations communautaires dont la plus caractéristique est le groupe d'auto support.

Chaque organisation communautaire élabore semestriellement ou annuellement un plan d'action

Plan d'action :

Le plan d'action est mis en place sous forme d'un plan de travail comportant par rapport à chaque objectif, entre autre les éléments ci-après:

- les activités à réaliser,
- les ressources nécessaires,
- les personnes responsables de la réalisation de ces activités,
- le temps prévu pour la réalisation de ces activités.

Plan d'action type :

Période:

N°	Objectif	Activités à réaliser	Ressources nécessaires	Personnes responsables de la réalisation de ces activités	Temps prévu pour la réalisation

Rapports périodiques :

Chaque organisation membres de ce programme est tenue à fournir régulièrement à UCOP+ des rapports périodiques sur l'état d'avancement des activités et l'utilisation des fonds reçus.

Tout rapport d'UCOP+ devra comprendre:

1. **Un rapport narratif**
2. **Un rapport financier**

(i) Rapport narratif

Ce rapport comprend en un seul format consolidé:

- **Une synthèse narrative** présentant brièvement les grandes lignes des progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme pour une période bien déterminée
- **Un cadre de suivi** présentant l'évolution du niveau de réalisation des indicateurs pour la période

Formats de rapport narratif: Cfr. Annexe

(ii) Rapport financier

(Voir chapitre 7, « Les Finances »)

CIRCUIT ET PERIODICITE DES RAPPORTS

Rapport mensuel :

- Chaque organisation membre impliqué dans ce programme devra fournir de façon régulière à sa Coordination provinciale un rapport mensuel dûment signé par le responsable de l'organisation ou accompagné par l'e-mail de transmission.
- Chaque Coordination provinciale est tenue à envoyer de façon régulière au Secrétariat Exécutif National une copie du rapport mensuel de chacune des organisations membres.

Rapports trimestriel et annuel :

- Chaque organisation membre est tenue à envoyer de façon régulière à sa Coordination provinciale un rapport trimestriel
- Les Coordinations provinciales devront produire et transmettre au SE National_ et c'est sur une base trimestrielle et annuelle les rapports trimestriels et annuels consolidés de l'ensemble de la Coordination provinciale.

Rapport mensuel :

- Au cours des 5 jours ouvrables qui suivent la fin de chaque période de mise en œuvre, chaque organisation membre doit fournir son rapport mensuel à son Coordination provinciale.
- Chaque Coordination provinciale a à son tour 5 jours ouvrables (après réception du rapport mensuel des membres) pour transmettre une copie de ce rapport au SE National.
- Ce timing reste aussi valable pour la transmission du rapport trimestriel à différents niveaux.

Rapport trimestriel :

- Pour le consolidé trimestriel, la Coordination provinciale a 10 jours ouvrables après la fin du trimestre concerné (pour le transmettre au SE National); et 15 jours ouvrables après la fin de l'année concernée pour transmettre le consolidé annuel
- Et UCOP+ transmettra son rapport à PNMLS et Bailleurs dans les échéances convenues.

N.B.

Dans le cas où le rapport serait en retard, il faudrait sans tarder signaler son Coordination provinciale et en saisir UCOP+ pour des dispositions utiles.

En cas de discordance entre les rapports mensuels et trimestriels consolidés ou même entre les rapports financiers et narratifs, les Assistants financiers et techniques son tenus de procéder rapidement à la vérification des données sources et d'informer UCOP+ en vue de correction éventuelle. Dans ce cas, indépendamment de ce travail d'harmonisation, vu l'urgence, UCOP+ peut aussi entrer directement en contact avec les Coordinations provinciales provinciales et en tenir informés les Coordinations provinciales nationales.

Feedback des rapports :

- Chaque Coordination provinciale est tenue à faire un feedback aux organisations membres après réception et analyse de chacun des rapports ; cela sur une base régulière,
- La Coordination provinciale devra aussi répercuter aux organisations membres le feedback de SE National sur son rapport, ce qui permettra aux organisations membres et au SE National de disposer des données harmonisées et donc cohérentes,
- UCOP+ devra également faire des feedbacks réguliers aux organisations membres sur leurs rapports respectifs.

Classement et validité des rapports :

Chaque rapport devra être paraphé sur chacune de ses pages et signé par le Secrétaire Exécutif avant d'être transmis et, ou soigneusement classé.

Le paraphe ou la signature régulière ou périodique du Secrétaire Exécutif sur les documents techniques, administratifs et financiers de la coordination est l'une des preuves de contrôle et de suivi de ces services par le responsable de la coordination.

Il en est de même pour tout rapport devant être fourni à UCOP+ Kinshasa.

Suivi et évaluation :

Pour permettre un bon suivi des performances réalisées dans l'exécution du programme et mesurer l'efficacité des actions engagées, chaque Coordination provinciale devra disposer d'un plan de suivi – évaluation qui constitue un outil de gestion du programme.

Suivi du programme :

Le suivi du programme permettra de mesurer les avancées et le niveau de réalisation des indicateurs quantitatifs (de suivi) accomplis dans la mise en œuvre du programme, en tenant compte des éléments suivants:

- Le plan d'action
- Les rapports périodiques
- Les indicateurs prévus pour chaque type d'activités
- Les réunions en rapport avec les activités du programme
- Les visites et autres missions effectuées sur terrain par le staff des Coordinations provinciales nationales selon le planning préétabli

Evaluation du programme :

L'évaluation du programme portera à la fois sur le processus de conduite du programme, les résultats atteints et l'impact.

Elle se fera à travers plusieurs mesures:

- Les visites de supervision périodique qui seront réalisées sur terrain par UCOP+ Kinshasa
- Les revues annuelles internes serviront de base pour l'évaluation intermédiaire du programme
- Les revues externes seront organisées tous les trois ans par des experts nationaux et serviront de base pour l'évaluation externe annuelle du programme

Chapitre cinquième : L'ADMINISTRATION

Gestion du personnel :

Pour son meilleur fonctionnement, le programme UCOP+ prévoit au niveau de chaque coordination de ses organisations membres un staff complet du personnel totalement au service du programme.

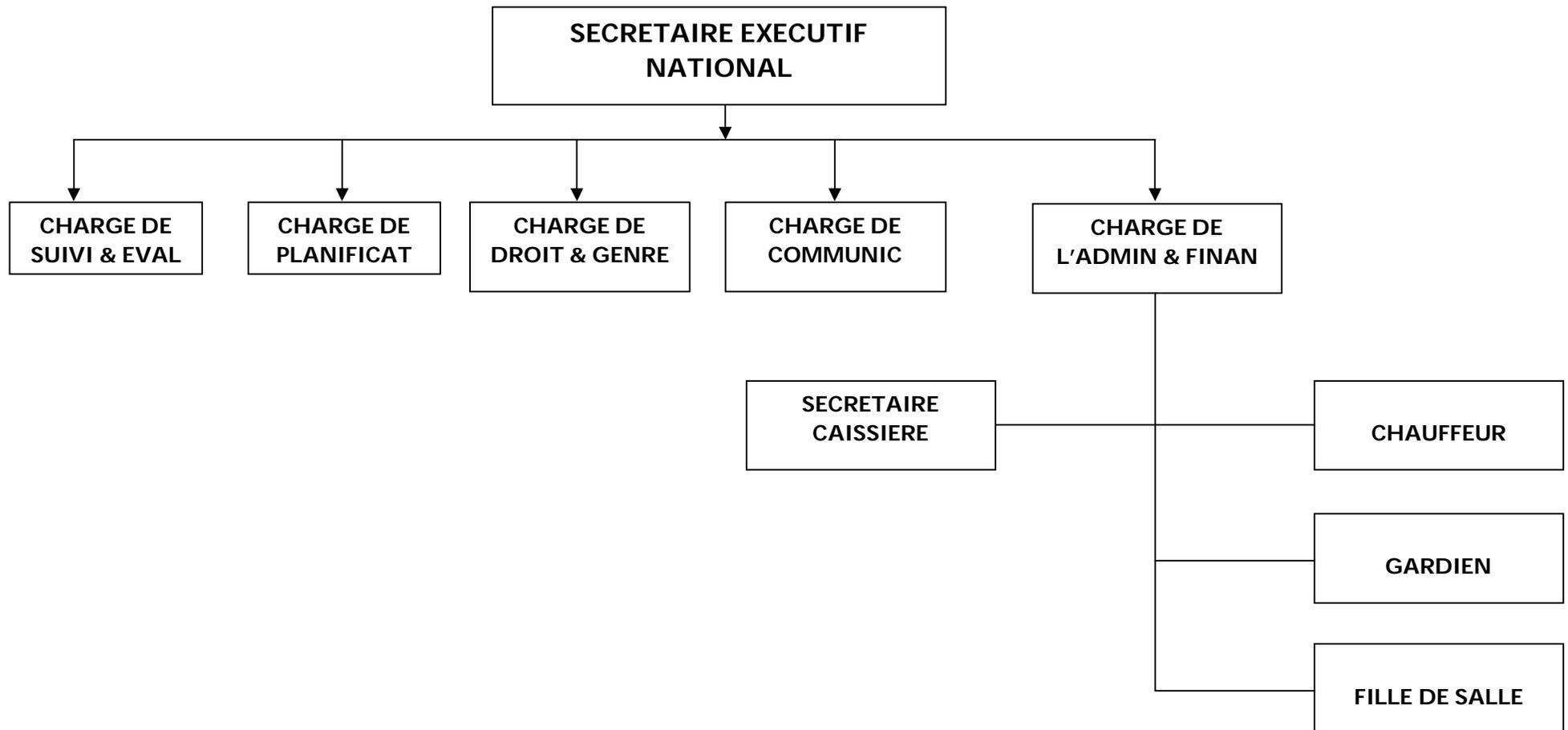
COMPOSITION STAFF D'UCOP+

Le staff UCOP+ se présente comme suit :

Secrétariat Exécutif National :

01. Secrétaire Exécutif
02. Chargé de Planification, Suivi Evaluation
03. Chargé d'Administration et des Finances
04. Chargé des Communication et formation
05. Chargé de droits et genre
06. Chargé du suivi de la prise en charge
07. Secrétaire et chargée de la logistique
08. Fille de ménage
09. Surveillants
10. Chauffeur

ORGANIGRAMME SECRETARIAT EXECUTIF NATIONAL UCOP+



Coordinations Provinciales :

1. Secrétaire Exécutif
2. Chargé de Planification, Suivi Evaluation
3. Chargé d'Administration et des Finances

JOB DESCRIPTIONS DU PERSONNEL SECRETARIAT EXECUTIF NATIONAL**Secrétaire Exécutif National***Qualifications requises :*

- Diplôme universitaire de minimum niveau licence.

Compétences :

- Diriger une équipe (leadership et management) ;
- Savoir communiquer ;
- Bonnes connaissances de la politique nationale de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances de la communauté des PVV
- Expériences dans la gestion d'une organisation communautaire de PVV ou de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances de la bureautique ;
- Bonnes connaissances de l'anglais.

Tâches :

- Travaille à temps plein sur le programme
- Veille au fonctionnement des organes statutaires
- Responsable de la gestion des fonds et l'exécution sans faille du programme en vue d'atteindre les objectifs assignés ;
- Assure le suivi et l'évaluation réguliers du programme par ses visites périodiques sur terrain des secrétaires exécutifs provinciaux ;
- S'assure que les fonds du programme sont transférés en temps utile, que les activités prévues sont réalisées les que le calendrier est respecté ;
- S'assure que le staff d'UCOP+ de chaque coordination évolue dans les bonnes conditions de travail ;
- S'assure que les rapports de ses Coordinations provinciales sont produits et transmis, dûment signés par lui et à temps, à qui de droit ;
- S'assure qu'à chaque transmission des rapports narratif et financier, une réconciliation a été faite pour certifier les éléments contenus dans les deux ;
- Vulgarise les résultats de l'Audit et veille à la mise en œuvre des recommandations formulées ;
- Est responsable de la bonne gestion des biens achetés avec les fonds UCOP+ affectés aux Coordinations provinciales national et provinciaux.

Sous la responsabilité du : Président du CA

Dirige les personnes suivantes :

- Le chargé de programmes (planification, suivi-évaluation)
- Le chargé de l'administration et des finances.

Contrat :

- Est un volontaire et personnel permanent du programme
- Sous contrat à durée déterminée selon les projets finances.

NB : *En cas d'absence ou d'empêchement du Secrétaire Exécutif National, ce dernier désigne l'un des assistants en l'occurrence Chargé de programme pour assurer son intérim.*

Mais, pendant son absence, il prendra soin de :

- ne pas laisser des chèques signés en blanc,
- laisser à la personne chargée de l'intérim le canevas des décisions à prendre et celles qui peuvent le cas échéant attendre son retour.
Dans le premier cas, ces décisions devront être entourées de toutes les précautions de manière à ne pas porter atteinte à l'organisation.
- tenir CA informé.

Chargé d'Administration et Finances :

Qualifications requises :

- Diplôme universitaire en sciences commerciales ou de gestion.

Compétences :

- Diriger une équipe ;
- Savoir communiquer ;
- Bonnes connaissances des procédures financières de la coordination nationale de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances de la communauté des PVV
- Expériences dans la gestion financière d'une entreprise ou d'une organisation communautaire ;
- Bonnes connaissances de la bureautique (Excel) ;
- Bonnes connaissances de l'anglais.

Tâches :

- Assure la gestion de l'administration et du personnel de l'organisation et tient à jour le registre de tout le personnel de l'organisation.
- Travaille en étroite collaboration avec le SE et le chargé des programmes
- Met en place, en collaboration avec le SE, les outils de gestion financière du programme
- En collaboration avec le chargé des programmes, reçoit et analyse les prévisions mensuelles des Coordinations provinciales et prépare les prévisions budgétaires et les plans financiers à soumettre à UCOP+.
- Assure la comptabilité journalière du Coordonation provinciale, prépare les pièces comptables, contrôle l'exactitude des pièces et leurs imputations destinées à la justification des dépenses sans jouer lui-même le rôle du Caissier.
- Assure la gestion financière et le suivi budgétaire et financier mensuel, trimestriel et annuel de l'organisation
- Assure un contrôle financier régulier des documents comptables, des rapports financiers et des soldes de trésorerie de chaque coordination à la fin de chaque mois
- Se rassure de la fiabilité et de l'exactitude des rapports financiers provenant des Coordinations provinciales avant leur transmission à UCOP+.
- Assure le suivi et le renforcement des capacités financières des Coordinations provinciales UCOP+ de l'organisation à travers les visites régulières sur terrain
- Prépare les rapports financiers et les analyses budgétaires et financières ainsi que la conciliation avec les rapports narratifs de tous les Coordinations provinciales UCOP+ de l'organisation
- Etablit le rapport général d'exécution financière globale de l'organisation et le confronte trimestriellement avec les données en possession de l'Assistant Financier UCOP+
- Signe et fait signer avec et par le SE tous les documents financiers avant leur transmission ou leur classement

Sous la responsabilité du : Secrétaire Exécutif National

Dirige les personnes suivantes :

- Le secrétaire et chargé de logistique ;
- Le chauffeur
- Les surveillants
- La fille de ménage.

Contrat :

- Est un volontaire et personnel permanent du programme
- Sous contrat à durée déterminée selon les projets finances.

Chargé des Programmes (Planification, Suivi Evaluation) :

Qualifications requises :

- Diplôme universitaire niveau graduat au minimum.

Compétences :

- Savoir travailler en équipe et diriger une équipe;
- Savoir communiquer ;
- Bonnes connaissances de la politique nationale de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances en planification et en suivi-évaluation
- Bonnes connaissances de la communauté des PVV
- Expériences dans la gestion d'une organisation communautaire de PVV ou de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances de la bureautique (Excel et Access notamment) ;
- Bonnes connaissances de l'anglais.

Tâches :

- Travaille en étroite collaboration avec le SE et chargé de l'Administration et Finances
- Assiste le SE National dans l'élaboration du plan stratégique national de l'organisation et la préparation du plan stratégique annuel du programme
- Assure le suivi technique du programme par ses visites régulières sur terrain
- Assure la coordination nationale de la base de données UCOP+ de l'organisation
- Assure le renforcement des capacités techniques du personnel UCOP+ de l'organisation
- Analyse les rapports narratifs des Coordinations provinciales provinciales, en apprécie la cohérence et en fait la conciliation avec les rapports financiers
- Prépare les rapports narratifs consolidés de tous les Coordinations provinciales UCOP+ des Organisations
- Etablit le rapport général d'exécution des activités de l'organisation.
- Signe et fait signer par le SE tous les documents narratifs et techniques avant leur transmission ou leur classement

Sous la responsabilité du : Secrétaire Exécutif national

Dirige les personnes suivantes :

- Le chargé de planification, suivi-évaluation
- Le chargé de communication.
- Le chargé de Droits Genre
- Le chargé de la Prise en charge et de la Prévention communautaire.

Contrat :

- Est un volontaire et personnel permanent du programme
- Sous contrat a durée déterminée selon les projets finances.

NIVEAU PROVINCIAL

Les tâches du SE, du chargé des programmes et du chargé de l'Administration et des finances sont, mutatis mutandis, les mêmes qu'au niveau national.

Chargé des Communications :*Qualifications requises :*

- Diplôme universitaire sciences de la communication ou apparente.

Compétences :

- Savoir travailler en équipe
- Savoir communiquer ;
- Bonnes connaissances de la politique nationale de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances de la communauté des PVV
- Expériences dans la gestion d'une organisation communautaire de PVV ou de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances de la bureautique (Publisher, page maker et PowerPoint notamment);
- Bonnes connaissances gestion site Web
- Bonnes connaissances de l'anglais.

Tâches :

- Elaborer la politique de communication avec le SE et la mettre en œuvre ;
- Produire feuillet électronique bihebdomadaire ;
- Organiser les réunions de formation de chaque vendredi matin ;
- Organiser les événements promotionnels chaque années ;
- Participer aux réunions du consortium national de plaidoyer ;
- Participer aux activités du Groupe Droits et VIH et le cas échéant diriger la réunion dont la présidence est assurée par le SE d'UCOP+;
- Planifier pour le SE, les réunions périodiques de rencontre avec les partenaires dont le PNMLS, le PNLS, ONUSIDA notamment et en publier les compte rendus le cas échéant;
- Organiser les activités de mobilisation sociale et de la mobilisation de la société civile ;

*Sous la responsabilité du : SE**Travaille avec les personnes suivantes :*

- Le chargé de programmes (planification, suivi-évaluation)
- Le secrétaire

Contrat :

- Est un volontaire et personnel permanent du programme
- Sous contrat a durée déterminée selon les projets finances.

Chargé de droit et genre :*Qualifications requises :*

- Diplôme universitaire minimum graduat.

Compétences :

- Savoir travailler en une équipe ;
- Capacité à travailler avec les groupes spécifiques dont les jeunes, les femmes, les PS, les militaires ;

- Savoir communiquer ;
- Bonnes connaissances de la politique nationale de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances de la communauté des PVV
- Expériences dans la gestion d'une organisation communautaire de PVV ou de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances de la bureautique (World, Powerpoint, Excel);
- Bonnes connaissances des questions de Droits des personnes vulnérables et du Genre lie au VIH ;
- Bonnes connaissances de l'anglais.

Tâches :

- Elabore avec le SE la stratégie de l'harmonisation des interventions pour les groupes spécifiques ;
- Organiser la documentation sur les questions de Droits et de Genre ;
- Participe aux activités du MINAS sur les groupes vulnérables ;
- Travaille avec la commission d'atténuation de l'impact ;
- Travaille aux réseautages des femmes, des jeunes et des PS notamment ;
- Participe aux activités du Groupe Droits et VIH ;

Sous la responsabilité du Chargé de programmes

Travaille avec les personnes suivantes :

- Le président de la commission d'atténuation de l'impact.
- Le président de la commission des jeunes
- Le président de la commission des femmes
- Le président de la commission pour la promotion des PS
- La charge des AGR/projet Voucher

Contrat :

- Est un volontaire et personnel permanent du programme
- Sous contrat à durée déterminée selon les projets finances.

Secrétaire Caissier et chargé de logistique :

Qualifications requises :

- Diplôme universitaire, minimum graduat.

Compétences :

- Travailler en équipe ;
- Savoir communiquer ;
- Bonnes connaissances de la politique nationale de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances de la communauté des PVV
- Expériences dans la gestion d'une organisation communautaire de PVV ou de lutte contre le sida ;
- Bonnes connaissances de la bureautique (logiciels courants et maintenance);
- Capacité à former les autres sur les principaux logiciels informatiques
- Bonnes connaissances de l'anglais.

Tâches :

- Accueil et oriente les visiteurs
- Saisit les rapports et autres compte rendus, correspondances et autres documents
- Expédie, réceptionne et enregistre les correspondances
- Classe les documents
- Sous la supervision de l'Assistant Financier, il tient la caisse et le livre de caisse, met à jour l'inventaire du patrimoine de la coordination, gère les fournitures de coordination
- Etc.

Sous la responsabilité du : chargé de l'administration et des finances

Travaille avec les personnes suivantes :

- le SE
- Le chauffeur.
- La femme de ménage

Contrat :

- Est un volontaire et personnel permanent du programme
- Sous contrat a durée déterminée selon les projets finances.

Chauffeur :

- Responsable de l'entretien et de la maintenance du véhicule et du générateur
 - Veille à ce que le véhicule soit toujours approvisionné en carburant
 - Assure les courses de service
 - Veille à ce que le carnet de bord soit toujours à bord du véhicule et à jour et rend compte à l'Assistant Financier
- Il est préférable de confier le véhicule à un chauffeur familier du terrain et qui dispose d'un permis de conduire en cours de validité.

Contrat :

- Est un volontaire et personnel permanent du programme
- Sous contrat a durée déterminée selon les projets finances.

Gardiens :

A deux et sous la supervision de l'Assistant Financier, ils sont :

- Responsables de la sécurité de la coordination
- Travaillent selon une rotation définie par la direction provinciale
- Assurent la propreté de la coordination
- Etc.

Contrat :

- Est un volontaire et personnel permanent du programme
- Sous contrat a durée déterminée selon les projets finances.

PROCEDURES DE RECRUTEMENT

La finalité du recrutement est de trouver des gens compétents, travailleurs et honnêtes. Quant à la procédure, elle devra comprendre:

- La description du poste à pourvoir
- La publication de l'offre de travail
- L'offre de travail comprendra les éléments ci-après (description du travail, compétences requises, qualifications, expérience professionnelle)
- La sélection des candidats
- L'entretien ou le concours
- L'entretien ou le concours de recrutement sera organisé par l'organisation membre
- UCOP+ se réserve le droit de participer au recrutement du staff UCOP+ des organisations membres
- La signature du contrat de travail

Contrat de travail :

Le candidat sélectionné devra signer un contrat de travail selon le modèle respectif de chaque organisation, contrat qui définit les droits et obligations de l'employé.

Ce contrat est à signer aussitôt que le candidat est notifié de son engagement et donc avant son entrée en fonction.

Avant la signature de ce contrat, chaque staff devra en prendre connaissance.

Ce contrat devra avoir le visa de l'inspection du travail pour lui conférer un caractère plus officiel.

Nature du contrat :

UCOP+ étant un programme avec des micros programmes à durée déterminée, la nature du contrat de toute personne travaillant pour ce programme sera celle d'un contrat à durée déterminée, mais pouvant être renouvelable selon les besoins du programme.

Résiliation du contrat :

Le contrat est résilié quand le financement du programme arrive à terme.

Changement au niveau de l'organigramme du personnel du programme :

Les organisations membres notifieront à UCOP+ tout changement au niveau de l'organigramme légal du personnel employé attaché à ce programme pour la durée entière de la période du programme.

UCOP+ se réserve le droit de réévaluer le partenariat conclu avec les organisations membres à la lumière de toute modification apportée à l'organigramme.

Autres dispositions relatives à la gestion du personnel :

Pour toutes les dispositions relatives aux éléments ci-après:

- Salaires
- Avantages sociaux

S'il est établi que le programme n'octroie pas d'avantages sociaux ; cependant une prime mensuelle est prévue pour chaque employé du programme à titre de salaire si l'organisation arrive à mobiliser les ressources.

Cette prime devra être remise dans sa totalité à chaque employé du programme tel que repris dans le budget narratif détaillé du programme, et ne devra souffrir d'aucune ponction en faveur de telle ou autre réalisation du programme.

Un listing collectif et un bulletin de paie reprenant cette prime devront être signés par chaque employé du programme UCOP+ chaque mois. Ce dernier est contre signé par le Secrétaire Exécutif et le chargé de l'Administration et Finances

- Régime disciplinaire
- Congés etc. restent tributaires des dispositions y relatives propres à chaque organisation membre, conformément à la législation du travail en RDC.

Staff supplémentaire :

Le programme décline toute responsabilité salariale pour tout staff supplémentaire mis sur le programme au delà du staff prévu pour chaque coordination.

Evaluation et entretien du personnel :

Périodiquement, le personnel employé par le programme UCOP+ est appelé à passer par un entretien – évaluation organisé par la hiérarchie de l'organisation.

Ce qui permettra à chaque organisation ensemble avec chacun des membres du staff d'apprécier au cas par cas les conditions de travail, le rendement, les difficultés rencontrées par chacun d'eux, les besoins en formation, recyclage etc. en vue d'une amélioration.

NB : A compétences égales des candidats, le choix du recrutement de la PvVIH est prépondérant.

Chapitre sixième : LA COLLABORATION UCOP+ - ORGANISATIONS MEMBRES

Afin de garantir la bonne exécution du programme, il est prévu des réunions de concertation à différents niveaux:

1. Réunions des Secrétaires Exécutifs :

Elles ont pour but d'examiner :

- les grands défis auxquels fait face le programme
- les activités qui peuvent mobiliser les 3 organisations membres ex: Plaidoyer au niveau national
- l'élaboration des politiques communes en matière de certaines activités susceptibles d'engendrer un impact visible, certain et durable et pérenniser l'action du programme même si les bailleurs de fonds étrangers venaient à se retirer.

Elles peuvent se tenir chaque fois que les besoins se font sentir, à l'initiative de l'un des organisations membres pourvu que les agendas des uns et des autres le permettent.

2. Réunions des chargés des programmes :

Elles ont pour but d'examiner:

- les problèmes rencontrés sur le terrain sur l'évolution du programme sur le plan technique
- l'évaluation des indicateurs
- la gestion des bénéficiaires sur le plan technique
- le rapportage
- la réconciliation des données à transmettre à PNMLS et Bailleurs.

Elles peuvent se tenir trimestriellement avant la transmission des rapports trimestriels à PNMLS et Bailleurs, à la suite d'une visite de supervision de UCOP+ ou chaque fois que cela s'avère nécessaire.

3. Réunions des chargés d'Administration et finances :

Elles ont pour but d'examiner:

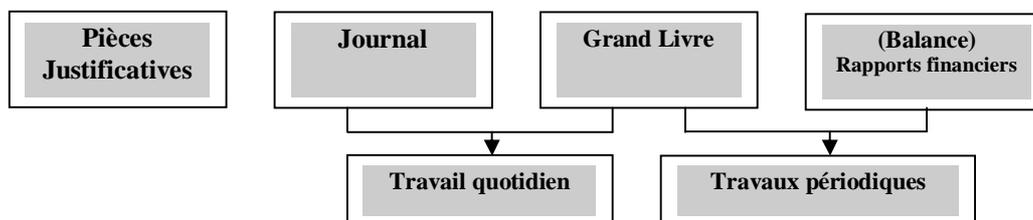
- les problèmes rencontrés sur le terrain sur l'évolution du programme sur le plan financier
- les contre performances sur certaines lignes budgétaires
- la gestion des bénéficiaires sur le plan financier
- les propositions de réaménagement budgétaires
- le rapportage et le monitoring financier
- la réconciliation des données à transmettre à PNMLS et Bailleurs.

Elles peuvent se tenir trimestriellement avant la transmission des rapports trimestriels à PNMLS et Bailleurs, à la suite d'une visite de supervision de UCOP+ ou chaque fois que cela s'avère nécessaire.

Chapitre septième : GESTION FINANCIERE MINIMUM

La Comptabilité est un processus méthodique « de contrôle, d'enregistrement et de traitement des opérations » d'une entité dans des rubriques codifiées.

Elle se fait en partie double. Le système comptable repose sur un processus cohérent : « *Pièces justificatives, Journal, Grand livre et Rapports financiers* ».



A. REGLES COMPTABLES

Les soldes comptables présentés dans les états financiers et générés par les livres comptables reposent sur des règles précises qui doivent être respectées pendant tout le processus d'enregistrement, de traitement, de contrôle et de présentation des informations financières.

Ces règles se réfèrent concomitamment :

- aux principes fondamentaux de la comptabilité,
- aux normes comptables de l'IASC (International Accounting Standards Committee),
- aux dispositions du Plan Comptable Général Congolais,
- aux spécificités d'ordre opérationnel et organisationnel des projets voir *nomenclature des dépenses* :
 - *par ligne et*
 - *par thème, basée sur la typologie des activités de lutte contre le Sida (MAP/RDC).*

Ces règles se catégorisent en « principes comptables », « pratiques comptables », « règles d'évaluation et mécanismes de comptabilisation ».

I. PRINCIPES ET PRATIQUES COMPTABLES :

Le système comptable des projets est fondé sur les principes comptables universels généralement acceptés ainsi que sur des pratiques comptables jugées plus commodes et plus efficaces pour la tenue des comptes de ces projets.

1. Entité comptable

L'entité comptable est chaque projet.

2. Unité monétaire :

La comptabilité des projets est tenue en dollars américains. Toutefois, si besoin est, une traduction en monnaie locale (le FRANCS CONGOLAIS), des états financiers peut être faite au taux du jour.

3. Permanence des méthodes :

Ce principe implique que toutes les règles comptables adoptées dans le cadre de la comptabilité des projets ne peuvent être modifiées dans le temps afin :

- de disposer de données historiques chronologiquement comparables,
- d'assurer la sincérité des comptes d'après laquelle des opérations de même nature sont traitées de manière identique,
- de pouvoir interpréter les différences entre prévisions et réalisations.

Toutefois, si à l'avenir, une autre procédure s'avère mieux adaptée pour l'information sur les projets et leur gestion, un changement de méthode peut être envisagé. Il y a lieu, dans cette hypothèse, de mentionner clairement, dans les états financiers, la nature de la modification et son impact sur les chiffres présentés.

4. Justification :

D'après ce principe, toute « écriture comptable » s'appuie sur « une pièce justificative datée et porte un indice de référence à celle-ci en vue d'assurer la régularité des comptes ». Les pièces justificatives doivent être conservées, conformément à la loi, pendant dix ans.

5. Universalité :

D'après ce principe, la comptabilité doit avoir un champ d'observation qui couvre l'ensemble des faits économiques, matériels ou juridiques qui affectent le patrimoine des projets. Ainsi, il est exclu dans les enregistrements comptables des projets de se limiter aux opérations de caisse et de banque uniquement ou encore aux créances et dettes. Une « dépense » par exemple sera enregistrée en comptabilité, qu'elle soit « payée ou pas ».

6. Non compensation :

Afin que la description des opérations des projets soit complète,

- aucune compensation ne peut être effectuée entre les avoirs et les dettes,
- ni entre les charges et les produits,
- ni entre les ressources et les dépenses.

7. Spécialisation de l'exercice :

Pour rendre compte de la gestion d'une période d'une manière plus fidèle, « les ressources et les dépenses ou encore les produits et les charges » doivent être comptabilisés dans la période de leur survenance ou de leur reconnaissance. Ce qui amène à l'existence des comptes de régularisation pour prendre en compte les opérations de l'exercice non encore facturée (notifiée) et/ou inversement celles notifiées anticipativement.

Ce principe implique deux autres : le principe de la « reconnaissance des ressources et dépenses » et celui du « rapprochement des produits aux charges ».

8. Reconnaissance :

Les ressources sont actées en comptabilité au moment de leur réception par celle-ci sous forme des espèces en Caisse ou en Banque ou encore des Biens en nature « Cash basis ». Les engagements non encore liquidés sont suivis en extracomptables.

Contrairement aux ressources, les dépenses sont actées en comptabilité au « moment de leur engagement » même si le paiement n'a pas encore eu lieu (**accrual**).

Ce principe consacre la règle de prudence non seulement comptable mais aussi dans la gestion : en effet, ce principe est sous-tendu par l'idée qu'on ne doit s'engager qu'à concurrence des moyens disponibles pour éviter la déconfiture.

9. Rapprochement des charges aux produits :

Selon ce principe, un lien doit être établi entre les charges et les produits d'une période.

10. Evaluation distincte :

Pour cerner avec la plus grande précision possible le patrimoine et les opérations des projets, une règle d'évaluation appropriée doit être appliquée pour chaque objet ou groupe d'objets similaires de l'actif et du passif. La similarité doit être comprise aussi bien dans le sens juridique que dans le sens économique et technique.

11. Objectivité :

L'évaluation doit être fondée sur des méthodes fiables et *des données contrôlables, libres de préjugés et d'influences subjectives*. Le caractère objectif de l'évaluation résultera de l'utilisation des méthodes techniquement valables et appropriées aux circonstances de l'Institution, UCOP+, ainsi que dans la publicité donné à l'emploi de ces méthodes dans les notes explicatives des états financiers.

12. Importance relative :

Les rubriques comptables sont créées en fonction de leur importance dans les évaluations et les décisions pour réduire la complexité du système comptable et éviter des détails inutiles et nuisibles pour la lecture des états financiers. Les rubriques comptables s'apparentent aux volets essentiels de l'activité (cfr. nomenclature des dépenses par ligne et par thème, basée sur la *typologie des activités de lutte contre le Sida, programme MAP/RDC*).

13. Périodicité :

D'après ce principe, la vie de l'Institution est divisée en périodes comptables (ou exercices comptables) afin de procurer des informations utiles sur la situation financière de l'institution et sur ses opérations et projets. Ce découpage temporel permet de suivre le déroulement des activités des projets en vue de prendre des décisions utiles à temps.

Bien que des clôtures mensuelles soient impératives, la période comptable retenue est l'année. En ce qui concerne les rapports spéciaux, la périodicité des rapports financiers peut varier suivant les préférences des partenaires.

14. Comptabilité :

La forme et le contenu des comptes annuels doivent rendre possible des comparaisons dans le temps et dans l'espace.

- *dans le temps*, les comptes doivent être comparables d'une année à l'autre.
- *dans l'espace*, les comptes doivent être comparables aux comptes d'autres projets.

15. Partie double :

Le principe de la partie double, ici, implique que toute écriture comptable doit indiquer le ou les comptes à débiter ainsi que celui ou ceux à créditer. Ce principe permet de contrôler la cohérence et donc, dans une certaine mesure, l'exactitude des soldes comptables.

16. Traitement des opérations en monnaies étrangères :

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au coût historique de leur liquidation. En d'autres termes, la différence de change est constatée et incorporée au coût des transactions au moment du paiement. Toutefois, l'actualisation des comptes financiers est prévue et la différence de change y relative affecte la valeur des ressources de la période.

17. Traitement des investissements en unités économiques :

Le coût de l'investissement initial et des investissements additionnels est enregistré globalement dans le compte des immobilisations corporelles des projets. Ce coût, qui comprend des dépenses d'équipements et de stocks de démarrage, est amortissable suivant le taux de récupération de l'investissement prévu.

18. Image fidèle :

Le principe de l'image fidèle signifie que la personne qui prend connaissance des états financiers d'une entité doit pouvoir se fier à la description donnée de ses « valeurs actives et passives », de ses « charges et produits » ainsi que de ses « ressources et dépenses ».

Ce principe implique que tous les principes évoqués ci-dessus aient été respectés lors de la collecte et du traitement des données relatives à l'entité. Il a pour conséquence que toute information complémentaire indispensable doit être ajoutée dans les notes explicatives.

19. Financement :

L'essentiel des financements UCOP+, plus de 90 % est assuré à ce jour par les financements de sous/projets ou microprojets par les partenaires financiers ; aussi, l'essentiel de la gestion financière d'UCOP+ demeure exclusivement les projets/microprojets.

II. REGLES D'EVALUATION

20. Evaluation au taux historique des soldes non monétaires :

Tous les soldes du bilan, à l'exception des soldes des comptes financiers, ne sont pas actualisables. Leurs valeurs résultent des enregistrements faits au taux du jour de la transaction. Pour ceux des soldes ayant des contre-valeurs, celles-ci sont rapportées dans les notes explicatives.

Seuls les comptes caisse, banque et autres comptes financiers en devises font l'objet d'une actualisation au taux de clôture.

21. Valorisation des stocks au coût moyen pondéré :

La méthode du coût moyen pondéré consiste à valoriser le stock en fin de période à un prix qui correspond à la moyenne pondérée des prix unitaires de tous les achats effectués pendant la période.

B. GESTION DES DOCUMENTS FINANCIERS DANS LES PROJETS DE LUTTE CONTRE LE VIH-SIDA

I. Gestion des documents de Caisse

1 Sortes :

- Le Carnet des chèques
- Le Carnet des O.P.
- Le Journal de banque
- Les copies des bulletins de versements
- Les extraits bancaires

2 Tenue

a. Ouverture d'un compte bancaire

1. Dépôt d'une somme par le titulaire
2. Fourniture des éléments d'identité et du spécimen de signature par les consignataires
3. Habituellement la banque remet au titulaire des bordereau de remise chèques et un chéquier (Carnet de chèques)

b. L'émission de chèque

- Un chèque est un document par lequel le titulaire d'un compte bancaire (le TIREUR) donne l'ordre à son banquier (TIRE) de payer à un tiers (BENEFICIAIRE) une somme à prélever sur le crédit de son compte.
N.B. La connaissance quotidienne du solde du compte bancaire est-elle indispensable ? Pourquoi ?
- Tout mouvement du compte bancaire (encaissement ou décaissement) doit être subordonné à la présence de pièces justificatives (factures, reçus, bons de commande, et...)

c. La remise des chèques

Une personne qui est bénéficiaire d'un ou de plusieurs chèques peut les remettre à sa banque en vue d'alimenter le compte qu'il y détient. Pour présenter ces chèques, le titulaire peut utiliser un bordereau de remise de chèques.

d. Virement et Transfert

- Le virement est un transfert d'une somme d'un compte dans un autre compte situé dans la même banque sans mouvement d'argent. L'ordre de virement est habituellement donné sur des imprimés appelés « Ordre de paiement » ou « O.P. ».
- Dans le cas d'un transfert, les comptes se trouvent dans des banques différentes

e. Sortes de chèques, endossement.

1. Chèque au porteur

C'est celui dont le bénéficiaire n'est pas nommément désigné. N'importe qui peut l'encaisser.

2. Chèque nominatif

C'est celui dont le bénéficiaire est nommément désigné. Cependant la propriété de ce chèque peut être cédée à une autre personne par la formule de l'endossement.

f. Conciliation du compte banque ou Etat de rapprochement :

Il est important d'opérer périodiquement (mensuellement hebdomadairement... tout est fonction du volume d'opération compte banque de la comptabilité et celui figurant sur l'extrait provenant de la banque pour la même période. Pour n'y avoir pas veillé des entreprises ont été des conditions favorables à des détournements de fonds.

II. LES OUTILS DE GESTION

1) Le « BON D'ENTREE ET DE SORTIE CAISSE » (annexe 1 et 2.)

- Le « BON D'ENTREE CAISSE » – ou « RECU DE CAISSE »
Il est le document de Caisse qui signale l'entrée en Caisse. Il doit être imprimé et de préférence pré numéroté séquentiellement.
- Le « BON DE SORTIE CAISSE » – ou « BON DE SORTIE » –
Il est le document de Caisse qui signale la sortie caisse. Il doit être imprimé et comprenant les éléments ci-après :
 - un numéro pré imprimé,
 - l'identité du bénéficiaire,
 - le montant en chiffre et en lettre de la dépense,
 - la justification de la dépense en annexe,
 - les signatures (du Chargé d'Administration et Finances notamment, celle du bénéficiaire et celle de la Direction),
 - la date de l'opération et le Lieu.

Le BON DE CAISSE porte en principe trois signatures, respectivement :

- celle de la personne qui l'établit, le chargé d'Administration et finances notamment,
- celle du bénéficiaire,
- et celle de la Direction.

Lors des opérations de change, *il est établi le reçu de caisse pour la masse de fonds reçus et un bon de sortie pour celle équivalente sortie en échange.*

- ***Toute dépense doit être précédée d'une demande de fonds motivé par le service utilisateur selon le processus ci-dessus décrit.***

2) LE « LIVRE DE CAISSE ET DE BANQUE » (Annexe 4 et 5)

- Le Journal, (Livre) de Caisse ou Agenda de Caisse ou encore « Transaction Sheet Chrono » enregistre toutes les opérations effectuées au jour le jour au comptant à la Caisse.

Il est tenu par la Secrétaire Caissière par monnaie et contrôlé régulièrement par le chargé d'Administration et Finances qui devra procéder au rapprochement entre son solde comptable et les encaisses ou espèces physiques à une certaine date.

A la fin du mois, le Secrétaire Exécutif doit le signer, preuve qu'il a été contrôlé et certifié le solde. Le solde d'un livre de caisse non paraphé par le chef hiérarchique autorisé ne sera validé lors d'un contrôle externe ou d'une visite de supervision

- Le Journal de Banque enregistre toutes les opérations effectuées sur le compte du début à la fin du mois. Il *n'est pas à confondre avec l'extrait bancaire*. Chaque structure (nationale, provinciale, secrétariat exécutif) disposant d'un compte bancaire ou à la coopérative devra impérativement en avoir.

Le Journal de Banque est tenu par le chargé d'Administration et Finances et contrôlé par le Secrétaire Exécutif National. La pratique qui consiste à attendre qu'une opération figure sur l'extrait bancaire pour qu'elle soit reprise sur le journal banque est à bannir car, *elle peut amener à l'émission des chèques sans provisions.*

C'est pourquoi, il est recommandé au chargé d'Administration et finances de *tenir son journal de banque au jour le jour sans attendre l'extrait bancaire* qui, généralement, lui parvient avec retard et de faire la réconciliation à la fin de chaque mois (comparaison entre son livre et son relevé bancaire) ; ce qui permettra lors du rapprochement bancaire de justifier les écarts éventuels en comptabilisant les frais non repris en comptabilité pendant le mois exemple les frais de tenue de compte.

A la fin du mois, le Secrétaire Exécutif **doit le signer**, preuve qu'il a contrôlé et certifiée le solde.

Tout solde d'un livre de banque *non réconcilié et non paraphé par le chef hiérarchique* ne sera pas pris en compte lors d'un contrôle externe ou d'une visite de supervision.

3) LES « BONS D'ENTREE ET DE SORTIE COFFRE »

Ils matérialisent les mouvements effectués en Entrée et en Sortie des fonds au niveau du Coffre. Comme tout document comptable, ils doivent être :

- imprimés
- pré numéroté
- et requérir les signatures des personnes autorisées :
 - En ENTREES, les pièces justificatives sont les photocopies des chèques qui ont alimenté le Coffre, tandis qu'
 - En SORTIES, ce sont les états de besoin singés par le chargé d'administration et finances qui motivent l'approvisionnement de la petite Caisse sortie pour des dépenses connues, identifiées et précises.

Les bons d'entrée et de coffre sont enregistrés dans le journal du coffre tenu par le chargé d'administration et finances et contrôlé par le Secrétaire Exécutif National.

L'encaisse du coffre fait l'objet du **cash count** tel que repris au point d) ci-dessous.

4) LE CASH COUNT

Il s'agit de la ventilation des billets d'argent trouvés en caisse à une date donnée.

100 billets de 100,00 \$	=	10.000,00 \$
80 billets de 50,00 \$	=	4.000,00 \$
50 billets de 20,00 \$	=	1.000,00 \$
30 billets de 10,00 \$	=	300,00 \$
50 billets de 5,00 \$	=	250,00 \$
Total des espèces (a)	=	15.550,00 \$

A ce solde physique des espèces, s'ajoute le montant des bons provisoires (TV = titres valant espèces), c'est-à-dire les sorties de fonds non encore justifiées à la date de clôture de la Caisse !

Il est important de les énumérer afin qu'on identifie et on surveille ceux qui ont déjà dépassé *le délai réglementaire de la justification (48h00')*.

Total Bons provisoires (b)	=	15.550,00 \$
Total solde de la Caisse (a) + (b)	=	17.250,00 \$ + 15.550 \$ = 32.800 \$

- Le cash count se tient par « monnaie » à chaque clôture de la Caisse. Il doit être confronté au solde comptable.
- Enfin, il *doit être signé* par le chargé d'Administration et finances et le Secrétaire Exécutif et leurs signatures les engagent.

5) LE PV DE CONTROLE DE LA CAISSE

Il doit être établi à la fin du mois le jour de la clôture de la caisse. Cette opération diffère d'un simple comptage des espèces physiques des espèces. (cfr. ci-dessus)

Elle permet de donner une assurance absolue que la caisse est tenue correctement et selon les principes généralement admis et que le solde dégagé est correct. Dans ce cas, cette opération de contrôle dégagera un écart NUL entre le solde comptable du livre ou agenda de caisse et celui cash count (solde physique) à une date arrêtée.

- Mais un « écart différent de zéro entre ces deux soldes » peut être dû pour des raisons qui ci-dessous :
- le report de la période précédente non ou mal enregistré,
 - une sortie ou entrée de fonds mal ou non enregistrée,
 - un retour caisse non enregistré,
 - une opération enregistrée mais dont l'encaissement ou le décaissement n'a pas eu lieu,
 - une erreur de comptage des billets,
 - une différence de change non enregistrée...

Cet écart doit être impérativement recherché et corrigé avant de passer à la journée ou mois suivant.

6) LE PV DE CONTROLE DU COFFRE

Le coffre est tenu exactement comme la petite caisse qui s'occupe des opérations courantes tandis que le coffre reçoit les fonds en provenance de la banque.

N.B. L'argent pour les dépenses courantes (quotidiennes) est gardé dans le Coffre-fort au Secrétariat Exécutif National d'UCOP+, (voir MECREKIN).

En vertu du principe de séparation des fonctions incompatibles, sa gestion et son contrôle doit se faire de la manière suivante :

- Suivant l'état des besoins et la planification des activités de la période, le chargé d'Administration et finances prépare le chèque à la signature du SEN (national, provincial),
- Il est idéal que le coffre soit placé dans le bureau du SEN que le chargé d'Administration et finances qui détient le secret de l'ouverture n'accède qu'en présence du premier, cette disposition est énonciative et non limitative de toute autre disposition,
- Il retire les fonds de la banque et les fait contrôler par le SEN avant de les placer dans le coffre et établit un bon d'entrée coffre signé par le SEN,
- A chaque sortie de fonds pour approvisionnement de la petite caisse, un bon de sortie coffre est aussi établi et signé par le chargé d'administration et finance,
- A la fin de la journée et surtout à la fin du mois, le chargé d'Administration et finances établit son cash count qui est vérifié sans beaucoup de peine par le SEN et/ou SEP.

Pour le reste, le PV de contrôle du coffre répond aux mêmes exigences et principes que celui de la caisse et s'il en résulte un écart non nul, il doit être analysé et corrigé

7) LA RECONCILIATION BANCAIRE

Il s'agit d'un rapprochement entre le solde comptable du livre de banque et celui de l'extrait bancaire. Pour que la réconciliation bancaire soit faite, le chargé d'Administration et Finances doit tenir son livre de banque à jour.

A chaque fois qu'il reçoit les extraits de compte venant de la banque, il est tenu de les rapprocher avec le livre de banque qui est le compte banque dans la comptabilité afin de relever les écritures enregistrées par la banque et non encore passées dans son livre en comptabilité et vice-versa.

A l'issue du rapprochement, l'écart doit être « NUL » ; dans le cas contraire le chargé d'administration et finances doit faire des investigations pour découvrir et rectifier la situation.

Les écarts entre la comptabilité et les extraits proviennent des causes ci-après :

1. Des effets remis par la maison à l'encaissement ou à l'escompte et qui n'ont pas encore été portés par la banque au crédit du compte courant, alors que le comptable non encore avisé n'a pas encore mouvementé le compte (en le créditant),
2. Des chèques tirés par la maison à l'ordre de ses créanciers n'ont pas encore été présentés au paiement, mais le comptable a déjà crédité le compte banque.

Méthode de travail :

1. Pointer toutes les sommes et dates que l'on retrouve dans les deux comptabilités.
2. Analyser les sommes que l'on ne retrouve que dans une comptabilité.

8) LE RAPPORT FINANCIER MENSUEL (Annexe 7)

Il est établi par le chargé d'administration et finance et visé par le SEN. deux documents qui servent de base à son élaboration :

- Le **monthly details** : c'est le livre de caisse trié par ligne budgétaire. Toutes les dépenses du mois *justifiées et appuyées par des pièces éligibles* sont regroupées par date et par ligne budgétaire. Un récapitulatif par ligne budgétaire (Annexe10 modèle **d'Actual budget**) permet l'établissement du rapport financier,
- Le **livre de banque** : il s'agit des dépenses de sortie effectives et/ou à titre définitif effectuées par voie bancaire et non de transfert de fonds vers le coffre. Exemple : paiement de loyer et des fournisseurs par chèque.

Le rapport financier ne comporte donc que *les opérations mensuelles justifiées effectuées au comptant par caisse et par banque*.

Le fait d'inscrire dans le rapport financier des dépenses non justifiées ou non éligibles :

- ôte toute fiabilité et crédibilité,
- fausse le solde financier présenté à la fin du mois.

Avant d'être envoyé, *le rapport financier est analysé par confrontation avec le rapport narratif ou technique*.

Risques liés à l'absence de réconciliation bancaire :

- Trésorerie inexacte,
- Emission des chèques sans provision,
- Prise des décisions de décaissements inopportunes,
- Risque de détournement des fonds
- Absence de transparence du rapportage,

Conséquences d'une trésorerie inexacte : (Annexe 8)

- Mauvaise planification des activités,
- Risques de détournement de fonds,
- Une programmation sans moyens et une navigation à vue,
- Perte de crédibilité vis-à-vis du bailleur des fonds.

II. ELIGIBILITE DES DEPENES ET DES PIECES JUSTIFICATIVES

1. L'ELIGIBILITE D'UNE DEPENSE :

Une dépense est qualifiée d'éligible c'est-à-dire « valable » lorsqu' :

- elle est prévue au budget de l'exercice,
- elle est conforme au budget, c'est-à-dire dans les « normes budgétaires ». Tout dépassement budgétaire de plus de 10 % doit requérir l'autorisation du bailleur de fonds,
- elle est faite en conformité avec les politiques et procédures édictées dans le présent Manuel (procédures d'achat et de remise en concurrence des fournisseurs potentiels,
- elle est faite sur base d'un bon de caisse signé en bonne et due forme,
- elle est appuyée par une pièce justificative probante (facture en bonne et due forme, identifiant clairement le nom et l'adresse du fournisseur, les quantités et qualités du bien acheté... *Le RECU OU LA DECHARGE FAITE PAR UN FOURNISSEUR DES BIENS ET SERVICES N'EST PAS UNE PIECE JUSTIFICATIVE*,
- elle est autorisée par des personnes qui en ont mandat et qualité,
- elle est bel et bien enregistrée en comptabilité,
- elle est faite pour un bien inventorié, c'est-à-dire bel et bien reçu, un service réellement rendu,
- elle est faite dans le cadre et l'intérêt eu programme,
- elle est faite pour atteindre les objectifs assignés.
 - *Toute dépense qui ne respecte pas ces critères n'est pas éligible, donc à rejeter,*
 - *Toute dépense sans contrepartie des biens et services est considérée comme un cas de malversation financière*

2. L'ELIGIBILITE DES PIECES JUSTIFICATIVES :

Une pièce comptable est dite éligible lorsqu'elle remplit toutes les conditions de forme et de fond :

a) s'il s'agit d'une FACTURE FOURNISSEUR :

- elle doit avoir l'identification complète du fournisseur : nom, ville, n° tél....
- elle doit avoir une en-tête et être pré numérotée,
- elle doit spécifier la nature, la quantité, le prix unitaire et le prix total de la marchandise vendue en précisant la monnaie de la transaction,
- elle doit identifier clairement le nom du client ou bénéficiaire ;
- elle mentionne la transaction opérée entre le fournisseur et le client,
- elle doit porter le sceau « PAYE ».

b) s'il s'agit d'un BON DE CAISSE :

- il doit avoir l'en-tête de l'Organisation UCOP+ et être numérotée, avec souche de classement,
- il doit revêtir toutes les signatures autorisées,
- il doit comporter en outre, les cases pour les imputations comptables et budgétaires,
- il doit avoir comme support une autre pièce (facture) éligible.

c) s'il s'agit d'un REÇU DE CAISSE :

- il doit avoir l'en-tête de l'Organisation UCOP+ et être pré numéroté, avec souche de classement,
- il doit mentionner l'origine de la recette de fonds. En cas d'opération de change, le taux du jour appliqué doit être mentionné.

d) dans le cas où dans certaines localités de l'intérieur du pays, il n'est pas possible d'obtenir une facture en bonne et due forme pour achat des biens et services tel que les intrants des AGR, les vivres et autres, quatre cas de figures peuvent se présenter :

- pour le paiement des frais de transport, collation, communication... à un groupe homogène : liste des participants signée par chaque bénéficiaire fera l'objet d'une facture et de pièce justificative à la dépense,
- pour les dépenses dépassant un montant élevé au-delà de 100,00 \$ us, le bureau pourra imprimer d'avance un modèle standard de facture à faire remplir et signer par le fournisseur,
- pour les dépenses d'importance moyenne de 10 à 100,00 \$ US, le bureau pourra utiliser les décharges pourvu qu'elles contiennent toutes les informations requises (nom, adresse et numéro tél. du fournisseur,
- pour les dépenses de faible importance, on utilisera la note de créance pourvu qu'elle soit contresignée par le SE ou le chargé d'administration et finances.

III. LA GESTION DES DECAISSEMENTS :

Les fonds sont gardés à la Banque ou à la Coopérative. Les retraits se font conformément au plan des activités et de trésorerie et les fonds retirés de la Banque sont gardés dans un Coffre fort.

1) Toute dépense doit passer par une phase d'initiation, c'est-à-dire d'expression des besoins par les services de l'institution UCOP+.

Selon la nature de la dépense, cette **expression des besoins** peut être matérialisée par plusieurs type de documents tels que :

- le bon de réquisition pour l'achat des biens et services,
- le bon de travail pour les dépenses de travaux,
- la demande d'un ordre de mission pour les frais de mission,
- les termes de référence pour un atelier de formation etc.

2) L'initiation des dépenses comprend en plus de l'expression des besoins :

- le déclenchement d'une activité aboutissant à l'engagement de la dépense, par exemple :
- la commande des biens et services,
- la préparation du budget d'un atelier,
- la signature d'une lettre de marché ou d'un contrat,
- l'établissement d'un ordre de mission, etc.

- 3) L'initiation de la dépense, en tant que fondement de tout le processus du règlement de la dépense en passant par son engagement, doit **être contrôlée et approuvée**.
- Le **responsable de l'institution**, doit éviter, dans toute la mesure du possible, d'être lui-même l'initiateur des dépenses qu'il approuve !
 - De même, **le responsable financier** doit éviter, dans toute la mesure du possible, d'être lui-même l'initiateur des dépenses qu'il contrôle. Le document consiste généralement à l'examen de l'opportunité de la dépense par rapport au budget, au chronogramme du programme...
- 4) Les documents d'initiation des dépenses doivent être enregistrés pour le suivi de l'évolution de la transaction. Le registre des documents d'initiation des dépenses comprend un certain nombre de colonnes pour noter les dates de différentes étapes dans le traitement des transactions (voir modèle),
- 5) Ces documents sont ensuite classés dans des « fardes des encours » en attendant le dénouement des transactions.
- 6) Au dénouement des transactions, les documents d'initiation des dépenses sont retirés des « fardes des encours » pour être attachés aux documents à payer, par exemple :
- le bon de commande à la facture,
 - l'ordre de mission à l'état de paie des frais de mission, etc...
- Cette opération est qualifiée d'apurement des documents d'initiation des dépenses et facilite le contrôle des dépenses,
- 7) Les documents d'initiation des dépenses restant trop longtemps dans les « fardes des encours » doivent faire l'objet d'un examen en vue de comprendre et de décanter la situation difficile relative à certaines transactions,
- 8) Lorsque le service est rendu, le bien livré, bref, l'activité réalisée, l'engagement de la dépense devient ferme,
- 9) L'engagement est pris par le responsable de l'institution UCOP+, en approuvant les documents à payer (facture, état de paie, etc. après examen et vérification par le responsable financier,
- 10) Ce dernier rapproche les documents à payer aux documents d'initiation des dépenses attachés et tout écart doit être commenté et donner lieu à un traitement approprié,
- 11) Le *contrôle et l'approbation des documents à payer* doivent être matérialisés par un visa sur ces documents,
- 12) Les documents à payer doivent être numérotés séquentiellement et leurs références transcrites dans un registre dit : « facturier d'entrées ». Cette opération a lieu au niveau du service des finances pour suivre l'exhaustivité des documents à payer,
- En effet, le numéro d'ordre attribué **aux documents à payer** permet de suivre l'ensemble des factures et autres documents à payer reçus par le service des finances.
- 13) Le règlement de la dépense se fait par l'émission d'un titre de paiement sur base d'un document à payer dûment contrôlé et approuvé,
- 14) Le titre de paiement est « un chèque ou un bon de caisse » préparé par le responsable financier et contresigné par le responsable de l'institution UCOP+, pour payer un fournisseur ou autre tiers. Il est impératif que le titre porte deux signatures, celle du responsable financier et celle du responsable UCOP+.
- 15) Les bénéficiaires des titres de paiement doivent donner leur « acquit » comme preuve de réception de ces titres en signant et en déclarant leur identité dans une zone appropriée sur le titre de paiement ou sa copie.
- 16) Les documents à payer doivent, après l'émission des titres de paiement, être annulés pour paiement. Cette annulation consiste à marquer sur ces documents les références des titres de paiement pour les exclure du circuit de paiement.

IV. LE JOB DESCRIPTION DU STAFF FINANCIER :

Dans le cadre d'une bonne organisation tant des moyens financiers que des activités correspondantes, il est indispensable de définir la description des tâches du staff financier, c'est-à-dire : **qui est qui, qui fait quoi, et de qui chacun dépend-il ?**

La répartition des tâches doit être faite de sorte à :

- Eviter la concentration des *fonctions incompatibles* entre les mains d'une seule personne.

Le chargé d'administration et finances ne peut pas à lui seul détenir :

- *la clé du coffre fort,*
- *encaisser et décaisser les fonds,*
- *enregistrer les opérations financières,*
- *élaborer les rapports financiers...*
- Permettre un contrôle financier tant en amont qu'en aval,
- Permettre de détecter rapidement les dysfonctionnements du système pouvant entraîner la survenance d'un risque de fraude, d'erreur ou omission.

1) Le chargé d'administration et finances :

- assure la gestion de l'administration et du personnel,
- travaille en étroite collaboration avec le SE (et/ou le chargé des programmes) selon le cas,
- en collaboration avec le SE et/ou son remplaçant, selon le cas, signe les documents financiers et bancaires,
- est responsable de la tenue de la comptabilité selon les normes comptables acceptées,
- prépare les prévisions budgétaires et les plans financiers (de trésorerie),
- assurer la comptabilité journalière, la gestion financière et le suivi budgétaire,
- veille sur la bonne tenue de la Caisse par la secrétaire caissière,
- prépare les pièces comptables destinées à la justification des dépenses qu'il enregistre en comptabilité dans les livres de caisse et de banque,
- contrôle la fiabilité des pièces justificatives fournies et leurs imputations,
- procède mensuellement à la réconciliation bancaire et au cash count de la caisse, qu'il signe conjointement avec le SE,
- est tenu pour responsable de la qualité des rapports et des soldes financiers communiqués,
- prépare les rapports financiers et les analyses budgétaires et financières ainsi que la réconciliation avec les rapports narratifs de son bureau,
- se rassure de ne pas dépasser le montant prévu au budget sans l'accord préalable du bailleur de fonds,
- porte une attention particulière aussi pour toutes les lignes en sous utilisation et en cherche la justification,
- signe tous les documents financiers avant leur transmission au SE ou leur classement,
- contrôle régulièrement le carnet de bord du véhicule, se rassure de la consommation normale du carburant et du bon fonctionnement du véhicule.

2) La Secrétaire Caissière :

La fonction de chargé d'administration et finances est **incompatible** avec celle de :

- Trésorerie ou de disposition qui s'occupe de la tenue matérielle de la caisse, gestion des décaissements et des encaissements, conservation de carnet de chèques...
- Achats : passation des commandes, achat des intrants en AGR, achats des fournitures de bureau et carburant...

Ces deux fonctions de « *trésorerie et achats* » sont plutôt confiées à la Commission de passation des marchés, sous le contrôle et la supervision du chargé d'administration et finances.

Sont à charge de la Secrétaire Caissière les tâches suivantes :

- accueil et orientation des visiteurs,
- préparation de l'agenda du SE,
- saisie des rapports et autres compte rendus,
- rédaction de la correspondance et autres documents du secrétariat,

- expédition, réception et enregistrement des correspondances,
- classement des documents,
- sous la supervision du chargé d'administration et finances, elle tient la Caisse et le Livre de caisse (le rapport de caisse),
- fait la mise à jour de l'inventaire du patrimoine du bureau,
- gère les fournitures de bureau.
- effectue les achats

V. BUDGET :

Le budget peut être défini comme l'ensemble de toutes les prévisions chiffrées de recettes et des dépenses annuelles destinées à assurer le fonctionnement normal d'une organisation en vue d'atteindre les objectifs que cette dernière s'est assignée. Pour le programme UCOP+, il s'agit des moyens financiers mis à la disposition du projet pour sa mise en œuvre en vue d'atteindre les objectifs lui assignés.

NOTA BENE:

Le budget de toute coordination UCOP+ ne devra pas être un secret ou une chasse gardée pour le staff ; au contraire chaque staff devra en avoir une copie, s'en approprier par rapport à ses droits et obligations et surtout par rapport à ses attributions.

Le budget reste pour chaque staff un précieux outil de travail pour faire des prévisions budgétaires conséquentes des activités à mener.

RECETTES : Sont constituées de l'ensemble des fonds alloués au projet par les bailleurs, des cotisations des membres, des dons et legs

DÉPENSES : Ce sont les frais à engager pour la réalisation (ou le coût) des activités du projet.

a. Gestion du budget :

En vue de permettre une gestion efficace du budget, chaque coordination provinciale est tenue à disposer d'un « actual budget », c.à.d. une sorte de tableau de bord qui permet un bon suivi de l'utilisation du budget alloué dans l'ensemble et par ligne ou sous ligne budgétaire.

b. Ajustement budgétaire

Tout ajustement budgétaire acceptable devra au préalable requérir le consentement écrit de la coordination nationale.

c. Préfinancement des activités

Aucune coordination provinciale UCOP+ ne peut recourir à un préfinancement de ses activités par des fonds provenant d'un autre bailleur de fonds sans l'accord préalable la coordination nationale.

VI. BANQUE

Toute coordination provinciale est tenue à avoir un compte ouvert dans une banque locale agréée. Pour ce faire chaque coordination provinciale est tenue de fournir à la coordination nationale ses coordonnées bancaires actualisées.

Pour des coordinations provinciales situées dans des villes où n'existent pas de banques, la coordination nationale devra apprécier au cas par cas pour des solutions plus appropriées en concertation avec la coordination provinciale.

a. *Compte bancaire*

La coordination nationale transférera directement les fonds dans le compte local de la coordination utilisatrice.

b. *Contrôle du compte bancaire*

Il devra être clair pour les coordinations provinciales, que tout compte bancaire abritant les fonds d'un projet UCOP+ devra obligatoirement être accessible pour contrôle et vérification aux agents de la coordination nationale et aux auditeurs accrédités par celle-ci.

Pour ce faire, il est conseillé aux partenaires du projet d'ouvrir pour chacun de leurs provinces un compte local qui soit exclusivement celui du microprojet.

c. *Signataires du compte UCOP+*

La gestion du projet devant se faire au quotidien, le Secrétaire Exécutif National et l'Assistant financier sont les seuls responsables habilités à engager l'Organisation pour signer sur tous les documents bancaires.

Il est cependant conseillé à chaque organisation partenaire d'ajouter une 3^{ème} signature (celle du chargé de programme) pour les documents bancaires en vue de prévenir le blocage du fonctionnement du projet en cas d'absence ou d'empêchement du 1^{er} responsable de la coordination.

d. *Opérations bancaires*

Le Financier est tenu de suivre tous les mouvements concernant le compte bancaire (transfert, retrait, virement, calcul des frais, la correspondance...) de sa coordination.

e. *Relevé bancaire*

Au cours du mois, le client peut demander l'extrait de son compte pour connaître son solde. La copie d'un relevé bancaire pourra être annexée et transmise au secrétariat exécutif national lors de la transmission du rapport.

f. *Demande de fonds*

Pour exécuter le projet, chaque coordination provinciale devra, sur une base trimestrielle, faire une demande de fonds qui en réalité tiendra compte des dépenses à effectuer de 4 mois.

g. *Circuit de demande de fonds*

L'organisation bénéficiaire adressera sa demande à sa coordination provinciale qui en fera demande secrétariat exécutif national.

h. *Transfert de fonds*

Seul le SEN à Kinshasa est habilité à demander en faveur des coordinations provinciales d'un projet UCOP+ un transfert de fonds du PNMLS ou un autre bailleur

Et UCOP+ effectuera, après analyse de cette demande, sur la même base le transfert des fonds approuvés sur le compte bancaire du bureau concerné et sous condition de la mise en pratique des exigences relatives à la soumission des rapports reprises dans le présent manuel.

UCOP+ enverra une confirmation écrite de chaque transfert à la coordination provinciale concernée.

Cependant, UCOP+ se réservera le droit de refuser ou d'annuler le transfert de fonds à toute coordination provinciale qui ne se conforme pas à ces exigences.

Circuits de transfert de fonds

a. *Le Secrétariat Exécutif National enverra directement les fonds dans le compte bancaire de la structure bénéficiaire selon que c'est la coordination provinciale ou une association.*

Tout transfert de fonds reçu SEN devra impérativement faire l'objet d'un accusée de réception de la part de la coordination provinciale bénéficiaire dans les **30 jours qui suivent la réception** du transfert.

Par ce document la coordination bénéficiaire devra confirmer la réception des fonds et le montant réellement porté au crédit de son compte bancaire. En cas de non expédition par le SEN des accusés de réception, les coordinations bénéficiaires des transferts de fonds devront scanner et renvoyer au SEN dans **un délai de 20 jours** les extraits bancaires attestant la réception des fonds.

Aucune coordination provinciale et/ou organisation communautaire ne pourra recevoir le prochain transfert si l'un de ces deux documents n'est pas renvoyé au SEN dans le temps requis.

b. Accusée de réception

Tous les documents comptables devront être classés et bien gardés.

La coordination provinciale gardera la photocopie de chaque pièce justificative, son originale étant la propriété du programme.

UCOP+ se réserve le droit de récupérer tous les originaux de documents du programme en général et les documents comptables en particulier à la clôture de chaque exercice

Chapitre huitième : LA GESTION DES MICROPROJETS

MOTIVATION

Le financement des sous projets repose aussi bien sur l'évaluation de la teneur du projet que sur l'évaluation des capacités institutionnelles, organisationnelles, etc. du « bénéficiaire ». En effet, UCOP+ doit être capable de gérer elle-même les fonds lui octroyés en utilisant les directives et instructions du bailleur des fonds. Des missions de supervisions sont effectuées pour vérifier la régularité, l'exactitude et la réalité des transactions rapportées en vue d'établir l'éligibilité des dépenses effectuées.

La mise en place des présentes procédures est justifiée par la nécessité d'encadrer les bénéficiaires, « UCOP+ et membres affiliés » qui ont la responsabilité de gérer les fonds afin de limiter le risque d'abus financier, d'inefficience de la gestion financière et de la passation des marchés. L'atteinte des résultats fixés pour les sous projets passe par une maîtrise de la gestion fiduciaire.

Il en résulte une responsabilité pour UCOP+ et partenaires affiliés, bénéficiaires éventuels de bien gérer les fonds afin de limiter le risque d'abus financier, d'inefficience de la gestion financière et de la passation des marchés ce qui justifie une bonne maîtrise des dispositions et les règles de bonne gestion des fonds obtenus.

I. LE PROJET

1. Contenu du Sous projet

- a. Un Sous projet doit comprendre les 3 documents essentiels suivants :
 - le cadre des résultats,
 - le cadre programmatique
 - et le budget.
- b. Le cadre des résultats donne l'énoncé des résultats attendus pour la réalisation des objectifs du Sous projet. Il indique pour chaque résultat attendu les indicateurs ainsi que leur niveau de performance et sa répartition sur la période du projet.
- c. Le cadre programmatique donne les activités pertinentes pour assurer l'atteinte des résultats attendus ainsi que le chronogramme (la répartition des activités sur la période du projet).
- d. Le budget est l'expression financière des activités contenues dans le cadre programmatique. A partir des fiches techniques du Sous projet, un récapitulatif budgétaire est préparé suivant deux optiques que sont la nomenclature des dépenses par lignes budgétaires et la nomenclature thématique prévue dans le manuel général d'exécution du projet selon le Bailleur.
- e. Le budget du sous projet comprend deux parties : le coût des activités et les frais de gestion. Le coût des activités représente la valorisation des activités essentielles de lutte contre le sida tandis que les frais de gestion sont prévus pour couvrir les activités de maintenance de la structure (fonctionnement) ; ces frais sont limités forfaitairement à 10 % du coût des activités.
- f. Il doit exister une cohérence absolue entre ces trois documents pour assurer l'éligibilité du financement d'un projet.

2. Evaluation du Sous projet

- a. Les résultats sont évalués par le responsable du Suivi évaluation par rapport aux résultats du Bailleur.
- b. Les activités sont évaluées par les responsables thématiques par rapport aux résultats énoncés.
- c. Le budget est évalué par le Responsable financier examinant les types de ressources alignées pour la réalisation des activités, les coûts unitaires considérés dans les fiches techniques, les calculs dans le budget et les fiches techniques ainsi que la raisonabilité des coûts totaux par rapport aux normes définies par la Banque Mondiale et autres institutions attirées.
- d. Les évidences de la revue des Sous projets par ces trois services du Bailleur doivent être données sous forme de paraphes ou signatures sur le document du projet.
- e. Un Sous projet n'ayant pas été évalué positivement ne peut être approuvé par le Bailleur et donner lieu à un financement.

3. Evaluation d'« UCOP+ »

- a. L'évaluation comprend trois volets :
 - l'évaluation des capacités institutionnelles,
 - l'évaluation des capacités en gestion programmatique
 - et l'évaluation des capacités en gestion financière.
- b. L'évaluation des « **capacités institutionnelles** » portent sur l'examen des documents légaux pour donner des indications sur *la création de l'institution, ses membres, son historique, etc., sur l'organisation de l'institution, en d'autres termes, la structure organique de l'institution, la description des tâches des différents organes ainsi que sur les références professionnelles de l'institution.*
- c. L'évaluation des « **capacités en gestion programmatique** » consiste à examiner *le système de planification, d'organisation ainsi que de suivi et supervision des activités par le bénéficiaire.*
- d. L'évaluation des « **capacités en gestion financière** » comporte :
 - l'analyse du système mis en place pour la planification,
 - l'organisation et le suivi des opérations financières.
 Cette évaluation comprend l'examen des capacités en gestion budgétaire, dans la tenue de la comptabilité, la gestion de la trésorerie et le reporting financier.

II. CONVENTION DE FINANCEMENT

1. Contenu de la convention de financement

- a. La convention de financement est le document de base pour tout financement de Sous projet. Elle règle les rapports entre UCOP+ et le Bailleur de fonds ainsi que les conditions d'exécution fiduciaire du projet.
- b. Pour cela, elle doit comprendre des dispositions appropriées ou se référer à des documents spécifiques qui, de ce fait, sont considérés comme partie intégrante de la convention de financement.
- c. La convention de financement est constituée « des Clauses particulières, des Clauses générales et des Documents annexes ».
- d. Les clauses générales représentent les directives générales devant régir l'arrangement contractuel entre le Bailleur de fonds et UCOP+ ou membres affiliés, bénéficiaires de financement pour l'exécution efficace des sous projets. Ces directives portent sur :
 - le montant, la périodicité,
 - l'objet de la convention,
 - la gestion programmatique et financière,
 - les obligations et responsabilités des contractants.
- e. Les clauses particulières constituent une application des clauses générales à des sous projets spécifiques. Ces clauses déterminent les valeurs pour les variables que sont les clauses générales dans chaque cas d'espèce. Dans certains cas, les clauses générales peuvent s'avérer non applicables.
- f. Les documents annexes sont des documents indépendants de la convention de financement mais comportant des procédures ou autres informations nécessaires à l'exécution des sous projets. Les contractants doivent s'engager à respecter ces procédures et à prendre en compte ces informations à travers la signature des conventions de financement. Ces documents sont :
 - le Guide de gestion fiduciaire des Sous projets,
 - le Document de Sous projet,
 - le Plan de Suivi-Evaluation,
 - le Plan de décaissement,
 - le Plan de passation des marchés,
 - le Manuel de gestion du Projet Map

2) Exécution de la convention de financement

- a. Les parties doivent s'engager à agir de bonne foi, respectant leurs droits respectifs dans le cadre de la convention signée, et à adopter toutes les mesures raisonnables pour garantir la réalisation des objectifs de la convention.
- b. Si pendant l'exécution de la convention, l'une des parties considère que celle-ci se réalise de manière injuste, les parties feront tous leurs efforts pour se mettre d'accord sur les actions qui pourraient s'avérer nécessaires pour mettre un terme à la cause de l'injustice.

III. GESTION FINANCIERE DES SOUS-PROJETS

1. Décaissement des fonds :

- a. Le montant du projet fait l'objet d'un décaissement progressif suivant le déroulement des activités du projet. Le cas d'un décaissement unique et intégral serait l'exception qui confirme la règle.
- b. Les montants de différents décaissements sur une convention de financement ont comme paramètres le plafond ou le montant autorisé en compte spécial, le niveau d'encaisse minimale, le niveau d'utilisation des fonds déjà décaissés et les prévisions des dépenses à venir.
- c. Le plafond ou le montant autorisé en compte spécial est le montant maximum qui peut être accordé à UCOP+ sur une demande des fonds. Ce montant est déterminé au cas par cas pour gérer à la fois le risque de rupture des fonds et celui de surliquidité. Il reste fixe aussi longtemps que les deux parties ne se mettent pas d'accord sur une augmentation éventuelle eu égard à l'évolution des activités et des opérations financières liées au sous projet. Le premier décaissement des fonds pour le projet consiste à verser une avance à UCOP+ à concurrence du montant autorisé en compte spécial et dont la reconstitution devra se faire au fur et à mesure de son utilisation.
- d. Le niveau d'encaisse minimale est le montant minimum en deçà duquel le compte spécial ne doit descendre sans qu'une requête des fonds pour la reconstitution du montant autorisé ne soit préparée et envoyée au Bailleur de fonds. Ce montant permet d'éviter la rupture des fonds en compte spécial jusqu'à la libération de la requête des fonds. D'où sa détermination doit être faite avec minutie en tenant bien compte du temps de traitement des requêtes des fonds par le Bailleur ainsi que du rythme moyen d'utilisation des fonds en compte spécial.
- e. Le niveau d'utilisation des fonds déjà décaissés par UCOP+ représente les dépenses déjà effectuées. Ce niveau correspond au montant à demander pour la reconstitution du compte spécial s'il n'y a pas d'autres demandes des fonds en cours et non encore honorées par le Bailleur, auquel cas une déduction équivalente devra être faite sur le montant des dépenses.
- f. Les prévisions des dépenses à venir permettent un rapprochement au plan de décaissement et éventuellement **une mise à jour du plan de trésorerie**. Ces prévisions indiquent le délai autorisé pour honorer les demandes des fonds. Ces prévisions doivent être prises en compte par le bénéficiaire pour déterminer le moment et le montant des requêtes des fonds.
- g. Le décaissement des fonds par le Bailleur de fonds ne peut être fait que sur base d'une requête des fonds émanant du bénéficiaire. La requête des fonds est un document qui matérialise la demande des fonds par le bénéficiaire.
- h. La requête des fonds doit être accompagnée des documents ci-après :
 - le Relevé des dépenses,
 - l'Etat de réconciliation du compte spécial,
 - l'Extrait du compte spécial à la date de la requête des fonds (compte bancaire) et/ou le PV de comptage caisse (compte caisse) à cette date,
 - l'Etat prévisionnel des dépenses.
- i. Le Relevé des dépenses permet l'examen des dépenses en instance **de remboursement en vue de s'assurer de leur éligibilité**. Le Relevé doit comprendre l'ensemble d'informations nécessaires à cet effet (voir modèle de Relevé des dépenses). Ces informations varient suivant les catégories des dépenses ; c'est ainsi que le Relevé des dépenses doit être présenté suivant les lignes budgétaires distinguées dans la nomenclature des dépenses émise par l'AGF, à savoir :
 - les dépenses de travaux et équipement,
 - les dépenses de consultants et prestataires des services,
 - les dépenses de formation, les dépenses d'intrant,
 - les dépenses de locations diverses,
 - les dépenses d'appui financier,
 - les dépenses liées à l'utilisation des ressources humaines,
 - les dépenses à l'utilisation d'autres ressources.
- j. L'Etat de réconciliation du Compte spécial permet de réconcilier le montant du Relevé des dépenses au solde disponible en banque et/ou en caisse de manière à assurer l'exactitude et l'exhaustivité de ce Relevé. La réconciliation consiste à établir l'équation suivante : Montant autorisé – Solde disponible =

Montant du Relevé des dépenses – Montant des Requêtes des fonds en cours non encore honorées (voir modèle).

- k. L'Extrait du compte bancaire ou le PV de comptage Caisse permet de confirmer le Solde disponible considéré dans l'Etat de réconciliation du compte spécial.
- l. L'Etat prévisionnel des dépenses permet d'établir l'opportunité de la requête des fonds, la mise à jour du plan de décaissement pour le projet ainsi que du plan de trésorerie du Bailleur.
- m. Le traitement des Requêtes des fonds consiste en une revue par le service de Suivi-Evaluation pour vérifier que la requête des fonds n'émane pas d'une institution dont le financement a été arrêté faute d'un progrès satisfaisant vers les résultats ainsi que par le service des finances pour s'assurer de l'exactitude du Relevé des dépenses et de l'éligibilité de celles-ci. Le responsable financier doit également s'assurer de l'authenticité des signatures sur la Requête des fonds par rapport au spécimen des signatures disponible en leur possession.
- n. Les titres de paiement peuvent être le Chèque, l'Ordre de paiement. Les deux signataires de la Requête des fonds doivent se présenter ensemble auprès du Bailleur pour acquitter la copie du titre de paiement (chèque ou OP) sauf en cas de procuration en bonne et due forme.

2. Utilisation des fonds décaissés :

Toute dépense doit passer par **une phase d'initiation**, c.à.d. *d'expression des besoins par les services de l'institution*. Selon la nature de la dépense, cette expression des besoins peut être matérialisée par plusieurs types de documents tels que :

- le bon de réquisition pour l'achat des biens et services,
- le bon de travail pour les dépenses de travaux,
- la demande d'un ordre de mission pour les frais de mission,
- les termes de référence pour un atelier de formation, etc.

L'initiation des dépenses comprend en plus de l'expression des besoins **le déclenchement d'une activité aboutissant à l'engagement de la dépense**, par exemple :

- la commande des biens et services,
- la préparation du budget d'un atelier,
- la signature d'une lettre de marché ou d'un contrat,
- l'établissement d'un ordre de mission, etc.

L'initiation de la dépense, en tant que fondement de tout le processus menant au règlement de la dépense en passant par son engagement, doit être contrôlée et approuvée.

- **Le responsable de l'institution** doit éviter, dans toute la mesure du possible, d'être lui-même l'initiateur des dépenses qu'il approuve.
- **De même, le responsable financier** doit éviter, dans toute la mesure du possible, d'être lui-même l'initiateur des dépenses qu'il contrôle. Le document consiste généralement à l'examen de l'opportunité de la dépense par rapport au budget, au chronogramme du projet,

Les documents d'initiation des dépenses **doivent être enregistrés pour le suivi de l'évolution** de la transaction. Le registre des documents d'initiation des dépenses comprend un certain nombre de colonnes pour noter **les dates de différentes étapes** dans le traitement des transactions (voir modèle).

Ces documents sont ensuite classés dans des « Fardes des encours » en attendant le dénouement des transactions.

Au dénouement des transactions, les documents d'initiation des dépenses sont retirés des Fardes des encours pour être attachés aux documents à payer, par exemple :

- le Bon de commande à la Facture,
- l'Ordre de mission à l'Etat de paie des frais de mission, etc.

Cette opération est qualifiée d'apurement des documents d'initiation des dépenses et facilite le contrôle des dépenses.

Les documents d'initiation des dépenses restant trop longtemps dans les Fardes des encours doivent faire l'objet d'un examen en vue de comprendre et de décanter la situation difficile relative à certaines transactions.

Lorsque le service est rendu, le bien livré, bref l'activité réalisée, l'engagement de la dépense devient ferme.

L'engagement est pris par le responsable de l'institution en approuvant les documents à payer (facture, état de paie, etc.) après examen et vérification par le responsable financier.

Ce dernier rapproche les documents à payer aux documents d'initiation des dépenses attachés et tout écart doit être commenté et donner lieu à un traitement approprié.

Le contrôle et l'approbation des documents à payer doivent être matérialisés par un visa sur ces documents.

Les documents à payer doivent être numérotés séquentiellement et leurs références transcrites dans un registre dit « Facturier d'entrée ». Cette opération a lieu au niveau du service des finances pour suivre l'exhaustivité des documents à payer ; en effet, le numéro d'ordre attribué aux documents à payer permet de suivre l'ensemble des factures et autres documents à payer reçus par le service des finances.

Le règlement de la dépense se fait par l'émission d'un titre de paiement sur base d'un document à payer dûment contrôlé et approuvé.

Le titre de paiement est un chèque ou un bon de caisse préparé par le responsable financier et contresigné par le responsable de l'institution pour payer un fournisseur ou autre tiers. Il est impératif que le titre porte deux signatures, celle du responsable financier et celle du responsable de l'institution.

Les bénéficiaires des titres de paiement doivent donner leur acquit comme preuve de réception de ces titres en signant et en déclarant leur identité dans une zone appropriée sur le titre de paiement ou sa copie.

Les documents à payer doivent après l'émission des titres de paiement être annulés pour paiement. Cette annulation consiste à marquer sur ces documents les références des titres de paiement pour les exclure du circuit de paiement.

3. Gestion de la trésorerie

- a. Le compte bancaire dont le montant autorisé est plafonné comme expliqué précédemment doit être suivi de façon à donner une information permanente sur le solde disponible.
- b. Les entrées se font en encaissant les chèques ou ordres de paiement émis par le partenaire, Bailleur pour compte de l'UCOP+, institution bénéficiaire, l'extrait bancaire faisant foi.
- c. Les sorties ou déboursements se font sur base des chèques émis par UCOP+ pour honorer des fournisseurs ou autres tiers ou encore pour l'alimentation de la petite caisse.
- d. La réconciliation bancaire doit être effectuée à la fin de chaque mois en rapprochant le solde comptable et le solde de l'extrait bancaire suivant modèle en annexe.
- e. La caisse du projet doit être tenue de façon séparée des autres fonds de l'institution bénéficiaire.
- f. Les entrées sont représentées par les alimentations de la caisse par le compte bancaire. Elles sont actées dans les livres de l'institution sur base d'un bon de recette **visé par** « le responsable financier et le responsable de l'institution ».
- g. Les sorties sont effectuées sur base des bons de dépense visés par le responsable financier et le responsable de l'Institution et établis pour le montant des documents à payer dûment contrôlés et approuvés.
- h. La réconciliation de la Caisse se fait sur base d'un PV de comptage caisse et en rapprochant le solde disponible dans les livres au solde physiquement compté et ce, à la fin de chaque mois.
- i. Un billettage de la caisse doit être préparé chaque jour par le caissier pour un contrôle permanent de la caisse.
- j. La caisse doit être plafonnée à un montant très limité (500 US) et destiné à couvrir uniquement des menues dépenses de fonctionnement courant.
- k. Les prévisions de trésorerie doivent être préparées et régulièrement mises à jour en vue de déterminer les dates et les montants du réapprovisionnement du compte.

4. Comptabilisation des opérations

- l. Le système comptable pour la gestion des fonds octroyés comprend les documents ci-après dont les modèles sont repris dans les annexes :
 - la nomenclature des dépenses (par ligne budgétaire et par thème)
 - et le journal centralisateur (livre comptable).

- m. La nomenclature des dépenses par ligne budgétaire (voir annexe) est conçue par l'AGF en vue d'uniformiser les rubriques des dépenses pour tous les sous projets et de permettre la fixation des règles communes et le contrôle aisé des opérations.
- n. La nomenclature par thème est basée sur la typologie des activités de lutte contre le SIDA présentée dans le manuel général d'exécution du projet MAP en République Démocratique du Congo et découlant de la stratégie nationale de lutte contre le SIDA.
- o. Le journal centralisateur permet dans un tableau unique de saisir, imputer et contrôler les opérations comptables aussi bien en comptabilité générale et en comptabilité analytique.
- p. La qualité du rapport financier dépend de l'efficacité du système comptable. Ce dernier sous-tend les assertions suivantes en rapport avec les montants des dépenses rapportés :
- i. **Exhaustivité** : le rapport financier comprend l'ensemble des transactions effectuées au moyen du financement accordé.
 - ii. **Exactitude** : le calcul de la valeur des transactions enregistrées est correct.
 - iii. **Réalité** : les dépenses portent sur des transactions et activités réelles.
 - iv. **Régularité** : les dépenses sont réalisées en suivant la procédure prévue et en accord avec le budget.
 - v. **Eligibilité** : les dépenses sont acceptables quand elles respectent les préalables exigés en égard aux assertions susmentionnées.
- q. Pour assurer ces assertions, les supports suivants doivent être disponibles pour les différentes catégories des dépenses :
- i. **Les travaux** : Facture, PV de réception des travaux, Contrat, Devis initial, Documents de passation de marché
 - ii. **Les équipements** : Facture, Preuve de réception, Affectation des équipements, Contrat ou bon de commande, Spécifications techniques, Documents de passation de marché
 - iii. **Les consultants et autres prestataires** : Facture, Rapport du consultant, Preuve de réception de service, Contrat, Documents de passation de marché
 - iv. **La formation** : Factures ou autres pièces justificatives (états de paie ...), Rapport de la formation, Etat des besoins de la formation, Termes de référence de la formation
 - v. **Les locations diverses** : Facture ou notes de débit, Contrat, Documents de passation de marché
 - vi. **Appui financier** : Liste des sous bénéficiaires, Contrat de financement

5. Reporting financier

- a. Le rapport financier à envoyer à la Coordination nationale par la coordination provinciale à la fin de chaque mois comprend 4 éléments :
- *l'état des dépenses par ligne budgétaire,*
 - *l'état des dépenses par thème,*
 - *l'état de justification du compte spécial*
 - *et le journal centralisateur du mois.*
- b. Les états des dépenses renseignent sur :
- *les dépenses antérieures,*
 - *les dépenses du mois,*
 - *le cumul des dépenses à la fin du mois sous clôture,*
 - *le budget réparti par ligne budgétaire ou par thème*
 - *ainsi que le solde non consommé du budget.*
- c. L'état de justification du compte spécial permet de réconcilier les dépenses effectuées avec le solde disponible du compte spécial tenant compte des financements reçus.
- d. Le Journal Centralisateur en annexe donne le détail des montants des dépenses rapportées dans les deux états de dépenses (par ligne budgétaire et par thème).
- e. Le rapport financier doit être envoyé au Bailleur de fonds **dans les 5 jours suivant la fin de chaque mois.**
- f. L'absence d'un rapport financier entraîne l'arrêt immédiat du financement et le non éligibilité présumée des dépenses non couvertes par des relevés des dépenses.

6. Supervision des opérations financières

- a. La supervision des opérations financières des sous projet par le bailleur ou son préposé vise le renforcement des capacités du bénéficiaire en effectuant une revue des opérations pour certifier les différentes assertions énoncées ci-dessus après examen des supports des différentes dépenses effectuées.
- b. La supervision des opérations permet également de détecter les dépenses non éligibles devant faire l'objet d'un « remboursement » par l'institution bénéficiaire.

7. Deux visites de supervision doivent être organisées pour les sous projets sélectionnés en fonction de deux critères :

- l'importance du financement,
- le niveau de risque lié au sous projet.

La deuxième visite permet de vérifier la mise en application des recommandations de la première supervision.

8. Audit financier

- a. L'audit externe des comptes du projet est une obligation contractuelle. Les modalités de financement de cet audit seront déterminées par le bailleur.
- b. UCOP+ autorisera un audit annuel des comptes et pièces comptables relatives à la convention de financement, audit qui sera mené par un vérificateur indépendant.
- c. UCOP+ est tenu de garder toutes les archives liées au sous projet pendant au moins 10 ans après la fin de la convention de financement aussi longtemps que l'audit financier externe n'est pas réalisé.

IV. PASSATION DES MARCHES DES SOUS-PROJETS

Les achats

Pour les achats ou les services d'un montant égal ou supérieur à 500 \$US, il est recommandé d'obtenir un minimum de trois factures pro forma venant de fournisseurs honorables et indépendants pour garantir, dans la mesure de ses capacités, le meilleur choix du marché.

Ces factures pro forma doivent être discutées en comité ouvert, le choix définitif reposant sur le prix, la qualité, la livraison et le service après vente offert par le fournisseur.

Le partenaire gardera toutes les factures pro forma originales pour le contrôle et décrira les procédures d'acquisition qu'il a suivies.

1. Supervision de la passation des marchés

- a. La supervision se fera soit a priori ou a posteriori. Le seuil pour une revue à priori des marchés est fixé à USD 500\$. Tous les documents relatifs à l'invitation à soumissionner et au choix du fournisseur ainsi que le projet de contrat doivent être transmis au bailleur de fonds, pour l'examen de la conformité des procédures de passation de marché mises en œuvre. Une non objection est donnée par le Bailleur de fonds 24 heures après en cas d'une passation de marché « clean ».
- b. Tous les documents relatifs à des marchés en deçà du seuil doivent être soigneusement classés en vue d'une revue a posteriori.

V. GESTION ADMINISTRATIVE DES SOUS-PROJETS

- a. La gestion du sous projet doit être séparée de la gestion d'autres activités de la coordination bénéficiaire. Il s'agit de la comptabilité, de la trésorerie et de la gestion programmatique.
- b. En ce qui concerne le personnel, la coordination bénéficiaire reste libre de s'organiser comme elle l'entend, c.à.d. affecter un personnel au projet ou utiliser le même personnel de l'institution.
- c. Toutefois, le chef de projet doit être désigné pour chaque projet. Il doit exister un organigramme clair du sous projet avec une description des tâches par organe. Les organes du sous projet peuvent, à la lumière de ce qui précède, être animés par le personnel de l'institution bénéficiaire ou par un personnel propre au sous projet.

Bref, l'Organigramme du sous projet doit comprendre les postes ci-après :

- le Chef du sous projet,
- le Responsable financier
- et le Responsable programmatique.
 - Le Responsable programmatique est chargé de la réalisation des activités du sous projet.
 - Le Responsable financier s'occupe de l'administration et des finances du sous projet. Et le Chef du sous projet coordonne et supervise l'ensemble des opérations du sous projet.

Chapitre neuvième : LE CONTROLE INTERNE

I. OBJECTIFS POURSUIVIS :

- Se rassurer que les comptes financiers (Caisse et Banque) comportent :
 - des enregistrements vérifiées et approuvés par les personnes autorisées,
 - des opérations régulières, réelles, prévues au budget, authentiques et non illicites, ni fictives appuyées par des pièces justificatives au respect du Manuel des Procédures,
 - des soldes concordants, exacts et certifiés par les personnes autorisées.
- Prévenir, gérer et minimiser le risque d'erreur, d'omission et de malversation financière,
- Se rassurer qu'il n'y a pas de risque de collusion :
 - soit entre certaines personnes internes,
 - soit entre elles et d'autre externes à l'Organisation pouvant ouvrir des brèches et des occasions de fraude et de falsification des informations financières,
- Se rassurer qu'il n'y a pas d'opportunités et des pressions qui peuvent favoriser la fraude.
Le Contrôle de trésorerie est *l'un des volets du contrôle interne*.

Il doit respecter les principes clés ci-après :

1. UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE, ce qui veut dire :

- Une réelle volonté d'œuvrer en toute transparence, de respecter les moyens financiers mis à la disposition de l'Organisation et les normes de bonne gestion financière.
Tous les agents sans exception sont conscients de la nécessité de bien gérer les fonds mis à leur disposition,
- Une organisation financière mise en œuvre collectivement : la bonne gestion des finances n'est *plus l'affaire du seul chargé d'administration et finances mais de tous les agents,*
- Les règles et procédures sont connues de tous et appliqués par tous. En clair, il n'est pas possible d'instaurer un contrôle financier efficace lorsque certains membres du bureau ne sont ni informés, ni motivés, ni moins ou ne se sentent pas impliqués.

2. UNE APPLICATION STRICTE MINIMALE DU PRINCIPE DE SEPARATION DES FONCTIONS INCOMPATIBLES :

Cette séparation s'entend dans le fait que le contrôle d'une opération soit confié à une personne différente de celle qui l'a exécutée. **Une personne ne peut donc pas exercer deux ou plusieurs tâches qui font qu'en même temps, elle ordonne une dépense, l'exécute, fait sortir les fonds et l'enregistre !**

3. UNE ORGANISATION ET UNE ATTRIBUTION DES FONCTIONS CLAIREMENT DEFINIES :

- Les règles et procédures doivent être écrites, simples, diffusées à tous et adaptées à tous,
- Le bureau doit avoir un organigramme fonctionnel clair : « qui est qui, qui fait quoi, qui dépend de qui, qui rend compte à qui, quel type de rapport, selon quelle fréquence... »
- Le bureau doit disposer d'une liste détaillée des délégations de pouvoir ainsi que leurs limites : quand peut-on signer en lieu et place du préposé lui-même (SE, chargé d'administration et finances), L'accès au système d'information **doit être** clair et connus de tous : comment entre et circule le courrier externe, qui a le pouvoir d'écrire aux tiers, quel circuit prennent les factures fournisseurs ?

4. LE PROCESSUS DE CONTROLE DE TRESORERIE :

a) Un SYSTEME DE CONTROLE permanent :

Nul ne peut prétendre gérer la trésorerie s'il n'a pas mis en place des systèmes de contrôle tant en amont qu'en aval des flux financiers.

- Contrôle des financements « in put » (annexe 10)
Il permet de se rassurer que l'Organisation a reçu, reçoit ou recevra au moment opportun les fonds prévus au financement de ses activités. La trésorerie est l'outil financier pour ce genre de contrôle.
- Contrôle des transactions « out put » (annexe 11)

Il permet de se rassurer :

- a) la régularité des dépenses à engager par rapport aux politiques et procédures édictées dans le Manuel des Procédures,
- b) l'éligibilité des dépenses à engager

➤ Contrôle budgétaire (annexe 12) :

Il permet de se rassurer de la conformité des dépenses à engager par rapport au budget adopté.

➤ Contrôle de liquidité (Caisse) :

Il permet de se rassurer de la sincérité des soldes physiques de la Caisse et leur conformité par rapport aux soldes comptables.

➤ Contrôle des comptes bancaires :

Au travers des rapprochements bancaires, il permet de se **rassurer de l'exactitude des soldes extraits bancaires et leur** conformité par rapport aux soldes comptables.

➤ Contrôle des enregistrements :

Il permet de se rassurer que :

- tous les mouvements des flux de trésorerie sont matérialisés par des documents comptables établis et signés en bonne et due forme,
- ces documents sont immédiatement et correctement enregistrés dans les « comptes comptables et codes budgétaires appropriés »,
- les états financiers qui en résultent sont « sincères et fiables ».

b) Un contrôle **PHYSIQUE** des liquidités :

➤ Budget prévisionnel des flux financiers

Il consiste à vérifier :

- la conformité des mouvements par rapport au Manuel des procédures,
- l'éligibilité des dépenses et des pièces justificatives,
- le respect des procédures et du circuit financier mis en place,
- le respect du budget alloué,
- la matérialité des opérations financières, l'exhaustivité des enregistrements,
- tous les mouvements financiers sont bel et bien enregistrés et dans les comptes appropriés.

➤ Contrôle physique des liquidités :

1) En caisse

- il consiste à se rassurer que :
- la comptabilité est tenue conformément aux principes et normes en vigueur,
- les livres de caisse sont tenus à jour et de manière régulière,
- les soldes comptables dégagés sont corrects et exacts,
- les cash count sont élaborés à chaque clôture de caisse,
- les écarts de caisse entre les soldes comptables et les soldes théoriques sont recherchés et justifiés

2) En banque

- les livres de banque sont tenus à jour et de manière régulière,
- les soldes comptables sont corrects et exacts,
- les réconciliations bancaires entre les soldes comptables et ceux des extraits bancaires sont faites à chaque clôture.

II. RESULTATS DU CONTROLE DE TRESORERIE

1. Par rapport aux Responsables de l'Organisation ou du Bureau :

- Une gestion sécurisée, contrôlée et satisfaisante des fonds,
- Un contrôle croisé des fonds facilité,
- Des soldes financiers fiables,
- Une assurance d'atteindre les objectifs assignés,

- Des rapports financiers fiables, cohérents et exacts.

2. Par rapport au bailleur des fonds :

- Une confiance accrue en l'Organisation partenaire, ses activités mises en œuvre, ses rapports et ses soldes financiers présentés,
- Un contrat de partenariat entre les deux parties renforcé.

CANEVAS DE CONTROLE INTERNE

NATURE	OBJET DU CONTROLE	QUI	OBSERVATIONS
BON D ENTREE CAISSE	<u>Respect des normes :</u> <ul style="list-style-type: none"> • En-tête UCOP+ • N° pré imprimé • Identité du bénéficiaire • Montant (chiffres et lettres) Pièces justificatives • Signatures autorisées • Lieu et date d'émission • ENTREES : P J • SORTIES : Etats de besoins • Cash count : ventilation billets • Identification ➤ Délais de justification (48H00)	Assistant financier	Permanent
BON DE SORTIE CAISSE	Idem voir ci-dessus	Assistant financier	Permanent
JOURNAL DE CAISSE (Rapport de Caisse)	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement des opérations journalières • Rapprochement entre SOLDES comptables et ESPECES PHYSIQUES 	Assistant financier SEN : fin mois (occasion visa pour contrôle)	Permanent
JOURNAL DE BANQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement des opérations journalières Quotidiennement • Réconciliation SOLDE : Relevé bancaire avec Journal de Banque 	SEN et/ou Secrétaire Provincial	A l'occasion de la signature (pour contrôle)
PV contrôle / CAISSE	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue correcte de la Caisse et le SOLDE EXACT / REPORT – SOLDE • ECART NUL entre solde comptable et cash count 	AF	Permanent
PV contrôle Coffre fort	Respect procédures : <ul style="list-style-type: none"> • Coffre fort chez le SEN • Contrôle par SEN de fonds avant dépôt dans le Coffre fort • Etablissement justificatifs avant et après chaque dépôt et • Retrait 	AF ensuite SEN AF	En fin de journée Fin du mois
RECONCILIATION BANCAIRE	Rapprochement entre Solde comptable du livre de Banque avec l'Extrait bancaire : ECART NUL Méthode de travail : <ul style="list-style-type: none"> • Pointer toutes les sommes et dates que l'on retrouve dans les deux comptabilités. • Analyser les sommes que l'on ne retrouve que dans une comptabilité. 	AF	Fin journée

RAPPORT FINANCIER MENSUEL : a) Livre de Caisse b) Livre de Banque	<ul style="list-style-type: none"> Dépenses justifiées et appuyées par pièces éligibles Dépenses effectives mensuelles justifiées effectuées au comptant par Caisse et/ou Banque 	AF et SEN	Fin journée et du mois
« ELIGIBILITE » 1° Dépenses	<ul style="list-style-type: none"> Prévue au budget Conformité avec politique et procédures édictées Respect de la phase d'initiation (expression des besoins par les services) Bon de caisse en bonne et due forme PJ probantes Signatures autorisées et personnes ayant mandat et qualité Enregistrée en comptabilité Faite pour un bien inventorié (càd bel bien reçu, service réellement rendu) Faite pour atteindre les objectifs assignés 	AF	NB. Bien inventorié , bel et bien reçu et/ou un service réellement rendu Permanent
2° Pièces Justificatives	Remplissant toutes les conditions de forme et de fonds : <ul style="list-style-type: none"> Facture fournisseurs Bon de caisse Reçu de caisse 	AF	Permanent
TRESORERIE <u>PREVISIONS BUDGETAIRES</u> Financement « in put »	Se rassurer que l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> a reçu, reçoit, recevra les fonds prévus au financement de ses activités 	AF	Permanent
<u>PASSATION DES ECRITURES</u> (Journal Centralisateur) Transactions « out put »	<ul style="list-style-type: none"> Se rassurer la régularité des dépenses (politiques et procédures édictées) Eligibilité des dépenses à engager 	AF	SEN à la signature des documents
CONTROLE PHYSIQUE (DES LIQUIDITES) CAISSE	<ul style="list-style-type: none"> Sincérité des soldes physiques et conformité aux soldes comptables Soldes Caisse, Banque, Coopératives (fiche mensuelle de la trésorerie) Tenue à jour et régulière conforme aux normes Le cash count à chaque clôture de la Caisse Soldes corrects et exacts 	SEN	journalier

OBJECTIFS DU CONTRÔLE :

Se rassurer que les « comptes financiers » comportent :

1. des enregistrements vérifiées et approuvées par les personnes autorisées,
2. des opérations régulières, réelles, prévues au budget, authentiques et non illicites ni fictives appuyées par des pièces justificatives au respect du Manuel des procédures,
3. des Soldes concordants, exacts et certifiées par les personnes autorisées
4. Prévenir, gérer et minimiser le risque d'erreur, d'omission et de malversation financière,
5. Une application stricte minimale du principe de séparation des fonctions incompatibles,
6. Une Organisation et attribution des fonctions clairement définies

PROCESSUS DE CONTRÔLE DE TRESORERIE

L'AUDITEUR INTERNE procède au :

1. Contrôle des financements (in put) : Il examine *LE PLAN DE TRESORERIE* qui permet de se rassurer que l'Organisation a reçu, reçoit ou recevra au moment opportun les fonds prévus au financement de ses activités.
2. Contrôle budgétaire : il permet de se rassurer de la conformité des dépenses à engager par rapport au budget adopté. (Prévisions des recettes, prévisions des dépenses, les écarts et les justifications).
3. Contrôle des transactions (out put), il permet de se rassurer de :
 - la régularité des dépenses à engager par rapport aux politiques et procédures édictées dans le Manuel des procédures,
 - l'éligibilité des dépenses à engager
4. Contrôle de liquidités (Caisses) : Il permet de se rassurer de la sincérité des soldes physiques de la Caisse et leur conformité par rapport aux Soldes comptables.
5. Contrôle des comptes bancaires : Au travers des rapprochements bancaires, il permet de se rassurer de l'exactitude des soldes-extrait bancaire et leur conformité par rapport aux soldes comptables.
6. Contrôle des enregistrements (Journalisation), il permet de se rassurer que :
 - tous les mouvements des flux de trésorerie sont matérialisés par des documents comptables établis et signés en bonne et due forme,
 - ces documents sont immédiatement et correctement enregistrés dans les comptes comptables et codes budgétaires appropriés,
 - les états financiers qui en résultent sont sincères et fiables.

JOURNALISATION (COMPTABILITÉ) :

- Contrôle opérationnel des flux financiers : il consiste à vérifier
- la conformité des mouvements par rapport au Manuel des procédures,
- l'éligibilité des dépenses et des pièces justificatives,
- le respect des procédures et du circuit financier mis en place,
- le respect du budget alloué,
- la matérialité des opérations financières,
- l'exhaustivité des enregistrements,
- tous les mouvements financiers sont bel et bien enregistrés et dans les comptes appropriés.
- Contrôle des liquidités :

EN CAISSE : il consiste à se rassurer que :

- la comptabilité est tenue conformément aux principes et normes en vigueur,
- les livres de Caisse sont tenus à jour et de manière régulière,
- les soldes comptables dégagés sont corrects et exacts,
- les cash count sont élaborés à chaque clôture de Caisse,
- les écarts de Caisse entre les Soldes comptables et les Soldes théoriques sont recherchés et justifiés.

EN BANQUE :

- les livres de Banque sont tenus à jour et de manière régulière,
- les soldes comptables sont corrects et exacts,
- les réconciliations bancaires entre les soldes comptables et ceux des extraits bancaires sont faites à chaque clôture.

1. VISITES DE SUPERVISION

Ce sont des moments de rencontre auprès de nos coordinations provinciales qui ont pour but de :

- se rendre compte de l'état d'avancement et de réalisation du programme,
- la bonne application des politiques et procédures d'UCOP+,
- la véracité, l'exactitude et la conformité des rapports techniques et financiers reçus des coordinations provinciales,
- la bonne tenue des comptes et la gestion efficiente des fonds alloués.

Elles visent donc essentiellement :

- la création et l'entretien d'un cadre de concertation entre la coordination nationale et les coordinations provinciales dans lesquelles sont discutés les problèmes relatifs à la mise en œuvre du programme,
- l'accompagnement de la coordination provinciale à visiter pour la réalisation des objectifs du programme,
- le renforcement des capacités de la coordination provinciale à visiter.

Pour la réussite de ces visites, il ya nécessité de communiquer au moins une semaine à l'avance :

- les dates d'arrivée et de retour,
- les termes de référence à la coordination provinciale concernée tout en tenant informé le Conseil d'administration provincial,
- le chronogramme des activités à développer sur terrain et les personnes concernées (staff de la coordination provinciale, personnes extérieures...) afin de solliciter leur disponibilité,
- les documents à préparer par la coordination provinciale à visiter.

2. AUDIT EXTERNE :

Au dernier trimestre de chaque année du programme, celui-ci fera l'objet d'un audit externe qui portera essentiellement sur la gestion des activités administrative et financière de la coordination nationale UCOP+.

Le choix de la firme d'audit et les termes de référence sont examinés par UCOP+ et le Partenaire, bailleur de fonds. Cet audit pourra s'étendre à tous les fonds reçus par la coordination nationale au cours de l'exercice à auditer.

A l'issue des travaux d'audit, le Conseil d'Administration prendra en compte en report pour l'exercice suivant les soldes de trésorerie audités et validés.

Avec le concours du Conseil d'Administration, le SEN devra mettre un plan et cadre de suivi des recommandations faites par l'Auditeur externe au regard des faiblesses constatées et une évaluation devra être faites dans un délai de trois mois à partir de la date du dépôt du rapport définitif d'audit.

A l'avenir, il est très probable que les missions d'audit des coordinations provinciales se fassent par bureau.

Il est souhaitable qu'UCOP+ fasse certifier sa « comptabilité » par une fiduciaire privée avant de soumettre sa comptabilité tant à l'audit extérieur qu'à celui de ses partenaires, bailleurs de fonds.

Chapitre dixième : GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES

GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES.

Par ressources matérielles, il faut entendre l'ensemble de biens acquis ou à acquérir par UCOP+ en vue de réaliser ses objectifs.

Le présent chapitre définit des mécanismes transparents :

- d'acquisition,
- d'utilisation rationnelle,
- de maintenance et
- de liquidation de matériel et ce, conformément aux normes légales.

Catégories

On distingue 2 catégories des biens matériels :

- Les fournitures
- Les biens d'équipements et les immeubles

1. **LES FOURNITURES**

Les fournitures sont des biens directement consommables. Ces biens connaissent un mouvement rapide depuis le fournisseur jusqu'à l'utilisation via le magasin. Tels sont par exemples : les papiers, les colles, les stylos, les produits d'entretien des machines de bureau, ou d'équipement d'imprimeries, etc.

2. **LES BIENS D'EQUIPEMENT ET IMMEUBLES**

Ce sont des biens non consommables, qui durent plusieurs années sous la même forme et qu'il faut entretenir. Tels sont par exemple : les équipements d'imprimerie, les bureaux, les classeurs, les véhicules, les bâtiments, etc.

3. **ACQUISITION D'EQUIPEMENTS**

L'acquisition est l'ensemble des procédures qui permettent à UCOP+ d'obtenir sur le marché local ou étranger à « des coûts raisonnables et dans les meilleurs délais, des biens d'équipements ou des fournitures de qualité » nécessaires à son bon fonctionnement.

4. **MODE D'ACQUISITION D'EQUIPEMENTS**

L'acquisition des biens meubles et immeubles ainsi que du matériel peut se réaliser par :

- La fabrication ou la construction
- L'achat ou le marché
- La cession
- Le don ou legs

5. **UN MARCHÉ**

Par marché, il faut comprendre l'ensemble des contacts ayant pour objet la réalisation des travaux, de service ou la livraison des équipements voire des mobiliers. Il existe deux types de marchés, à savoir :

- Le marché de gré à gré ;
 - Le marché par adjudication.
- a) Marché gré à gré : Le marché est dit de gré à gré lorsque UCOP+ conclut directement avec un fournisseur l'acquisition des biens ou des services. En principe, il concerne les petits achats et fournitures de valeur minimale. La Coordination Nationale détermine les cas où l'on peut recourir au marché de gré à gré d'urgence.
- b) Marché par adjudication (appel d'offre) : C'est un marché après appel d'offre fait à plusieurs fournisseurs concurrents et offrant les biens ou services pratiquement semblables. Il y a deux types de marché par adjudication :

1. Adjudication restreinte ou appel d'offre restreinte

Dans ce cas, le marché ne s'ouvre qu'à quelques fournisseurs présélectionnés en raison de la nature particulière du marché ou l'importance des prestations à fournir. Dans ce cas d'espèce, c'est le rapport « *qualité/ coût et durée de livraison* » qui détermine le choix de l'adjudication ;

2. Adjudication publique ou offre ouverte

L'appel d'offre est ouvert au public avec publicité. L'objectif est de provoquer la concurrence suivant un cahier des charges le tout assorti d'ouverture publique des soumissions et proclamation des prix en public.

Note : Une commission d'achat sera mise sur pied par UCOP+ pour la sélection des fournisseurs des biens et services rendus par adjudication public

6. ETAPES DE L'ACQUISITION

Il s'agit de :

- l'état de besoins ;
- bon de commande ;
- l'entreposage.

a. ETAT DE BESOIN :

Par ce document, le service utilisateur établit, en deux exemplaires les besoins, en fixe la qualité et la spécification, le délai de livraison souhaité ainsi que la valeur estimée.

L'état de besoin devra être appuyé d'au moins 3 factures pro format ou 3 devis obtenus par le service utilisateur et transmis aux services de logistique/administratif pour approbation éventuelle et visa.

- Une fois l'état de besoin (acquisition) signé par le service administratif/logistique ou par le directeur national ou provincial (selon la valeur du besoin à acquérir), il attribue un numéro à la demande, l'enregistre dans un registre ad hoc et transmettent la copie au service utilisateur pour classement et suivi.
- L'état de besoin approuvé autorise le préposé aux achats de prospecter le marché en vue de satisfaire les besoins et de faire la dépense dans le plan de décaissement ou de la trésorerie.

b. BON DE COMMANDE :

Le bon de commande est un engagement écrit par UCOP+ pour l'achat repris dans l'état de besoins préalablement visé par les services ayant la logistique dans ses attributions.

Il est préparé par ce dernier, visé par le directeur national ou provincial utilisateur. Le service ayant l'administration/logistique tient un registre séparé pour les commandes signés et attribue à chaque commande un numéro différent dans ordre croissant, appose le sceau d'UCOP+.

Les exemplaires du « bon » sont ventilés de la manière suivante :

- Une copie au fournisseur
- Une copie au service utilisateur
- Une copie au service logistique
- Une copie au service de la trésorerie
- Une copie en guise d'archive/secrétariat.

c. RECEPTION DES BIENS :

Les biens meubles non immédiatement mis en consommation sont entreposés à un endroit approprié désigné par le service logistique. La surface d'entreposage doit permettre de ranger les biens de préférence par classe de produits et dans chaque classe, par ordre alphabétique suivant le principe « FEFO » **first expiry first out** : « premier expiré, premier sorti » pour éviter des pertes par péremption.

d. ENREGISTREMENT DES BIENS :

Tous les biens meubles et immeubles d'UCOP+ sont consignés dans un registre intitulés « **registre des immobilisations** », celui-ci reprend :

- la nature des biens ventilés par catégories,
- le numéro d'identification,
- l'année et la valeur d'acquisition, de fabrication ou de construction,
- le service utilisateur,
- le programme sur lequel le bien a été acquis.

En ce qui concerne les consommables, ils doivent être enregistrés sur des **fiches de stock**.

Les conditions de stockage doivent tenir compte des exigences de la nature des articles à entreposer et des normes de la tenue d'un entrepôt ; un personnel qualifié est affecté à cette fin.

e. LA MISE EN CONSOMMATION OU L'UTILISATION

La mise en consommation des biens suit la procédure suivante :

1. LE BON DE REQUISITION :

Lorsque les fournitures sont en stock au magasin, tout service peut faire la demande sur réquisition. Le bon de réquisition est visé par le chef de service administratif ou le Directeur provincial pour les fournitures mineurs et par le Directeur national pour les fournitures importantes avant sa présentation au magasinier.

2. BON DE SORTIE/DE LIVRAISON :

Sur base d'un bon de réquisition établi en bonne et due forme, le magasinier délivre à l'ordre ou sur base d'un bon de livraison, les articles demandés au service demandeur, lequel signe pour réception les formulaires du bon de livraison sont ventilés de la manière suivante :

- l'original au service demandeur
- une copie à la comptabilité
- une copie au magasin ou dépôt

3. BORDEREAU D'EXPÉDITION :

Le bordereau d'expédition est utilisé pour des envois en province par voie fluviale, aérienne, ferroviaire ou par route. Ce document accompagne les fournitures, matériels et équipement expédiés.

Le bordereau d'expédition est établi par le magasin sur des bons de réquisitions ou suivant le plan de distribution arrêté par la Direction National. Les colis doivent être « emballés, marqués et déposés » chez les transporteurs ou l'agence agréée qui établit les « lettres de transport » en fonction de la destination finale.

Deux copies de la lettre de transport accompagnent les colis et à l'arrivée une copie signée est retournée à la direction nationale ou provinciale de l'UCOP+ comme « accusée de réception » par le destinataire.

7. UTILISATION DU MATERIEL ROULANT

1. Le véhicule de service :

Celui –ci, selon le cas, est mis à la disposition de l'agent pour son transport aller –retour de sa résidence au lieu de travail et aux courses de service. Un chauffeur est affecté à ce véhicule.

Au cas où il n'est pas affecté au transport d'une personne, il servira uniquement aux courses de service. Toute utilisation du véhicule de service pour un besoin privé est soumise à l'autorisation écrite de l'administration/logistique ou exceptionnelle du directeur national et provincial. La consommation de carburant dans ce cas est à charge de l'utilisateur.

Un tableau de bord accompagne l'utilisateur du véhicule. Il donne des informations sur l'utilisation du véhicule, sa consommation et l'objet de son utilisation. (Carnet annexé de la logistique)

Une fiche technique qui reprend toutes les interventions effectuées sur le véhicule du point de vue technique.

2. Le véhicule de fonction :

Le véhicule de fonction est affecté à un agent compte tenu de sa fonction et de son rôle. Celui- ci est autorisé à le conduire et à le garder en dehors des lieux de service. Une note de la direction nationale détermine les conditions d'utilisation.

3. Maintenance des équipements et immeubles :

But

La maintenance a pour but d'éviter le vieillissement prématuré des équipements et des immeubles, ils prolongent ainsi la durée de vie du matériel.

Catégories

On distingue suivant la nature de l'équipement :

- le matériel roulant
- le matériel de bureau
- le matériel technique

Selon le **genre d'entretien**, l'équipement est soumis à 3 sortes d'entretien :

- L'entretien de propreté
- L'entretien de conservation
- L'entretien d'une certaine importance

8. PROCEDURES DE MAINTENANCE

a) Matériel roulant :

Le conducteur d'automobile assure la propreté du véhicule lui affecté et certaines opérations qui ne requièrent pas une grande technicité, suivant les instructions du constructeur ou du consommateur.

Une fois par semaine, il fait rapport de l'état du véhicule au préposé à l'administration et/ou logistique. Le mécanicien, sur base du rapport du chauffeur, procède à l'entretien de conservation et à certaines réparations. Il effectue les opérations de remplacement des lubrifiants, de mise au point, de l'allumage, de démontage et montage de bloc-moteur, de remplacement des pièces jugées défectueuses. La responsabilité du responsable de la logistique s'étend aux tâches ci-après :

- à veiller sur la bonne exécution des travaux par les mécanismes,
- à l'initiation des bons de commande pour les travaux à réaliser à l'externat,
- à la tenue par chaque chauffeur du carnet de bord,
- à la bonne utilisation des véhicules et/ou moto,
- à la tenue à jour de la fiche technique de chaque véhicule,
- à la tenue à jour de check liste de contrôle.

b) Matériel de bureau :

Le maintien de la propreté du matériel de bureau revient à l'agent qui l'utilise. Il fait rapport à son chef hiérarchique de toute anomalie constatée. La direction/administration tant national que provinciale fixe le **calendrier d'entretien** et fait procéder aux réparations nécessaires.

c) Matériel technique :

L'équipement doit être utilisé conformément aux instructions du fabricant avec du personnel qualifié. Une **fiche d'utilisation** est tenue à jour par ce dernier sur laquelle une attention particulière doit être accordée au plan d'entretien dudit matériel.

Une fiche technique qui reprend les interventions effectuées sur le matériel concerné est **tenue à jour** par la personne qui a la charge de son utilisation ou celui qui a la logistique dans ses attributions.

9. CONTROLE ET SUIVI

Le contrôle et suivi des biens matériels seront assurés au moyen des inventaires annuels ou à toute demande expresse de l'autorité hiérarchique. Le préposé à la logistique tiendra une fiche d'immobilisation/d'inventaire physique. Le rapport d'inventaire est établi conformément au modèle. Les fiches d'inventaire physique trimestriel doivent être envoyées à l'audit interne pour vérification. Celui-ci les retourne signées à la direction nationale.

S'il existe un écart entre l'article enregistré et l'existence physique au moment de la vérification, une justification écrite doit être fournie à la direction nationale/provinciale.

10. LIQUIDATION

a. Définition :

La liquidation est le déclassement définitif d'un ou de plusieurs matériels ou équipements à la suite de :

- l'usure normale ou de la détérioration avancée,
- un sinistre (accident, incendie...) rendant l'équipement inutilisable,
- l'inutilité du bien,

- du coût élevé de la maintenance.

b. Procédure de liquidation :

Le préposé à la logistique dresse une liste complète des biens concernés avec une localisation et soumet la proposition motivée du **déclassement** à la direction nationale, laquelle requiert la décision du Responsable national et/ou provincial.

La méthode de liquidation choisie doit toujours avantager UCOP+.

L'autorité de décision doit opter pour des méthodes suivantes :

- démontage en vue de la récupération de certaines pièces pour dépanner les autres équipements,
- la vente aux enchères,
- la cession à titre gracieux à une institution de bienfaisance,
- la destruction.

Aucune « **garantie** » ne peut être donnée pour ces marchandises, les articles sont vendus dans ***l'état où ils sont***. Le personnel a droit de préférence quant à l'acquisition des biens à liquider dans ***un délai de sept jours*** à dater de la publication de l'avis de liquidation.

Les articles doivent être rassemblés dans un endroit et pour une durée déterminée de manière à permettre aux éventuels acquéreurs de les visiter. ***Un avis de vente doit être donné par voie d'affiche ou par la presse.***

11. GESTION DU MATERIEL

Tout bien meuble ou immeuble (tel que véhicule, ordinateurs, groupes électrogènes, ou autres matériels) reste la propriété d'UCOP+ et sera employé de façon restreinte à l'usage du projet pour lequel les fonds ont été accordés.

A la clôture du projet, ces biens restent la propriété d'UCOP+ sauf avis contraire du bailleur ayant financé le projet.

Ainsi donc devra-t-il (ce matériel) être inventorié, enregistré et utilisé essentiellement dans l'intérêt d'UCOP+.

Un répertoire à jour devra inventorier tout ce patrimoine ; ce répertoire devra être actualisé (mis à jour) régulièrement; et subir un contrôle physique chaque trimestre avec signature d'au moins deux responsables du bureau.

Cet inventaire des biens doit être signé par le Secrétaire Exécutif National ou le Secrétaire Exécutif Provincial avant la fin du mois de janvier de chaque année.

12. GESTION DES STOCKS

Un stock représente la quantité de produits qui restent dans un hangar ou un magasin.

Des fiches des stocks seront tenues pour tous les produits non distribués.

Il faudra donc mettre en place une petite organisation et une comptabilité de stock.

Le secrétaire ayant dans ses attributions la gestion des stocks aura :

- un carnet de bons d'entrées pour enregistrer les entrées en stock avec une copie pour lui et une pour la comptabilité,
- un carnet de bons de sortie pour enregistrer les sorties en stock avec une copie pour lui et une pour la comptabilité,
- des fiches de stock pour enregistrer les mouvements de stock sur base des bons d'entrée et des bons de sortie.

Toute sorte d'assistance accordée au bénéficiaire devra être attestée par un document signé en bonne et due forme par le dernier bénéficiaire et bien classé.

Au moins ***une fois le trimestre***, le secrétaire et l'assistant financier devront faire un inventaire physique des stocks.

Les fiches doivent être aussi bien tenues, à partir de ces fiches il est facile de faire l'inventaire complet des stocks et le calcul de la valeur totale du stock.

13. GESTION DU VEHICULE (MOTO)

a) Carnet de bord :

Le carnet de bord devra accompagner chaque véhicule et être toujours à jour.

Autrement dit, tout usager de ce véhicule est tenu à porter dans ce carnet toutes les informations relatives à sa course demandées.

Son contenu comprendra la date, l'usage ou le motif de la course, les heures d'utilisation, le kilométrage et la signature de l'utilisateur.

Date	Motif de la course	Heure: Départ - Retour	Kilométrage Départ - Retour	Kilométrage parcouru	Nom et Signature de l'utilisateur

Le gestionnaire du véhicule est appelé **à la fin de chaque semaine** à vérifier les informations du carnet de bord, **à apprécier l'utilisation** du véhicule et **à faire des propositions** pour un usage plus approprié.

b) Entretien :

Pour assurer une longévité au véhicule, le respect du kilométrage indiqué pour le prochain entretien est de rigueur.

Il est préférable que l'entretien du véhicule se fasse dans un **garage spécialisé** dans la marque et à intervalle régulier.

Aussitôt qu'une panne plus complexe sera constatée sur ce véhicule, celui-ci devra être garé en attendant un entretien approprié.

c) Obligations légales :

UCOP+ et organisations membres se conformeront aux obligations légales et fiscales en la matière pour ne pas s'exposer aux amendes et pénalités.

d) Gestion du matériel :

Tout bien meuble ou immeuble (véhicule, ordinateurs, groupes électrogènes, ou autres matériels) acquis avec les fonds fournis par UCOP+ reste la propriété du projet et sera employé de façon restreinte à l'usage du projet pour lequel les fonds ont été accordés.

A la clôture du projet, on ne peut se défaire de ces biens ou les transférer à un autre projet qu'avec l'approbation écrite préalable d'UCOP+.

Ainsi donc devra-t-il (ce matériel) être inventorié, enregistré et utilisé essentiellement dans l'intérêt du programme.

Un répertoire à jour devra inventorier tout ce patrimoine sur base du format en annexe 2 du présent manuel des procédures.

Ce répertoire devra être actualisé (mis à jour) régulièrement; et subir un contrôle physique chaque trimestre avec signature d'au moins deux responsables du bureau.

Cet inventaire des biens doit être signé par le Directeur Provincial ou National et envoyé à UCOP+ avant la fin de janvier de chaque année.

Le secrétaire ayant dans ses attributions la gestion des stocks aura:

- un carnet de bons d'entrées pour enregistrer les entrées en stock avec une copie pour lui et une pour la comptabilité
- un carnet de bons de sortie pour enregistrer les sorties en stock avec une copie pour lui et une pour la comptabilité
- des fiches de stock pour enregistrer les mouvements de stock sur base des bons d'entrée et des bons de sortie

Toute sorte d'assistance accordée au bénéficiaire devra être attestée par un document signé en bonne et due forme par le dernier bénéficiaire et bien classé.

Au moins une fois le trimestre, le secrétaire et l'assistant financier devront faire un inventaire physique des stocks.

Les fiches doivent être aussi bien tenues, à partir de ces fiches, il est facile de faire l'inventaire complet des stocks et le calcul de la valeur totale du stock.

3. Les annexes

Annexe 1

En-tête UCOP+ Kinshasa, le/...../.....

BON D'ENTREE CAISSE Montant : FC

Bénéficiaire :

Montant : (en lettres).....

Motif de la recette :.....

Visa/Direction La Caissière, Chargé d'Administration et finances

En-tête UCOP+ Kinshasa, le/...../.....

Montant : FC

BON DE SORTIE CAISSE N°.....

Bénéficiaire :

Montant : (en lettres).....

Motif de la recette :.....

Visa/Direction La Caissière, Chargé d'Administration et finances

Administration et Finances
Audit interne

SUIVI EXECUTION DES PREVISIONS, ET ACTIONS CORRECTRICES N° SB/AI/O2/Sept/10

<i>RECETTES</i>									
N°	ACTIONS A REALISER	BUDGET	IMP.	Périodes					
				Prévus	Décaissés	Ecarts	%	Justifications	Actions correctrices
01									
	TOTAL								
<i>DEPENSES</i>									
01	ACTIONS A REALISER	BUDGET	IMP.	Prévus	Décaissés	Ecarts	%	Justifications	Actions correctrices
	TOTAL								

MUSASA Jean Claude
Chargé d'Administration et Finances

Kinshasa, le /.../....
SHAMALENGE fumu-GINZANZA Baudouin
Auditeur Interne

Chapitre onzième : LES BONNES ET MAUVAISES PRATIQUES

Pouvoir « **TRAVAILLER** » est un privilège

Estime-toi heureux d'avoir du **TRAVAIL** et fait le dans :

La joie,

L'amour,

L'honnêteté,

Et la justice,

Sans la joie, le travail devient une corvée,

Place « **LE BIEN DE LA COMMUNAUTE** » au-dessus de tes intérêts égoïstes

Réagis fermement contre tout ce qui est **MAL** :

La corruption,

Le mensonge,

Le vol,

La tricherie et

La médisance

I. LA DEONTOLOGIE COMPTABLE

Au-delà des aspects techniques de la pratique financière, nous évoquons ci-dessous celui ayant trait à la « morale et à la déontologie professionnelle » de ceux qui sont en charge des finances des Organisations et des bureaux d'UCOP+

Il s'agit de l'ensemble des principes et des règles qui gèrent et guident la profession comptable, des normes qui déterminent les devoirs minimums des professionnels de la Comptabilité.

Elle se résume en cinq qualités liées entre elles qui doivent caractériser le staff financier :

1. Compétence :

Elle se définit comme la capacité d'une personne à comprendre, analyser les problèmes qui se posent dans l'exercice de ses fonctions et d'en prendre les options opportunes en vue de la résolution de ces problèmes.

La gestion des finances du Programme génère des problèmes qui nécessitent de la part du staff financier la compétence intellectuelle, un esprit critique, analytique et rationnel et la capacité d'adaptation face aux nouveaux défis et enjeux. Cela va de la connaissance élémentaire de la Comptabilité et des principes comptables généralement admis à la planification et analyse financières, sans oublier les normes et principes d'audit et de fiscalité.

L'ignorance de ces notions peut porter un préjudice incalculable à l'Organisation.

2. Professionalisme :

A l'instar du concept précédent, c'est **une qualité, un comportement, des réflexes propres** à celui qui se réclame d'un corps d'une profession.

Le professionnalisme est la combinaison d'efficacité, de performance, de compétence technique et de respect des règles et des normes techniques qui régissent la profession financière.

3. Conscience professionnelle :

Elle est la qualité de faire son travail comme il se doit ou comme l'exige la loi et la conscience intérieure. Ce concept fait aussi appel au sens du devoir et même de sacrifice dont doit faire preuve le staff financier non seulement pour accomplir son devoir, mais pour le faire avec dévouement et esprit de privation.

C'est cette qualité qui ouvre la porte de la probité.

4. Intégrité :

Elle est à la fois la capacité de discerner le bien et le mal et de choisir de faire ce qui est bien, et le ferme engagement d'agir selon cette conviction quel qu'en soit le prix sur le plan professionnel.

5. Probité :

Elle renvoie à un aspect spécifique de l'intégrité : la capacité d'agir de manière transparente dans le respect des règles en vigueur, sans malhonnêteté ; en d'autres termes, l'engagement à respecter les lois et principes établis même si les intérêts personnels pouvaient en souffrir.

II. LES BONNES PRATIQUES COMPTABLES

Elles se fondent sur les normes qui constituent les règles de base qui portent essentiellement sur : « **comportement professionnel et travail comptable** ».

Ces normes consistent en ce que les personnes commises aux fonctions financières :

- s'abstenir même en dehors de l'exercice de leur profession, de tout acte ou comportement de nature à déconsidérer celle-ci,
- s'abstenir en toutes circonstances d'agissements contraires **à la probité, l'honneur et la dignité**,
- se consacrent à la science et aux techniques comptables dans le respect des dispositions législatives, réglementaires et fiscales applicables à l'exercice de leur profession,
- exercent leur activité avec compétence, conscience professionnelle et indépendance d'esprit.

Les bonnes pratiques comptables peuvent donc se résumer en ces termes :

- *respect de l'éthique comptable,*
- *respect des normes comptables et du principe de la sincérité des états financiers*
- *respect des principes d'éligibilité des dépenses et des pièces justificatives,*
- *respect du Manuel des procédures et du Contrat de financement,*
- *affectation et utilisation efficiente des fonds aux fins prévus au budget.*

Fondées sur la dignité humaine et l'honneur, elles garantissent d'une part le crédit de confiance à accorder au staff financier de l'Organisation partenaire et d'autre part la sincérité et la fiabilité de la Comptabilité et des Rapports financiers générés.

Ainsi, non seulement les résultats des activités seront atteints de manière efficiente, mais le changement à envisager de la part des communautés partenaires de base bénéficiaires du programme mis en œuvre sera durable, profond, grand, inclusif et transformationnel voulu.

Par opposition aux pratiques qui sont en conformité à la déontologie comptable, il en existe aussi qui sont répréhensibles, c'est-à-dire contraire à cette déontologie.

III. LES PRATIQUES COMPTABLES REPREHENSIBLES

Il s'agit des pratiques qui ternissent l'image de l'Organisation ou du bureau, de ses responsables en général et surtout financiers, ne garantissent pas la crédibilité des rapports financiers présentés et mettent en doute la capacité des partenaires à atteindre les résultats et le niveau de changement attendus. Nous citerons quelques unes :

- *Introduction intentionnellement en comptabilité des pièces non éligibles et des dépenses fictives,*
- *Omission volontaire d'écriture ou passation d'écritures inexactes ou fictives,*
- *Organisation de fausse comptabilité et falsification des documents comptables et des soldes de trésorerie,*
- *Complicité dans la sortie frauduleuse des fonds,*
- *Surfacturation des dépenses faites,*
- *Collusion avec les prestataires des services en vue de la surfacturation des dépenses,*
- *Accumulation des fonctions incompatibles en vue de mettre en place un circuit qui facilite la fraude.*

Dès lors que ces pratiques répréhensibles élisent domicile dans une Organisation, il sera peu probable d'atteindre des bons résultats.

Nous concluons sans être exhaustif et nous rappelons les quatre raisons fondamentales (principales motivations) ayant présidé à l'élaboration des présentes procédures comptables et financières UCOP+, à savoir :

1. « Redonner l'importance que revêt l'information financière et par ricochet toute personne qui la génère, traite ou la transmet à d'autres. Pour une gestion efficiente et efficace d'UCOP+ et structures affiliées (membres), il est important autant d'avoir des personnes qualifiées et compétentes que de recevoir d'elles des informations fiables »,
 2. « Uniformiser la pratique financière au sein des organisations membres affiliées pour un meilleur suivi et un rapportage fidèle et crédible des données financières »,
 3. « Impliquer tous les staffs au contrôle et à l'autocontrôle des informations financières à tous les niveaux et intégrer ce contrôle dans les processus de gestion financière »,
 4. « Mettre en évidence la responsabilité et l'exemplarité dont doivent faire preuve les dirigeants de nos organisations membres dans le processus de mise en œuvre de la gestion et du contrôle des ressources financières ».
- Nous sommes conscients des insuffisances qui peuvent résulter des systèmes mêmes les plus raffinés, des limites du système de contrôle interne consécutives à l'impossibilité d'éliminer complètement les risques d'erreur et au fait que le contrôle interne doit avoir un coût raisonnable au-delà duquel il devient une charge et une menace pour la bonne marche de l'organisation.

Cela étant, nous avons estimé que le développement de la culture d'éthique au sein d'UCOP+ et Organisations affiliées serait la meilleure voie pour la promotion de l'excellence qui, non seulement garantit une utilisation efficiente des fonds mais aussi, apportera à coups sûr « **un changement profond, grand, inclusif et durable** » dans la vie des Organisations partenaires d'UCOP+.

La mission, serait d'atteindre cet idéal !

DISPOSITIONS FINALES

- Le programme UCOP+ a des obligations des résultats.
- Pour ce faire, toute Organisations d'UCOP+ qui ne se sera pas conformé aux procédures énoncées dans ce manuel, au point de porter préjudice au bon déroulement du programme, se verra tout simplement exclu du programme et remplacé par une autre Organisation membre locale qui pourra mieux continuer le même travail.
- Encas de nécessité, le Secrétaire Exécutif National pourra, en collaboration avec les Coordinations provinciales du programme, décider d'une révision totale ou partielle du présent Manuel.
- Le présent Manuel s'applique à toute matière et sur toutes questions relatives au programme UCOP+
- Tous les documents UCOP+ restent la propriété du programme.
- Chaque membre du staff UCOP+ devra recevoir de sa Coordonation une copie du présent manuel, en prendre connaissance et s'en approprier le contenu.
- Chaque Organisation membre est tenue à la vulgarisation du présent Manuel à l'intention de tout son staff UCOP+.
- Le présent Manuel a été élaboré en collaboration avec le Secrétaire Exécutif National, le Chargé de Planification & Suivi Evaluation et le Chargé d'Administration et Finances.
- Ayant reçu l'approbation des Secrétaires Exécutifs provinciaux et du Conseil d'Administration d'UCOP+, ils en assureront l'exécution sans faille dans leurs entités respectives.

Fait à Kinshasa, le 05 avril 2010.

- I. Requête des fonds
- II. Relevé des dépenses
- III. Etat de rapprochement du compte spécial
- IV. Etat prévisionnel des dépenses
- V. Rapport financier
- VI. Journal centralisateur
- VII. Nomenclature des dépenses par ligne budgétaire
- VIII. Nomenclature des dépenses par thème
- IX. Plan de passation des marchés
- X. Dossier de consultation (demande de cotation)
- XI. Demande des propositions
- XII. Tableau comparatif des prix

ANNEXE I : REQUETE DES FONDS

Requête des fonds pour l'avance initiale



"Requête des fonds
de sous-projet.doc"

Requête des fonds pour la reconstitution du compte spécial



"Requête des fonds
de sous-projet recons"

ANNEXE II : RELEVÉ DES DÉPENSES



"relevé des
dépenses sous-projet"

ANNEXE III : ETAT DE RAPPROCHEMENT DU COMPTE SPECIAL

ANNEXE IV : ETAT PREVISIONNEL DES DEPENSES



"relevé des
dépenses sous-projet"

ANNEXE V : RAPPORT FINANCIER



"nomenclature
comptable2.xls"

ANNEXE VI : JOURNAL CENTRALISATEUR

"nomenclature
comptable2.xls"

ANNEXE VII : NOMENCLATURE DES DEPENSES PAR LIGNE BUDGETAIRE

"nomenclature
comptable2.xls"

ANNEXE VIII : NOMENCLATURE DES DEPENSES PAR THEME

"nomenclature
comptable2.xls"

ANNEXE IX : PLAN DE PASSATION DES MARCHES

"PDM de
sous-projet.xls"

ANNEXE X : DOSSIER DE CONSULTATION**ANNEXE XI : DEMANDE DES PROPOSITIONS**

(Document non joint, voir document-type de la Banque Mondiale)