



**RAPPORT DE L'ÉTUDE SUR L'ÉVALUATION DU CIRCUIT FIDUCIAIRE ET DES
CAPACITÉS DES CENTRES D'EXCELLENCE POUR L'EXÉCUTION DU PROJET ACE**

SOMMAIRE

- SOMMAIRE..... 2
- LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES..... 3
- 1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF 4
 - 1.1 PRINCIPAUX POINTS DE SATISFACTION DES 3 CEA 4
 - 1.2 PRINCIPALES INSUFFISANCES CONSTATÉES DANS LES 3 CEA EXISTANTS 4
- 2. RAPPORT DÉTAILLÉ 5
 - 2.1 CONTEXTE DE LA MISSION 5
 - 2.2 OBJECTIFS DE LA MISSION 6
 - 2.3 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE..... 7
 - 2.4 EXÉCUTION DES TRAVAUX 7
 - 2.4.1 OBJECTIF 3 : ANALYSE DU CIRCUIT FINANCIER 7
 - 2.4.2 OBJECTIF 1 : VÉRIFICATION ET ANALYSE DE LA GESTION FIDUCIAIRE 13
 - 2.4.3 OBJECTIF 2 : MODALITES D’APPUI AU COMITE DE PILOTAGE 17
- 3. RECOMMANDATIONS ET PLANS D’ACTIONS 18
- ANNEXES..... 19
 - ANNEXE A : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES 20
 - ANNEXE B : QUESTIONNAIRES SUR LA GESTION FINANCIÈRE RENSEIGNÉS PAR LES CEA 20

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACE	Africa Center of Excellence
AFD	Agence Française de Développement
ANO	Avis de Non-Objection
AUA	Association des Universités Africaines
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BM	Banque mondiale
CEA	Centre d'Excellence Africain
CEA-CCBAD	Centre d'Excellence Africain pour le Changement Climatique, la Biodiversité et l'Agriculture Durable
CEA-MEM	Centre d'Excellence Africain Mines et Environnement Minier
CNP	Comité National de Pilotage
DAF	Direction des Affaires Financières
DFP	Direction des Finances et du Patrimoine
DRF	Demande de Remboursement de Fonds
ENSEA	École Nationale Supérieure de Statistique et d'Économie Appliquée
EPN	Établissement Public National
IDA	International Development Association
INP-HB	Institut National Polytechnique - Félix Houphouët-Boigny
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
PM	Passation des Marchés
PPM	Plan de Passation des Marchés
PTA	Plan de Travail Annuel
PTBA	Programme de Travail Budgétisé Annuel
RAF	Responsable Administratif et Financier
RSE	Responsable Suivi-Évaluation
RSF	Rapport Suivi Financier
STIM	Sciences, Technologies et Ingénierie et Mathématiques
TDR	Termes De Référence
UFHB	Université Félix Houphouët-Boigny
VALOPRO	Valorisation des déchets en Produits à haute valeur ajoutée

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Nous avons conduit une étude sur l'évaluation du circuit fiduciaire et des capacités des centres d'excellence de la Côte d'Ivoire dans le cadre du projet ACE Impact. Les conclusions des interventions qui se sont déroulées à Abidjan (ENSEA-Statistique et Économie quantitative) ; Bingerville (UFHB-CCBAD) ; et Yamoussoukro (INP-HB MEM) et (INP-HB VALOPRO) durant la période du 29 avril au 25 mai 2019, sont présentées dans le présent rapport.

L'objectif global de cette mission était de (i) vérifier et analyser la gestion fiduciaire et la situation d'exécution des projets ACE au sein des CEA ivoiriens ; (ii) analyser les modalités d'appui au Comité national de pilotage qui bénéficiera de fonds pour le pilotage du projet ; et (iii) présenter le circuit fiduciaire existant et proposer des aménagements à partir de difficultés identifiées avec les acteurs.

Les recommandations formulées dans ce rapport sont destinées à renforcer la responsabilité, à améliorer la gestion fiduciaire des Centres d'excellence projet, à améliorer l'exécution des activités du projet en vue d'atteindre ses objectifs escomptés ; et à prémunir les ressources du projet contre les usages inappropriés.

1.1 PRINCIPAUX POINTS DE SATISFACTION DES 3 CEA

De manière générale et au niveau de l'ensemble des trois centres d'excellence (ENSEA, CC-BAD, et MEM) en cours d'exécution, le dispositif mis en place apparaît adéquat notamment en ce qui concerne la gestion financière et comptable du projet. Les activités du projet sont mises en œuvre conformément aux dispositions des conventions.

En ce qui concerne la gestion budgétaire du projet

- (i) Les Plans de travail budgétisé annuel (PTBA) sont élaborés, et approuvés par les différents comités de pilotage des centres d'excellence et par la Banque mondiale.
- (ii) Les PTBA sont enregistrés dans le module de suivi budgétaire paramétré en comptabilité, et font l'objet d'un suivi.

En ce qui concerne la gestion financière et comptable

- (i) Les projets disposent tous d'un logiciel de gestion financière et comptable qui permet l'exécution de la comptabilité dans les normes requises.
- (ii) Les rapports de suivi financiers sont régulièrement élaborés et transmis à la Banque mondiale.
- (iii) Les états financiers sont élaborés, et les comptes des exercices 2016, 2017 et 2018 des 3 centres d'excellence sont audités et les rapports transmis à l'IDA.
- (iv) Les missions de supervision en gestion financière de la Banque mondiale sont régulièrement exécutées.

En ce qui concerne les procédures de passation des marchés

- (i) Les plans de passation des marchés sont élaborés par chaque centre d'excellence.
- (ii) Les procédures d'acquisition des biens et services sont respectées de manière acceptable.

1.2 PRINCIPALES INSUFFISANCES CONSTATÉES DANS LES 3 CEA EXISTANTS

Toutefois, la mission a noté des vulnérabilités susceptibles d'affecter l'utilisation des ressources du projet et/ou la réalisation de ses objectifs. Les plus significatives, présentées ci-dessous pour les domaines abordés lors de l'évaluation, nécessitent la mise en œuvre d'actions correctives pour

améliorer le cadre d'implémentation des activités et préserver l'intégrité du projet. Il s'agit principalement de :

En ce qui concerne la gestion budgétaire du projet

- (i) D'importants retards dans la délivrance des ANO par la Banque mondiale sur certaines activités. Ce qui ne permet pas une exécution efficiente des activités des CEA.
- (ii) De l'intégration du budget des Centres d'Excellence dans les budgets des EPN (universités et grandes écoles) et qui fait des ordonnateurs des budgets des Centres d'Excellence, des responsables autres que les Coordonnateurs de CEA, et par ricochet contribue aux lenteurs observées dans l'exécution des dépenses des centres d'excellence.
- (iii) De l'absence de correspondance entre les Plans de Travail Annuel (PTA) des CEA et les notifications budgétaires qu'ils reçoivent.
- (iv) De la formulation des PTBA qui ne cadre pas toujours avec les indicateurs du projet, par conséquent ne permet pas d'atteindre les indicatrices seules sources de rentrée des fonds.

En ce qui concerne la gestion financière et comptable

- (i) De l'absence d'enregistrement en comptabilité, des ressources et dépenses couvertes par les fonds générés par les Centres d'excellence (CCBAD, MEM et ENSEA).
- (ii) De l'enregistrement des dépenses relatives à l'exécution des missions sur la base des liasses de justificatifs non complètes (absence d'ordre de mission, paiement des missions sur la base des taux non réglementaires, absence de talons d'embarquement).
- (iii) De l'absence d'élaboration des états de rapprochements bancaires de manière systématique par les Centres d'excellence.
- (iv) De l'absence d'application de manière systématique des procédures de gestion contenues dans le manuel des procédures des centres d'excellence.
- (v) Des versements des recettes, relatives aux inscriptions des étudiants des CEA, aux paiements des formations à courte durée, et à des négociations des programmes dans des comptes autres que ceux ouverts pour mobiliser les ressources des fonds générés par les CEA. La conséquence l'absence traçabilité et une gestion efficiente des fonds générés.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines des CEA

- (i) De l'absence de nomination formelle des Coordonnateurs des CEA.
- (ii) De l'absence de désignation d'une équipe type de gestion des CEA.
- (iii) De l'influence négative causée par des problèmes liés à l'absence d'intéressement des acteurs autres que les consultants recrutés et payés sur fonds IDA.

2. RAPPORT DÉTAILLÉ

2.1 CONTEXTE DE LA MISSION

La Banque mondiale et l'AFD sont partenaires pour le financement du programme régional **ACE Impact**. Le projet impliquant 12 pays vise à renforcer la capacité régionale à développer des programmes de formation universitaire (Master et Doctorat) de haute qualité et à mener des recherches appliquées de niveau international, axées sur la résolution des problèmes de développement du contexte régional. Il comprend 3 composantes.

Les Centres d'Excellence sont identifiés à l'aide d'un mécanisme de sélection international supervisé par l'Association des universités africaines (AUA). Le projet de chaque centre est financé sur la base des

résultats obtenus. Les résultats sont centrés sur l'atteinte d'une formation de qualité et efficace et sur l'excellence de la recherche. Les indicateurs de résultats et leurs suivis se font avec l'appui de l'AUA.

En Côte d'Ivoire, la Banque mondiale finance déjà trois CEA, sélectionnés par l'appel à projets ACE 1 en 2014.

- le Centre d'Excellence Africain sur le Changement Climatique, la Biodiversité et l'Agriculture Durable de l'Université Félix Houphouët Boigny (CEA-CCBAD) ;
- le Centre d'Excellence des mines et environnement à l'Institut national Polytechnique Félix Houphouët Boigny (CEA-MEM) ;
- l'École Nationale Supérieure de Statistique et d'Économie Appliquée (ENSEA).

Pour la 3^e phase d'ACE, ACE Impact, il a été décidé que l'AFD financerait les 4 CEA ivoiriens retenus à travers un prêt souverain. Et pour permettre aux quatre (4) centres d'Excellence de la Côte d'Ivoire retenus d'être plus efficaces et plus efficaces, l'AFD a décidé de mener une évaluation du circuit fiduciaire et des capacités des centres d'excellence retenus dans le cadre du projet ACE 1, identifier les insuffisances et proposer des améliorations pour l'exécution du projet ACE Impact.

2.2 OBJECTIFS DE LA MISSION

Les objectifs de cette évaluation étaient de : (i) vérifier et analyser la gestion fiduciaire et la situation d'exécution des projets ACE au sein des CEA ivoiriens ; (ii) analyser les modalités d'appui au Comité national de pilotage qui bénéficiera de fonds pour le pilotage du projet ; et (iii) présenter le circuit fiduciaire existant et proposer des aménagements à partir de difficultés identifiées avec les acteurs.

L'évaluation de manière plus détaillée consistait à :

En ce qui concerne le premier objectif

- Réaliser, en lien avec les CEA et la Banque mondiale – et sur la base de documents existants, une évaluation sommaire du système de gestion financière et comptable du projet ACE pour chaque CEA (suivi budgétaire, fonction d'audit interne, gestion comptable, analyse des comptes, etc.), de la gestion administrative du projet (application des procédures, gestion du personnel du projet, etc.), de la gestion des marchés (évaluation des capacités des cellules de passation des marchés, respect des procédures de passation des marchés ; documents projets PTBA/PPM) ;
- Identifier les carences (manque de personnel, besoins de formation aux procédures, etc.) et proposer des moyens d'améliorer le suivi et la gestion du projet ;
- Identifier les possibles mutualisations de personnel en charge de la PM à l'INP-HB entre les deux CEA, en lien avec les équipes en place à l'INP-HB, détailler les mécanismes de mutualisation envisagés.
- Pour rappel, ACE 1 fonctionne avec l'appui d'équipes de la Banque mondiale pour le contrôle des dépenses et le suivi du respect des procédures de passation de marché. Pour ACE 3, la Banque mondiale ne participera pas au suivi de la mise en œuvre du projet. Le Consultant devra donc identifier toutes les activités qui étaient réalisées par la Banque mondiale pour assurer le suivi du projet et en conclure les besoins qui pourront être couverts directement par le personnel de l'AFD ou qui devront conduire à des recrutements de consultants.

En ce qui concerne le deuxième objectif

- Échanger avec le MESRS (point focal, DAF) les conditions de mise en œuvre de cet appui d'un point de vue de la gestion fiduciaire.

En ce qui concerne le troisième objectif

- Analyser le circuit fiduciaire ACE 1, identifier des difficultés et proposer avec les parties prenantes, un circuit fiduciaire adapté.

2.3 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

La mission a été effectuée par Joseph NKAH, Consultant international en gestion financière. Les diligences mises en œuvre au cours de cette mission se sont effectuées du 28 avril au 25 mai 2019. Elles ont essentiellement porté sur (i) la vérification et l'analyse de la gestion fiduciaire et la situation d'exécution de l'ensemble des CEA ivoiriens ; (ii) l'analyse des modalités d'appui au comité de pilotage mis en place par arrêté du 19/02/2019 ; et (iii) la présentation du circuit fiduciaire existant et la proposition d'éventuels aménagements. La mission a été exécutée en 4 étapes.

La première étape a démarré par une réunion avec le Point focal du projet ACE, le 28 avril 2019 dans son bureau. Cette étape a consisté à : a) s'accorder sur les termes de références de la mission ; b) s'accorder sur le calendrier de réalisation de l'étude ; c) récupérer toute la documentation nécessaire à l'étude (les manuels des procédures élaborés dans le cadre de ACE impact, l'arrêté ministériel du 17 janvier 2019 mettant en place le Comité national de pilotage, les comptes rendus des réunions, et le mode opératoire du comité national de pilotage.

La deuxième étape a porté sur l'exécution des travaux de l'évaluation : a) échanges avec les Coordonnateurs des 4 CEA retenus pour le projet ACE Impact, le personnel consultant recruté dans le cadre des CEA et particulièrement les comptables et les gestionnaires, et les Agents comptables en charge de la gestion des comptes des CEA ; b) échanges avec le DAF du MESRS ; c) échanges avec les équipes de la Banque mondiale en charge du suivi du projet CEA 1 ; d) récupération des documents complémentaires (PTBA validés par la Banque, documents de suivi budgétaire, lettres de commentaire de la sur les RSF, différents rapports d'audit externe, et rapports d'audit interne) ; et e) des séances de travail avec le Chargé de mission de l'AFD.

La troisième étape a porté l'évaluation de proprement dite du circuit fiduciaire et des capacités réelles des différents centres d'excellence à exécuter le projet ACE Impact.

La dernière étape a porté sur l'élaboration des rapports provisoires et définitifs.

2.4 EXÉCUTION DES TRAVAUX

2.4.1 OBJECTIF 3 : ANALYSE DU CIRCUIT FINANCIER

Arrangements institutionnels

Le circuit financier actuel du projet a été élaboré sur la base des arrangements institutionnels mis en place, qui considèrent les Centres Excellence (ENSEA, CC-BAD et MEM) comme des Unités de Formation et de Recherche (UFR) au sein des universités et grandes écoles qui sont des Etablissements Publics Nationaux (EPN).

Les CEA considérés comme tels ne bénéficient donc pas de traitement particulier dans la mesure où ils sont considérés comme faisant partie intégrante de : a) l'université Félix Houphouët Boigny de Cocody pour le CEA CC-BAD ; b) l'ENSEA de Cocody pour le CEA-ENSEA ; et l'INP-HB de Yamoussoukro pour le CEA-MEM. Avec comme conséquences : (i) l'intégration de la part du budget dans le CEA dans le Budget de l'Université ou de la grande école ; (ii) les ordonnateurs des dépenses des différents CEA étant le

Président de l'Université Félix Houphouët Boigny, le Directeur de l'ENSEA et le Directeur Général de l'INP-HB ; et (iii) les procédures d'exécution du Budget sont effectués à travers le RICL.

Circuit existant

Première étape : le Directeur des Finances et du Patrimoine du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche effectue des transferts de crédits (budgets alloués pour CEA et pour l'université ou la grande école) au profit de chacune des trois EPN. Ces budgets sont mobilisés à travers des comptes domiciliés à la Banque du Trésor public, et à la BNI pour les CEA. Le budget des CEA est mobilisé à partir du Compte désigné logé à la BCEAO.

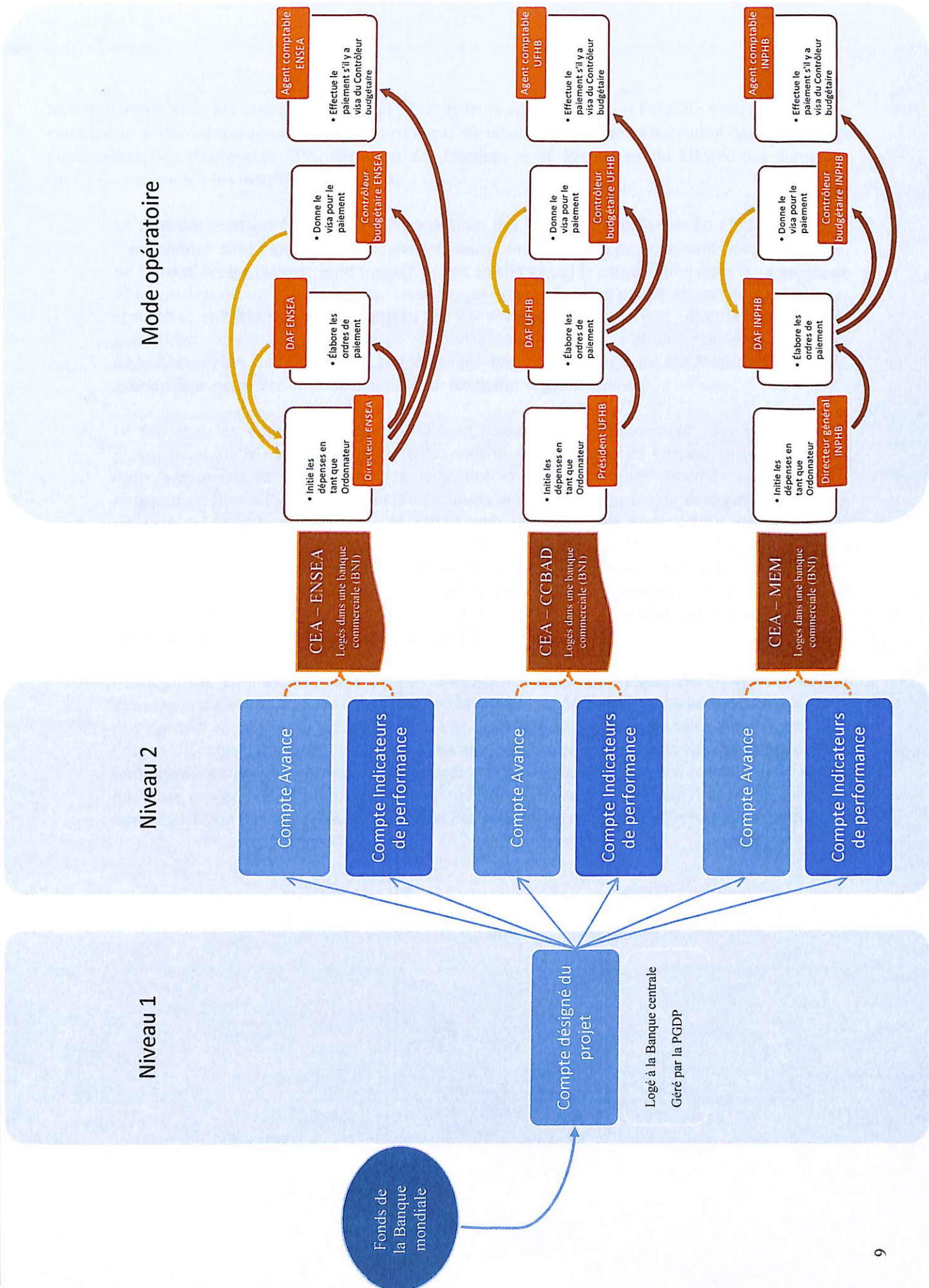
Deuxième étape : Le Président de l'UFHB pour le CEA CC-BAD ; le Directeur de l'ENSEA pour le CEA-ENSEA et le DG de l'INPHB pour le CC-MEM ordonnent l'engagement des dépenses du CEA ;

Troisième étape : les Différents DAF de l'UFHB pour le CEA CC-BAD ; l'ENSEA pour le CEA-ENSEA et de l'INPHB pour le CC-MEM préparent des ordres de paiements (OP).

Quatrième étape : les Ordres de paiements (OP) sont transmis aux Contrôleurs budgétaires des différentes EPN (UFHB, ENSEA et INP-HB) pour vérifications et ensuite visas si les dépenses sont conformes aux différentes lignes budgétaires du RICL. Une fois visés par les différents Contrôleurs budgétaires, les ordres de paiements sont renvoyés aux différents DAF.

Cinquième étape : les DAF transmettent les ordres de paiements visés par les contrôleurs budgétaires aux différents agents comptables pour paiement.

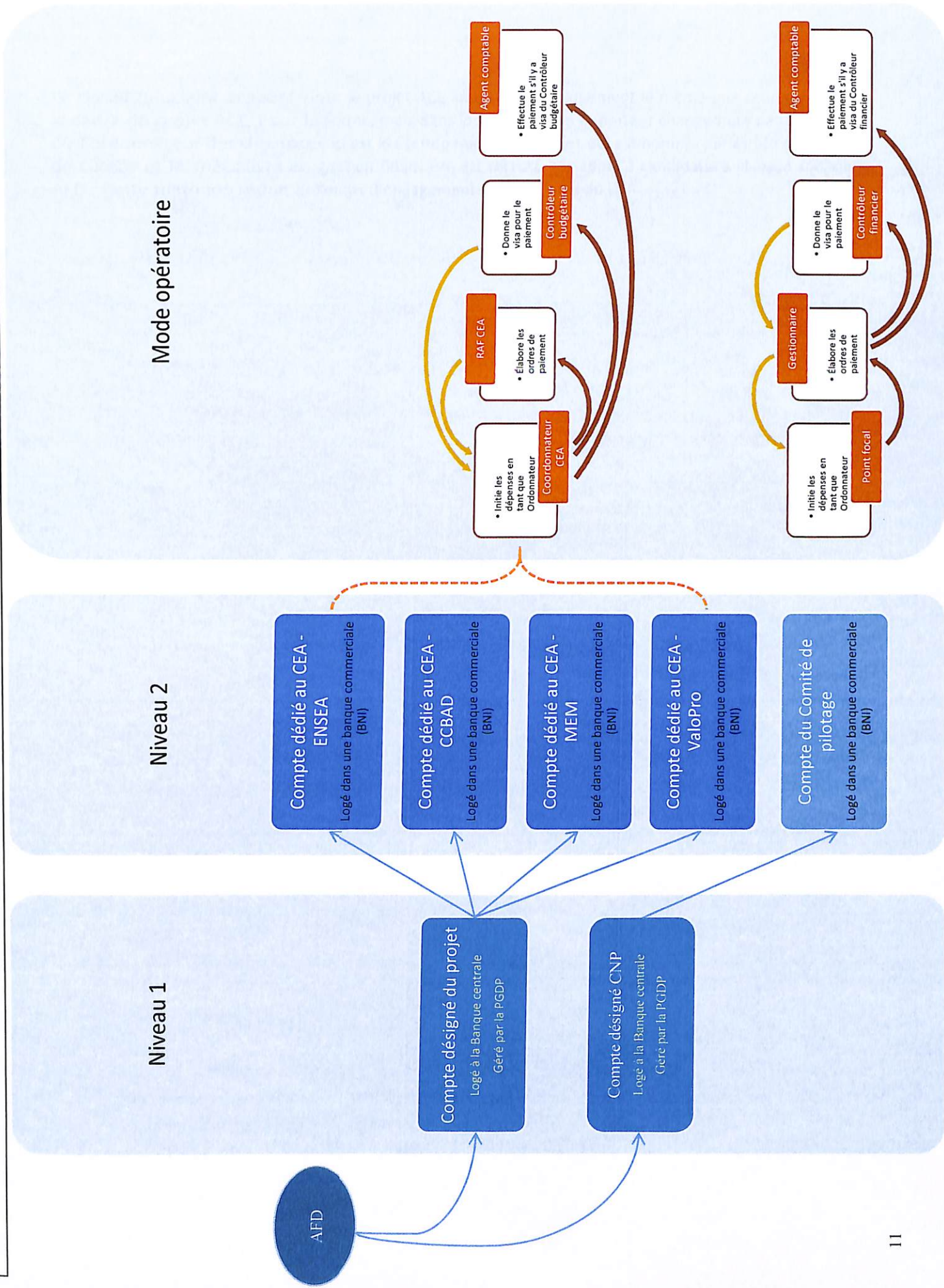
Ci-après le circuit schématisé.



Nos échanges avec les coordonnateurs des CEA et leurs équipes, le Point Focal du Projet ACE 1 et les principaux acteurs intervenants dans le processus d'exécution du budget d'exécution des CEA (agents comptables des différentes EPN, Directeur des Finances et du Patrimoine du MESRS) ont permis de mettre en évidence les insuffisances ci-après :

- La non-désignation formelle des responsables des Centres d'excellence. En effet, les Centres d'excellence sont gérés par des Coordonnateurs qui ne sont pas formellement désignés par l'Etat de Côte d'Ivoire (Ministre de tutelle). Ils ont en charge : a) la coordination de la mise en œuvre et la gestion du projet ; b) la mise en œuvre des plans d'actions définis en vue de l'atteinte des résultats ; c) l'atteinte des indicateurs liés aux décaissements du projet ; d) et la recherche des conditions de durabilité du projet par son autofinancement. ***L'étude recommande que les Coordonnateurs des CEA soient formellement nommés par arrêté de son Ministère de tutelle, afin de leur accorder un statut adossé sur les textes réglementaires.***
- Le fait que les coordonnateurs des CEA ne soient pas les ordonnateurs des budgets qu'ils élaborent dans le cadre de leurs activités constituent un facteur de blocage, mieux de lenteur dans le processus d'engagement, de liquidation et de paiement des dépenses, et par ricochet d'exécution des activités conduisant à l'atteinte des résultats sources de déblocages des fonds. Excepté le Coordonnateur du CEA-ENSEA qui est également le Directeur de l'ENSEA, le Coordonnateur du CEA-MEM et le Coordonnateur du CEA CC-BAD doivent faire valider leurs dépenses par le Président de l'UFHB de Cocody et le Directeur général de l'INP-HB de Yamoussoukro qui autorisent afin qu'ils autorisent leurs engagements. ***L'étude recommande qu'il soit mentionné dans les arrangements institutionnels du projet que l'ordonnateur des dépenses du CEA est le Coordonnateur du CEA.***
- L'intégration des Budgets des Centres d'excellence dans les Budgets de l'Université et des grandes écoles avec comme conséquences : a) l'inadéquation entre le mode de fonctionnement des Centres d'excellence de Côte d'Ivoire et des EPN ; b) la non-conformité entre la forme et l'esprit du projet et l'exécution budgétaire dans le RICl. ***L'étude recommande que le budget des Centres d'excellence soit séparé du budget des universités et grandes écoles (EPN) ; le CEA étant un projet audité séparément de l'université ou de la grande école l'étude recommande également que les procédures d'exécution budgétaires ne soient pas effectuées dans le RICl.***

Circuit fiduciaire proposé pour CEA Impact



Le circuit fiduciaire proposé pour le projet ACE Impact est pratiquement le même que celui utilisé dans le cadre du projet ACE 1 sur la forme, mais dans le fond il y a un important changement dans la mesure où l'ordonnateur des dépenses ici est le Coordonnateur du projet qui est nommé par arrêté du Ministre de tutelle et le spécialiste en gestion financière est recruté par appel à candidature et payé sur fonds AFD. Cette méthode réduit le temps d'engagement des dépenses du CEA.

2.4.2 OBJECTIF 1 : VÉRIFICATION ET ANALYSE DE LA GESTION FIDUCIAIRE

2.4.2.1 SYSTÈME DE SUIVI BUDGÉTAIRE

Nos vérifications ont permis de constater que : (i) tous les PTBA des Centres d'excellence (CEA-MEM, CEA-CCBAD, et CEA-ENSEA) au titre des exercices 2016, 2017, 2018 et 2019 ont été élaborés par les équipes des différents Centres d'excellence, validés par les différents comités de pilotage des CEA, et approuvés par la Banque mondiale ; (ii) les Budgets validés de tous CEA sont enregistrés en comptabilité et fonds l'objet d'un suivi. Ci-après les taux exécution budgétaires suivants la comptabilité des différents CEA :

CEA	2016	2017	2018
CEA-CCBAD	PTBA Non exécuté	35,44 %	60,75 %
CEA-MEM	PTBA Non exécuté	07,43 %	51,48 %
CEA-ENSEA	PTBA Non exécuté	36,30 %	45,74 %

L'évaluation a révélé que le taux d'exécution des différents PTBA des 3 CEA demeure faible. Cette situation est en partie due aux faits constatés ci-après :

- (i) D'importants retards dans la délivrance des ANO par la Banque mondiale sur certaines activités. Concernant spécifiquement ce point, nos vérifications ont révélé que l'ensemble des activités des CEA est soumis à revue a priori. Ce qui ne cadre pas avec l'exécution des projets sur base de performance.
- (ii) L'intégration du budget des Centres d'Excellence dans les budgets des EPN (Universités et Grandes Ecoles) et qui fait des ordonnateurs des budgets des Centres d'Excellence, des responsables autres que les Coordonnateurs de CEA.
- (iii) L'absence de correspondance entre le Plan de Travail Annuel (PTA) et la notification budgétaire. Les fonds notifiés qui ne correspondent généralement pas au PTBA validés par le comité de pilotage et la Banque mondiale.
- (iv) La formulation des PTBA qui ne cadre pas toujours avec les indicateurs du projet.

Toutes ces insuffisances identifiées comportent des risques dont les plus importants sont : a) le faible niveau d'exécution des PTBA constaté ; b) des engagements et paiements des dépenses non initiées par les centres d'excellence ; c) des circuits de paiement trop longs ; d) et le faible niveau d'atteinte des indicateurs liés aux décaissements.

Pour pallier à toutes ces insuffisances, la mission recommande que :

- *les Budgets des Centres d'Excellence soient dissociés des Budgets des Universités et des grandes écoles ;*
- *les budgets soient directement gérés par les Coordonnateurs des centres d'excellence nommés par arrêté ministériel ;*
- *les programmes de travail annuel (PTA) ainsi que les budgets alloués à ces programmes cadrent avec l'atteinte des indicateurs des projets.*
- *les PTBA soient soumis au bailleur le plus tôt possible afin, qu'ils soient approuvés avant le démarrage de l'exercice ;*
- *seules les activités à exécuter non inscrites dans le PTBA validées par le comité de pilotage du CEA et la Banque mondiale, soient soumises à l'avis de non-objection du bailleur.*

2.4.2.2 GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Logiciel de gestion financière et comptable. Les trois Centres d'Excellence disposent chacun d'un logiciel de gestion financière et comptable (TOM2PRO) adapté à la gestion des projets ACE. Les différents modules indispensables à la gestion du projet et notamment la gestion financière et comptable, la gestion budgétaire, la gestion des acquisitions ont été installés et paramétrés. Le paramétrage du logiciel comporte également le RSF et permet l'édition automatique des DRF et la

production automatique des états financiers. Ces logiciels de gestion financière et comptable installés dans les centres d'excellence (ENSEA, CC-BAD, et MEM) fonctionnent correctement. Le personnel de gestion financière et comptable consultant recruté (ENSEA, CC-BAD, et MEM) a été formé à l'utilisation du logiciel.

Exécution de la comptabilité. La comptabilité des centres d'excellence (CCBAD, MEM, et ENSEA) est assurée par des comptables recrutés par les CEA. Elle est tenue suivant le plan comptable OHADA par tous les 3 CEA. Nos travaux d'analyse et de vérification ont relevé que (i) la comptabilité des 3 CEA est tenue à jour ; (ii) les RSF sont régulièrement élaborés et transmis à la Banque mondiale qui également transmet régulièrement les lettres de commentaires aux différents CEA sur la forme et le fond des RSF transmis ; (iii) les états financiers annuels sont régulièrement produits dans les délais et sous la forme requise. Toutefois l'évaluation a révélé que les Centres d'excellence (CCBAD, MEM et ENSEA) n'enregistrent pas dans leur comptabilité, les activités et dépenses couvertes par les fonds générés. ***L'évaluation recommande que toutes les dépenses effectuées dans le cadre de l'exécution des CEA soient dorénavant enregistrées en comptabilité et de manière systématique.***

Nos vérifications ont également relevé des insuffisances qui pourraient mettre en cause l'éligibilité de certaines dépenses qui ne comportent pas de justificatifs requis (absence d'ordre de mission, paiement des missions sur la base des taux non réglementaires, absence de talons d'embarquement, etc.). ***L'évaluation recommande que toutes les dépenses exécutées dans le cadre des CEA soient correctement justifiées par des justificatifs appropriés et conformément au manuel des procédures de gestion administrative, financière, et comptable des CEA.***

Nos vérifications ont enfin relevé que les états de rapprochements bancaires ne sont pas systématiquement élaborés. C'est le cas du projet CEA-ENSEA qui n'a effectué aucun état de rapprochement depuis le début du projet sur les trois (3) comptes dont dispose le Centre d'Excellence. ***L'évaluation recommande que l'ensemble des CEA et particulièrement le CEA-ENSEA établisse systématiquement et sur une base mensuelle pour l'ensemble des comptes, un état de rapprochement bancaire issu du logiciel TOMPRO. Ces états de rapprochement bancaire devront être visés par le gestionnaire financier et le comptable du CEA.***

2.4.2.3 CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE

Manuel des procédures de gestion. Les 3 CEA disposent d'un manuel des procédures de gestion administrative, financière et comptable, et de passation des marchés approuvé par la Banque mondiale. Une évaluation desdits manuels a permis de constater que les dispositions de ce manuel sont appropriées et globalement satisfaisantes. Toutefois, l'on a constaté au cours de notre évaluation que les procédures contenues dans le manuel ne sont pas systématiquement appliquées, et particulièrement les procédures relatives à la gestion des missions et ateliers. Cette situation est constatée au niveau des CEA-MEM et CEA ENSEA. ***La mission invite les responsables des CEA-MEM, CEA-ENSEA, et CEA-CCBAD à appliquer de manière systématique les procédures de gestion codifiées dans le cadre de l'exécution des projets CEA. La mission invite également les projets CEA à procéder à la révision du manuel des procédures de gestion eu égard aux aménagements institutionnels qui seront effectués dans le cadre du projet ACE Impact.***

Audit interne. Seule l'ENSEA dispose d'un auditeur interne consultant qui a produit des rapports d'audit interne sur une base trimestrielle. Les rapports produits par l'auditeur externe sont de bonne qualité. Les missions d'audit interne ne sont pas exécutées au niveau des CEA (CC-BAD, et MEM).

2.4.2.4 ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES

Les CEA ont tous élaborés des plans de passation des marchés (PPM) qui ont reçu l'ANO de la Banque mondiale. Les procédures de passation des marchés dans l'ensemble sont respectées et sont conformes aux directives et règlement de la Banque mondiale en matière de passation des marchés.

Le CEA CC-BAD, et le CEA-MEM disposent chacun d'un spécialiste en passation des marchés (SPM) qui est chargé d'accompagner le centre d'excellence pour toutes les acquisitions des biens et services. Le SPM du CEA CC-BAD assure également les fonctions de SPM du CEA-ENSEA compte tenu du faible volume des activités de passation des marchés.

2.4.2.5 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les arrangements effectués dans le cadre du projet CEA n'ont pas défini a priori, une liste de personnel à recruter. Deux types de personnels sont utilisés dans les centres d'excellence que nous avons visités.

a) Le personnel consultant payé sur les fonds des indicateurs et constitué de :

CEA-ENSEA : personnel recruté (un comptable ; un chargé de communication ; un traducteur bilingue ; un auditeur interne) ; personnel en cours de recrutement (un spécialiste en gestion financière et un Spécialiste en passation des marchés).

CEA-CCBAD : personnel recruté (une comptable ; un Spécialiste en passation des marchés ; un spécialiste en bâtiments ; une assistante du Coordonnateur ; un Spécialiste de Suivi évaluation ; et un informaticien). La comptable et le Spécialiste en passation des marchés ont démissionné.

CEA-MEM : personnel recruté (un Spécialiste en gestion financière, un Spécialiste en passation des marchés, un auditeur interne). Un consultant en gestion des projets et un Spécialiste en suivi évaluation sont en cours de recrutement.

Compte tenu du volume relativement faible pour certains postes, l'évaluation recommande de mutualiser les postes de Spécialiste en gestion financière, de Spécialiste en passation des marchés et d'audit interne. Ainsi l'on pourrait avoir un seul Spécialiste en gestion financière, un seul Spécialiste en passation des marchés, et un seul auditeur interne pour les CEA-ENSEA et CEA-CCBAD ; et la même chose pour les CEA-MEM et CEA VALOPRO.

b) Le personnel des universités et/ou des grandes écoles sans prise en charge.

Il s'agit principalement des Coordonnateurs, des coordonnateurs adjoints des CEA, des contrôleurs budgétaires, des agents comptables, et du Point Focal. Tous ces responsables concourent chacun à son niveau à l'atteinte des résultats des CEA, mais ne bénéficient pas de salaires, primes et d'une quelconque indemnité en contrepartie du travail supplémentaire accompli.

L'évaluation rappelle que dans le cadre des projets cofinancés par l'IDA, les paiements des primes et indemnités des personnels fonctionnaires se font sur les fonds de contrepartie état, et quelques fois sur fonds du projet avec accord préalable du Chef du projet du Bailleur. **Pour permettre de résoudre le problème relatif à l'absence d'intéressement de certains acteurs des centres d'excellence, nous recommandons qu'une discussion soit ouverte entre le TTL du projet et la partie gouvernementale sur : a) les possibilités de financement des éventuelles primes ou indemnités des acteurs non pris en charge ; b) déterminer les bénéficiaires et les différents niveaux des primes ou indemnités à leur attribuer ; c) éventuellement des fonds de contrepartie qui pourraient être mis en place par l'état de Côte d'Ivoire ; d) sur les ressources générés ; et e) sur les ressources liées à l'atteinte des indicateurs convenus.**

2.4.2.6 ÉVALUATION DES DÉCAISSEMENTS

Ressources de l'IDA :

Les décaissements dans le cadre du projet ACE 1 sont basés sur les résultats : l'atteinte des indicateurs par chaque CEA. Ces décaissements sont versés directement dans le compte désigné du projet une fois que les indicateurs des différents CEA sont atteints et validés de manière satisfaisante conformément aux protocoles de vérification convenus avec l'IDA. Toutefois, il est bon de signaler que la Banque mondiale a accordé des avances aux 3 CEA, sur les montants du financement global alloués à certains résultats liés non encore atteints.

Le projet ACE 1 dispose d'un compte désigné ouvert à la BCEAO. Ce compte est directement géré par le Payeur Général de la Dette Publique. Ce compte mobilise les fonds en provenance de l'IDA.

Chacun des 3 CEA (ENSEA, CCBAD, MEM) dispose de deux (2) comptes. Le premier compte mobilise les avances de fonds attribuées au démarrage du projet. Le second compte mobilise les fonds relatifs à l'atteinte des indicateurs du CEA. Les six (6) comptes sont tous logés dans une banque commerciale dont le capital est détenu à 100 % par l'Etat de Côte d'Ivoire « la Banque Nationale d'Investissement », et ont été ouvert par les responsables du Ministère des finances. Ils sont gérés de la manière suivante :

CEA	ORDONNATEUR	SIGNATAIRES
ENSEA	Directeur ENSEA	Directeur ENSEA et Agent comptable ENSEA
CCBAD	Président UFHB Cocody	Président UFHB et Agent comptable UFHB
MEM	Directeur Général INP-HB	Directeur Général INP-HB et Agent comptable INP-HB

Le niveau de décaissement global du projet à la date de notre intervention était de 47,60 % *suivant les données de Clientconnection*. Ce taux nous paraît bien faible même si les CEA ivoiriens ont démarré avec une année de retard par rapport aux autres CEA de la sous-région.

Ressources générés.

Chaque centre d'excellence dispose également d'un compte ouvert à la BNI qui mobilise des fonds générés à partir des activités du CEA. Ces fonds comprennent, les droits d'inscription des étudiants, des frais liés aux formations courtes durées, les négociations des programmes avec d'autres institutions, etc. Les 3 comptes des ressources générées ont également été ouverts par les responsables du Ministère des finances.

L'évaluation a relevé que les comptes des ressources générés n'étaient pas gérés de manière satisfaisante. En effet, nos vérifications ont relevé des reversements dans des comptes autres que ceux ouverts à cet effet. Cette situation ne permet pas d'obtenir l'exhaustivité des ressources reçues au titre des fonds générés d'une part, et d'autre part les dépenses exécutées avec ces fonds. Pour permettre une bonne traçabilité et une gestion efficiente des fonds générés au titre des activités des centres d'excellence, *l'évaluation recommande que : a) l'ensemble des fonds générés soient mobilisés dans un seul compte qui sera géré suivant les mêmes principes que le compte des indicateurs ; b) les CEA devront mettre en place une procédure de gestion approuvée par le bailleur (BM ou AFD) qui déterminera à la fois les dépenses/activités qui pourraient être payées à partir de ces fonds, et la procédure de sortie des fonds ; c) les recettes et les dépenses de ce compte seront enregistrées en comptabilité.*

2.4.2.7 AUDITS EXTERNES ET MISSIONS DE SUPERVISION DE LA BANQUE

Audits externes.

La mission constate que les états financiers des CEA ont été régulièrement audités par un cabinet d'audit indépendant régulièrement inscrit à l'ordre des experts comptables de Côte d'Ivoire, et les rapports transmis à la Banque mondiale.

AUDIT	2016	2017	2018
CEA-CCBAD	Les audits des exercices 2016 et 2017 ont été exécutés à la même période. Les travaux de l'auditeur externe ont conclu à une certification sans réserve des comptes du CEA. Les rapports ont été transmis à la Banque mondiale avant le 30 juin 2018.		L'audit de l'exercice 2018 clos au 31/12/2018 a été effectué. Les rapports sont en cours de finalisation
CEA-MEM	Les audits des exercices 2016 et 2017 ont été exécutés à la même période. Les travaux de l'auditeur externe ont conclu à une certification sans réserve des comptes du CEA. Les rapports ont été transmis à la Banque mondiale avant le 30 juin 2018.		L'audit de l'exercice 2018 clos au 31/12/2018 a été effectué. Les rapports sont transmis à la Banque mondiale.
CEA-ENSEA	Les audits des exercices 2016 et 2017 ont été exécutés à la même période. Les travaux de l'auditeur externe ont conclu à une certification sans réserve des comptes du CEA. Les rapports ont été transmis à la Banque mondiale avant le 30 juin 2018.		EXECUTE

Supervisions de la Banque mondiale

Les missions de supervision de la Banque mondiale en gestion financière sont régulièrement effectuées depuis la mise en œuvre des trois centres d'excellence.

2.4.3 OBJECTIF 2 : MODALITES D'APPUI AU COMITE DE PILOTAGE

Objet appui

L'appui à mettre en place au niveau du Comité national de pilotage (CNP) permettra de couvrir les dépenses liées aux missions suivantes : (i) examen trimestriel de l'exécution de la mise en œuvre du projet, visites régulières des CEA, soutien et validation des plans d'actions des CEA, synthèse des avancées des résultats ; (ii) financement pour un audit externe annuel du compte du projet ACE Impact et du compte du CNP. *L'étude suggère que l'appui au CNP couvre également les dépenses des missions d'audit externe exécutées au niveau des quatre (04) centres d'excellence.*

Conditions de mise en œuvre

Un compte désigné sera ouvert à la BCEAO pour le financement des dépenses éligibles, relatives aux activités du Comité National de Pilotage et le financement de l'audit du projet ACE Impact. Il sera géré par le payeur général de la dette publique. Ce compte fonctionnera sur la base d'une avance ne dépassant pas les 20% du budget global de l'appui au CNP. *Le réapprovisionnement du compte se fera sur base des demandes de remboursement des fonds (DRF) préalablement validés par l'AFD et non pas sur base d'indicateurs de performance comme c'est le cas pour les CEA.*

Un deuxième compte intitulé « compte CNP » sera ouvert auprès d'une banque commerciale à Abidjan. Ce compte sera approvisionné à partir du compte désigné. L'ordonnateur du Compte est le Point Focal du MESRS, qui signera sur le compte avec l'Agent comptable du MESRS.

3. RECOMMANDATIONS ET PLANS D’ACTIONS

N°	Objet / Constat	Recommandations	Responsable de l'exécution	Echéance
1				
2			-	
3				
4				
5			-	
6			-	
7			-	
8			-	
9			-	
10			-	
11			-	
12			-	
13			-	
14				
15			-	
16			-	
17			-	

ANNEXES

ANNEXE A : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

N°	Nom et prénom(s)	Nom du CEA	Institution	Fonction	Téléphone
1.	Dr KOUADIO K. Hugues	CEA Statistique et Économie quantitative	ENSEA	Coordonnateur du CEA et Directeur de l'ENSEA	07752579
2.	M. GOUE Emmanuel	CEA Statistique et Économie quantitative	ENSEA	Agent comptable ENSEA	05052434
3.	M. KOUAKOU J. Arnaud	CEA Statistique et Économie quantitative	ENSEA	Coordonnateur Adj. CEA	88378790
4.	M. AKPA GWAGNE Horléonce	CEA Statistique et Économie quantitative	ENSEA	Comptable CEA	58042922
5.	Dr KONÉ Daouda	CEA Changement Climatique, Biodiversité et Agriculture Durable (CEA-CCBAD)	UFHB	Coordonnateur du CEA	08451726
6.	M. EBROTTIÉ NDa Etienne	CEA Changement Climatique, Biodiversité et Agriculture Durable (CEA-CCBAD)	UFHB	Responsable Suivi-évaluation du CEA	07942563
7.	Pr YAO Kouakou Alphonse	CEA Mines et Environnement Minier (CEA-MEM)	INP-HB	Coordonnateur du CEA	57079537
8.	M. KOFFI Yao Modeste Boglin	CEA Mines et Environnement Minier (CEA-MEM)	INP-HB	Responsable Administratif et Financier du CEA	07308697
9.	Mme. KOFFI née N'GORAN A. Jeanne	CEA Mines et Environnement Minier (CEA-MEM)	INP-HB	Administrateur des Services Financiers, Agent comptable principal	07059002
10.	Pr YAO Kouassi Benjamin	CEA Valorisation des déchets en Produits à haute valeur ajoutée (ValoPro)	INP-HB	Coordonnateur du CEA et Directeur de l'École Doctorale Polytechnique (EDP)	07800519
11.	M. BAKAYOKO N'Goh	Projet ACE 1	MESRS	Conseiller technique et Point focal du Projet ACE	07800101
12.	M. DOUMBIA Ibrahim		MESRS-DAF	Administrateur des Services Financiers, Directeur des Affaires financières	07575770
13.	M. EHOUMAN Ignace Jr		MESRS-DFP	Sous-directeur du budget et de la comptabilité	09117190
14.	Mme. HIMDAT Iqbal Bayusuf		BM	TTL du Projet ACE	
15.	M. KRA Jean Charles		BM	Spécialiste sénior FMS	55902617
16.	M. ADONI Maurice		BM	Spécialiste sénior en passation des marchés	56659173
17.	M. RAMANANTOANINA Patrick		BM	Spécialiste sénior en Éducation	56777010
18.	M. CORTESE Laurent		AFD	Chargé de missions	58701591

ANNEXE B : QUESTIONNAIRES SUR LA GESTION FINANCIÈRE RENSEIGNÉS PAR LES CEA

Questionnaire sur la gestion financière

Projet : CEA - ENSEA

Auto-évaluation réalisée par : KOUAKOU N’Goran Jean A.

Étude par la Banque / Évaluation réalisée par :

Date : 07/05/2019

Date :

Note : S'il y a plusieurs organes d'exécution, chacun doit remplir un questionnaire

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
1. L'organisme d'exécution du projet					
1.1 Quel est le statut légal, la raison sociale de l'organisme d'exécution du projet ?					EPN à caractère administratif
1.2 Cet organisme a-t-il déjà été l'exécutant d'un projet financé par la Banque ?	X				
1.3 Quelles sont des exigences légales d'information financière de cet organisme ?					
1.4 L'instance de décision du projet est-elle indépendante ?	X				Rapportage au Conseil de gestion
1.5 La structure de l'organisme convient-elle aux besoins du projet ?	X				
Évaluation du risque (L'organisme d'exécution)	E	S	M	N	
2. Les mouvements de fonds	Oui	Non	N/A	Révision*	
2.1 Décrivez les accords relatifs aux versements des fonds, avec un graphe et une explication des versements de la Banque mondiale, de l'Etat et des autres bailleurs de fonds.					Prêt à l'État de Côte d'Ivoire Versement d'une avance Versement après vérification des résultats atteints Paiement via la dette publique
2.2 Les accords de transfert du montant du prêt (de l'Etat / du ministère des finances) à l'organisme d'exécution sont-ils satisfaisants ?	X				
2.3 Dans le passé, la réception des fonds par l'organisme a-t-elle posé des problèmes majeurs ?		X			
2.4 Dans quelle banque le Compte spécial a-t-il été ouvert ?					BNi
2.5 L'Organe d'exécution du projet (OEP) a-t-il l'expérience de la gestion de décaissements de la	X				Dans le cadre du CEA 1

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
Banque mondiale ?					
2.7 L'organisme a-t-il la capacité de gérer les risques de change ? En a-t-il besoin ?		X			Taux fixe avec l'euro
2.8 Comment se fait l'accès aux fonds de contrepartie ?			X		
2.9 Comment sont faits les paiements sur les fonds de contrepartie ?			X		Pas de contrepartie
2.10 Si une partie du projet est exécutée par des communautés ou des ONG, l'OEP a-t-il les moyens nécessaires pour assurer, en son sein, de façon intégrée, l'information financière et le contrôle lui permettant de suivre l'utilisation des produits du projet par ces organisations ?			X		
2.11 Les bénéficiaires sont-ils obligés de contribuer au coût du projet ? Si les bénéficiaires ont la possibilité de contribuer en nature (sous forme de travail), a-t-on fixé les principes à suivre pour l'évaluation des contributions et leur enregistrement ?		X			
<i>Évaluation du risque (mouvements de fonds)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	
3. Le personnel	Oui	Non	N/A	Révision*	
3.1 Comment est organisé le service comptable ? Joignez un organigramme.					Un assistant comptable → Finance Une agence comptable
3.2 Nommez les employés de la comptabilité, en indiquant leur titre, leurs responsabilités, leur formation et leur expérience professionnelle. Joignez les descriptions de postes et les CV des principaux responsables de la comptabilité.					M. GOUÉ Emmanuel, Agent comptable Mme ZOUZOU, Comptable M. AKPA Horleonce, comptable → Finance
3.3 Y a-t-il assez de personnel pour la fonction comptabilité - finance du projet ?		X			
3.4 Le personnel comptabilité - finance du projet est-il suffisamment qualifié et expérimenté ?		X			
3.5 Le personnel comptabilité - finance du projet est-il suffisamment formé aux procédures de la Banque ?		X			Sur le tas
3.6 Quel est la durée des contrats des personnels comptabilité - finance ?					CDI

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
3.7 Indiquez les postes clé qui ne sont pas encore pourvus et la date estimée des recrutements.					RAF SPM
3.10 Le projet a-t-il des descriptions de poste écrites qui précisent les tâches, les responsabilités, les dépendances hiérarchiques et les limites de pouvoir de tous les cadres et membres du personnel ?		X			
3.11 A quelle fréquence le personnel tourne-t-il ?			X		
3.12 Quelle est la politique de formation pour le personnel comptabilité - finance ?					Évaluation de l'auditeur interne
Évaluation du risque (Personnel)	E	S	M	N	Programmation des formations
4. Politiques et procédures comptables	Oui	Non	N/A	Révision*	
4.1 Le système comptable de l'organisme permet-il une comptabilisation correcte des opérations financières du projet, notamment l'imputation des charges aux diverses composantes, selon les types de décaissements et la source des fonds ? Le projet utilisera-t-il le système comptable de l'organisme ?	X				
4.2 Des contrôles existent-ils pour la préparation et l'approbation des opérations, assurant que toutes les opérations sont faites correctement et suffisamment expliquées ?	X				
4.3 Le plan comptable permet-il de tenir compte des catégories de décaissement et des diverses activités du projet, de les comptabiliser correctement et de publier les états voulus ?	X				
4.4 Les imputations de charges aux diverses sources de financement sont-elles faites correctement et selon les accords passés ?	X				
4.5 Le Grand livre global et les grands livres auxiliaires sont-ils rapprochés et en équilibre ?	X				
4.6 Tous les documents comptables et justificatifs sont-ils conservés en permanence de façon à permettre aux utilisateurs autorisés un accès facile ?	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
La séparation des tâches					
4.7 Les responsabilités fonctionnelles suivantes sont-elles assurées par des services ou des personnes différents : (a) autorisation des opérations ; (b) enregistrement des opérations (c) conservation des biens impliqués dans les opérations	X				
4.8 Les fonctions de commande, réception, comptabilisation et paiement des biens et services sont-elles correctement séparées ?	X				
4.9 Les rapprochements bancaires sont-ils effectués par une personne autre que celle qui a fait ou approuvé les paiements ?	X				
Le système budgétaire					
4.10 Le budget fixe-t-il des objectifs physiques et financiers ?	X				
4.11 Des budgets sont-ils préparés pour toutes les activités importantes, de façon suffisamment détaillée pour permettre un suivi de l'exécution ?	X				Confection de TDR
4.12 Les dépenses effectives sont-elles rapprochées suffisamment souvent du budget et des explications sont-elles exigées pour les écarts importants ?	X				
4.13 Pour les achats s'écartant du budget, est-il exigé une approbation préalable ou postérieure ?					Révision du PTA
4.14 Qui est chargé de la préparation et de l'approbation des budgets ?					Coordination Direction ENSEA
4.15 Y a-t-il des procédures en place pour planifier les activités du projet, recueillir les informations des services responsables des différentes composantes et préparer les budgets ?	X				
4.16 Les plans du projet et les budgets des activités sont-ils réalistes, basés sur des hypothèses valides et élaborés par des personnes compétentes ?	X				
Les paiements					

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
4.17 Les procédures de traitement des factures prévoient-elles : • des copies des bons de commande (B.C.) et des récépissés à obtenir directement auprès des services émetteurs ? • un rapprochement des quantités, des prix, et des conditions des factures avec ceux indiqués sur les B.C. et avec les récépissés des biens effectivement reçus ? • un rapprochement des quantités facturées, avec celles indiquées sur les bordereaux de réception ? • une vérification de l'exactitude des calculs ?	X				Traitement par le CB et l'AC
4.18 Toutes les factures sont-elles timbrées PAYÉ, datées, revues et approuvées et clairement marquées du numéro du compte à créditer ?	X				
4.19 Y a-t-il des contrôles pour la préparation de la paye ? Les changements du registre des salaires sont-ils correctement autorisés ?	X				Changement de registres ?
Les politiques et procédures comptables					
4.20 Quelle est la méthode comptable utilisée (comptabilité de caisse, comptabilité d'engagements..) ?					Comptabilité d'engagement
4.21 Quelles sont les normes comptables adoptées ?					
4.22 Le projet a-t-il un bon manuel de politiques et de procédures pour guider les activités et responsabiliser le personnel ?					Manuel en cours de révision
4.23 Le manuel des politiques et procédures comptables a-t-il été mis à jour pour les activités du projet ?					En cours
4.24 Y a-t-il des procédures pour assurer que seules les personnes autorisées peuvent modifier ou établir les principes, politiques ou procédures qui doivent être suivis par l'organisme ?	X				Processus de révision enclenchée par l'ordonnateur

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
4.25 Y a-t-il des politiques et des procédures écrites couvrant toute la gestion financière courante et toutes les activités administratives connexes ?	X				EPN
4.26 Les politiques et procédures définissent-elles clairement le <i>conflit d'intérêts</i> et les <i>opérations entre apparentés</i> (réels et apparents) et prévoient-elles des sauvegardes pour en protéger l'organisme ?	X				EPN – Lois de la Côte d'Ivoire
4.27 Les manuels sont-ils distribués au personnel voulu ?	X				
<i>Caisse et banque</i>					
4.28 L'OEP a-t-il déjà ouvert des comptes bancaires spécifiques pour le projet ?	X				
4.29 Indiquez les noms et titres des signataires autorisés des comptes bancaires.					Directeur ENSEA Agent comptable
4.30 Le projet tient-il un livre de banque suffisant et à jour, enregistrant les crédits et les débits ?	X				
4.31 Y a-t-il, sur chaque site d'encaissement, des moyens de contrôler l'encaissement, le dépôt en temps voulu et l'enregistrement des sommes reçues ?	X				Reçus Line d'enregistrement
4.32 Les comptes bancaires et la caisse sont-ils rapprochés mensuellement ?	X				
4.33 Tous les éléments inhabituels apparaissant lors des rapprochements bancaires sont-ils revus et approuvés par un responsable officiel ?	X				
4.34 Tous les encaissements sont-ils déposés en temps voulu ?					
<i>Préservation du patrimoine</i>					
4.35 Y a-t-il un système adéquat pour préserver les biens de la fraude, du gaspillage et des abus ?	X				Responsabilisation Gardiennage
4.36 Y a-t-il des registres auxiliaires des immobilisations et des stocks, tenus à jour et rapprochés avec les comptes concernés ?	X				
4.38 Fait-on périodiquement l'inventaire des immobilisations et des stocks ?		X			
4.39 Les biens sont-ils suffisamment couverts par des		X			

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
polices d'assurance ?					
<i>Autres bureaux et organismes d'exécution</i>					
4.40 Y a-t-il des bureaux régionaux ou d'autres organismes participant à l'exécution du projet ?		X			
4.41 Les responsables du projet ont-ils mis en place des contrôles et des procédures pour les flux financiers, les informations financières, la comptabilité et les vérifications des comptes couvrant les autres bureaux ou organismes d'exécution ?		X			
4.42 L'information circule-t-elle fidèlement et en temps voulu entre les différents bureaux ou organismes d'exécution ?		X			
4.43 Y a-t-il des rapprochements périodiques entre les comptes des différents bureaux ou organismes d'exécution ?		X			
<i>Autres</i>					
4.44 Les salariés et bénéficiaires du projet connaissent-ils le nom du responsable à qui ils doivent rendre compte s'ils suspectent fraude, gaspillage, ou mauvais usage des ressources ou biens du projet ?	X				Directeur ENSEA
<i>Évaluation du risque (Politiques et procédures comptables)</i>					
	E	S	M	N	
<i>5. La vérification interne des comptes</i>	Oui	Non	N/A	Révision*	
5.1 L'organisme d'exécution a-t-il un service de vérification interne des comptes (audit) ?	X				Auditeur interne
5.2 Quelles sont les qualifications et l'expérience du personnel de ce service de vérification ?					Expert-Comptable
5.3 A qui rend compte le vérificateur interne ?					Directeur ENSEA
5.4 Le service de vérification interne inclura-t-il le projet dans son programme de travail ?	X				Recrutés pour le projet

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
5.5 Des actions sont-elles engagées à la suite des découvertes du service de vérification ? <i>Évaluation du risque (Vérification interne des comptes)</i>	X				Rapport au Conseil de gestion
	E	S	M	N	
6. La vérification externe des comptes	Oui	Non	N/A	Révision*	
6.1 Les états financiers de l'organisme sont-ils régulièrement vérifiés (audités) par un commissaire aux comptes ? Qui est le commissaire aux comptes ?					Auditeurs externes
6.2 Y a-t-il des retards dans la vérification des comptes de l'organisme ? Quand les rapports des commissaires aux comptes sont-ils publiés ?	X				Quelques fois. Commissaire aux comptes ?
6.3 La vérification des comptes de l'organisme obéit-elle aux normes internationales de la vérification des comptes ?	X				
6.4 Les rapports des commissaires aux comptes de ces trois dernières années ont-ils révélé des problèmes importants dans la comptabilité ?					Commissaire aux comptes ?
6.5 Seront-ce les commissaires aux comptes de l'organisme qui vérifieront les comptes du projet ou bien des experts-comptables distincts seront-ils désignés pour cela ?	X				Experts-Comptables recrutés à cet effet
6.6 Les commissaires aux comptes ont-ils, dans leurs précédents rapports ou dans des lettres de recommandation, fait des recommandations qui n'auraient pas encore été appliquées ?					Recommandation des auditeurs en cours d'application
6.7 Le projet sera-t-il l'objet d'une forme ou d'une autre de vérification de la part d'une instance publique indépendante (tel que Cour des comptes) en plus des vérifications des commissaires aux comptes ?	X				Éventuellement
6.8 Les responsables du projet ont-ils rédigé des termes de référence acceptables pour une mission annuelle de vérification du projet ? <i>Évaluation du risque (Vérification externe des comptes)</i>	X				
	E	S	M	N	
7. Établissement et suivi des états financiers	Oui	Non	N/A	Révision*	

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
7.1 L'organisme publie-t-il des états financiers ? Selon quelles normes comptables ?	X				SYS COHADA
7.2 Des états financiers sont-ils établis pour l'organe d'exécution du projet ?	X				
7.3 Quelle est la périodicité de l'établissement des états financiers ? Ces états sont-ils établis en temps voulu, de façon à être utiles pour les décisions de la direction ?	X				Trimestriel
7.4 Le système d'établissement des états financiers doit-il être modifié pour permettre l'établissement de rapports sur les composantes du projet ?	X				
7.5 Le système créant les états financiers permet-il de lier Informations financières et avancement concret du projet ? Si on utilise un système différent pour recueillir et synthétiser les données sur la réalisation, de quels moyens dispose-t-on pour réduire le risque que les données physiques ne soient pas synchrones avec les données financières ?					Avancement en termes d'ILD → Non Avancement en termes de décaissement → Oui Désynchronisation initiale
7.6 Le projet a-t-il attribué à quelqu'un la responsabilité de l'information sur la gestion financière et précisé quels rapports doivent être établis, ce qu'ils doivent contenir et comment ils doivent être utilisés ?	X				
7.7 Les rapports financiers sont-ils utilisés par la direction ?	X				
7.8 Les rapports financiers rapprochent-ils les dépenses effectives et les dotations budgétées et programmées ?	X				
7.9 Les rapports financiers sont-ils établis automatiquement par le système informatique comptable ou établis à l'aide de feuilles de calcul ou par d'autres moyens ?	X				Automatiques
Évaluation du risque (Etab et suivi des états financiers)	E	S	M	N	
8. Les systèmes informatiques	Oui	Non	N/A	Révision*	
8.1 Le système de gestion financière est-il informatisé ?	X				
8.2 Peut-il établir les rapports financiers nécessaires au	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
projet ?					
8.3 Le personnel est-il suffisamment formé pour assurer la maintenance du système ?	X				
8.4 La direction et le système de traitement assurent-ils la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données ?	X				
Évaluation du risque (Etab ^t et suivi des états financiers)	E	S	M	N	

Questionnaire sur la gestion financière

Projet : CEA - CCBAD

Auto-évaluation réalisée par : KONE Daouda et EBROTTÉ NDa Etienne

Date : 09/05/2019

Étude par la Banque / Évaluation réalisée par :

Date :

Note : S'il y a plusieurs organes d'exécution, chacun doit remplir un questionnaire

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
1. L'organisme d'exécution du projet			X		
1.1 Quel est le statut légal, la raison sociale de l'organisme d'exécution du projet ?					Faire face au changement climatique qui influence sur la productivité agricole
1.2 Cet organisme a-t-il déjà été l'exécutant d'un projet financé par la Banque ?	X				
1.3 Quelles sont des exigences légales d'information financière de cet organisme ?					
1.4 L'instance de décision du projet est-elle indépendante ?		X			Le projet dépend de l'université
1.5 La structure de l'organisme convient-elle aux besoins du projet ?					
Évaluation du risque (L'organisme d'exécution)	E	S	M	N	
2. Les mouvements de fonds	Oui	Non	N/A	Révision*	
2.1 Décrivez les accords relatifs aux versements des fonds, avec un graphe et une explication des versements de la Banque mondiale, de l'Etat et des autres bailleurs de fonds.					Atteinte des indicateurs Vérification par l'ANA Notification de la Banque mondiale Établissement des DRF pour la réception des fonds Mise à disposition des fonds par la Banque mondiale
2.2. Les accords de transfert du montant du prêt (de l'Etat / du ministère des finances) à l'organisme d'exécution sont-ils satisfaisants ?		X			
2.3 Dans le passé, la réception des fonds par l'organisme a-t-elle posé des problèmes majeurs ?		X			
2.4 Dans quelle banque le Compte spécial a-t-il été ouvert ?	X				BNI

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
2.5 L'Organe d'exécution du projet (OEP) a-t-il l'expérience de la gestion de décaissements de la Banque mondiale ?	X				
2.7 L'organisme a-t-il la capacité de gérer les risques de change ? En a-t-il besoin ?		X			
2.8 Comment se fait l'accès aux fonds de contrepartie ?		X			Pas de fonds de contrepartie
2.9 Comment sont faits les paiements sur les fonds de contrepartie ?		X			
2.10 Si une partie du projet est exécutée par des communautés ou des ONG, l'OEP a-t-il les moyens nécessaires pour assurer, en son sein, de façon intégrée, l'information financière et le contrôle lui permettant de suivre l'utilisation des produits du projet par ces organisations ?		X			
2.11 Les bénéficiaires sont-ils obligés de contribuer au coût du projet ? Si les bénéficiaires ont la possibilité de contribuer en nature (sous forme de travail), a-t-on fixé les principes à suivre pour l'évaluation des contributions et leur enregistrement ?		X			
<i>Évaluation du risque (mouvements de fonds)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	
3. Le personnel	Oui	Non	N/A	Révision*	
3.1 Comment est organisé le service comptable ? Joignez un organigramme.	X				
3.2 Nommez les employés de la comptabilité, en indiquant leur titre, leurs responsabilités, leur formation et leur expérience professionnelle. Joignez les descriptions de postes et les CV des principaux responsables de la comptabilité.	X				
3.3 Y a-t-il assez de personnel pour la fonction comptabilité - finance du projet ?		X			Un recrutement d'assistant (1)
3.4 Le personnel comptabilité - finance du projet est-il suffisamment qualifié et expérimenté ?	X				
3.5 Le personnel comptabilité - finance du projet est-il	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
suffisamment formé aux procédures de la Banque ?					
3.6 Quel est la durée des contrats des personnels comptabilité - finance ?	X				1 an
3.7 Indiquez les postes clé qui ne sont pas encore pourvus et la date estimée des recrutements.	X				SPM : recrutement en cours
3.10 Le projet a-t-il des descriptions de poste écrites qui précisent les tâches, les responsabilités, les dépendances hiérarchiques et les limites de pouvoir de tous les cadres et membres du personnel ?	X				
3.11 A quelle fréquence le personnel tourne-t-il ?	X				
3.12 Quelle est la politique de formation pour le personnel comptabilité - finance ?	X				Formation à la maîtrise du logiciel TOMPRO
<i>Évaluation du risque (Personnel)</i>	E	S	M	N	
4. Politiques et procédures comptables	Oui	Non	N/A	Révision*	
4.1 Le système comptable de l'organisme permet-il une comptabilisation correcte des opérations financières du projet, notamment l'imputation des charges aux diverses composantes, selon les types de décaissements et la source des fonds ? Le projet utilisera-t-il le système comptable de l'organisme ?	X				
4.2 Des contrôles existent-ils pour la préparation et l'approbation des opérations, assurant que toutes les opérations sont faites correctement et suffisamment expliquées ?	X				
4.3 Le plan comptable permet-il de tenir compte des catégories de décaissement et des diverses activités du projet, de les comptabiliser correctement et de publier les états voulus ?	X				
4.4 Les imputations de charges aux diverses sources de financement sont-elles faites correctement et selon les accords passés ?	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
4.5 Le Grand livre global et les grands livres auxiliaires sont-ils rapprochés et en équilibre ?	X				
4.6 Tous les documents comptables et justificatifs sont-ils conservés en permanence de façon à permettre aux utilisateurs autorisés un accès facile ?	X				
La séparation des tâches					
4.7 Les responsabilités fonctionnelles suivantes sont-elles assurées par des services ou des personnes différents : (a) autorisation des opérations ; (b) enregistrement des opérations (c) conservation des biens impliqués dans les opérations	X				
4.8 Les fonctions de commande, réception, comptabilisation et paiement des biens et services sont-elles correctement séparées ?	X				
4.9 Les rapprochements bancaires sont-ils effectués par une personne autre que celle qui a fait ou approuvé les paiements ?		X			Le C budgétaire approuvé La comptabilité qui fait les rapprochements bancaires
Le système budgétaire					
4.10 Le budget fixe-t-il des objectifs physiques et financiers ?	X				
4.11 Des budgets sont-ils préparés pour toutes les activités importantes, de façon suffisamment détaillée pour permettre un suivi de l'exécution ?	X				
4.12 Les dépenses effectives sont-elles rapprochées suffisamment souvent du budget et des explications sont-elles exigées pour les écarts importants ?					
4.13 Pour les achats s'écartant du budget, est-il exigé une approbation préalable ou postérieure ?		X			
4.14 Qui est chargé de la préparation et de l'approbation des budgets ?					Coordonnateur
4.15 Y a-t-il des procédures en place pour planifier les activités du projet, recueillir les informations des services	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
responsables des différentes composantes et préparer les budgets ?					
4.16 Les plans du projet et les budgets des activités sont-ils réalistes, basés sur des hypothèses valides et élaborés par des personnes compétentes ?	X				
Les paiements					
4.17 Les procédures de traitement des factures prévoient-elles : • des copies des bons de commande (B.C.) et des récépissés à obtenir directement auprès des services émetteurs ? • un rapprochement des quantités, des prix, et des conditions des factures avec ceux indiqués sur les B.C. et avec les récépissés des biens effectivement reçus ? • un rapprochement des quantités facturées, avec celles indiquées sur les bordereaux de réception ? • une vérification de l'exactitude des calculs ?					
4.18 Toutes les factures sont-elles timbrées PAYÉ, datées, revues et approuvées et clairement marquées du numéro du compte à créditer ?	X				
4.19 Y a-t-il des contrôles pour la préparation de la paye ? Les changements du registre des salaires sont-ils correctement autorisés ?	X				
Les politiques et procédures comptables					
4.20 Quelle est la méthode comptable utilisée (comptabilité de caisse, comptabilité d'engagements..) ?					Comptabilité d'engagement
4.21 Quelles sont les normes comptables adoptées ?					

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
4.22 Le projet a-t-il un bon manuel de politiques et de procédures pour guider les activités et responsabiliser le personnel ?	X				
4.23 Le manuel des politiques et procédures comptables a-t-il été mis à jour pour les activités du projet ?	X				
4.24 Y a-t-il des procédures pour assurer que seules les personnes autorisées peuvent modifier ou établir les principes, politiques ou procédures qui doivent être suivis par l'organisme ?					
4.25 Y a-t-il des politiques et des procédures écrites couvrant toute la gestion financière courante et toutes les activités administratives connexes ?					
4.26 Les politiques et procédures définissent-elles clairement le <i>conflit d'intérêt</i> et les <i>opérations entre apparentés</i> (réels et apparents) et prévoient-elles des sauvegardes pour en protéger l'organisme ?					
4.27 Les manuels sont-ils distribués au personnel voulu ?	X				
Caisse et banque					
4.28 L'OEP a-t-il déjà ouvert des comptes bancaires spécifiques pour le projet ?					
4.29 Indiquez les noms et titres des signataires autorisés des comptes bancaires.					Le Président UFHB (Pr Abou Karamoko L'Agent comptable (Mme Diaby Agborita)
4.30 Le projet tient-il un livre de banque suffisant et à jour, enregistrant les crédits et les débits ?	X				Logiciel TOM PRO utilisé
4.31 Y a-t-il, sur chaque site d'encaissement, des moyens de contrôler l'encaissement, le dépôt en temps voulu et l'enregistrement des sommes reçues ?					
4.32 Les comptes bancaires et la caisse sont-ils rapprochés mensuellement ?					Il n'y a pas de caisse
4.33 Tous les éléments inhabituels apparaissant lors des rapprochements bancaires sont-ils revus et approuvés par					

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
un responsable officiel ?					
4.34 Tous les encaissements sont-ils déposés en temps voulu ?					
<i>Préservation du patrimoine</i>					
4.35 Y a-t-il un système adéquat pour préserver les biens de la fraude, du gaspillage et des abus ?	X				
4.36 Y a-t-il des registres auxiliaires des immobilisations et des stocks, tenus à jour et rapprochés avec les comptes concernés ?					
4.38 Fait-on périodiquement l'inventaire des immobilisations et des stocks ?	X				
4.39 Les biens sont-ils suffisamment couverts par des polices d'assurance ?					
<i>Autres bureaux et organismes d'exécution</i>					
4.40 Y a-t-il des bureaux régionaux ou d'autres organismes participant à l'exécution du projet ?		X			
4.41 Les responsables du projet ont-ils mis en place des contrôles et des procédures pour les flux financiers, les informations financières, la comptabilité et les vérifications des comptes couvrant les autres bureaux ou organismes d'exécution ?	X				Tous les engagements passent par le contrôle budgétaire de l'UFHB et par la DAFM-UFHB pour vérification avant paiement
4.42 L'information circule-t-elle fidèlement et en temps voulu entre les différents bureaux ou organismes d'exécution ?	X				
4.43 Y a-t-il des rapprochements périodiques entre les comptes des différents bureaux ou organismes d'exécution ?					
<i>Autres</i>					
4.44 Les salariés et bénéficiaires du projet connaissent-ils le	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
nom du responsable à qui ils doivent rendre compte s'ils suspectent fraude, gaspillage, ou mauvais usage des ressources ou biens du projet ?					
<i>Évaluation du risque (Politiques et procédures comptables)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	
<i>5. La vérification interne des comptes</i>	Oui	Non	N/A	Révision*	
5.1 L'organisme d'exécution a-t-il un service de vérification interne des comptes (audit) ?	X				
5.2 Quelles sont les qualifications et l'expérience du personnel de ce service de vérification ?					
5.3 A qui rend compte le vérificateur interne ?					À l'Ordonnateur (Président UFHB)
5.4 Le service de vérification interne inclura-t-il le projet dans son programme de travail ?	X				
5.5 Des actions sont-elles engagées à la suite des découvertes du service de vérification ?					
<i>Évaluation du risque (Vérification interne des comptes)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	
<i>6. La vérification externe des comptes</i>	Oui	Non	N/A	Révision*	
6.1 Les états financiers de l'organisme sont-ils régulièrement vérifiés (audités) par un commissaire aux comptes ? Qui est le commissaire aux comptes ?	X				Cabinet d'Audit MOIHE
6.2 Y a-t-il des retards dans la vérification des comptes de l'organisme ? Quand les rapports des commissaires aux comptes sont-ils publiés ?		X			
6.3 La vérification des comptes de l'organisme obéit-elle aux normes internationales de la vérification des comptes ?	X				
6.4 Les rapports des commissaires aux comptes de ces trois dernières années ont-ils révélé des problèmes importants dans la comptabilité ?		X			

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
6.5 Seront-ce les commissaires aux comptes de l'organisme qui vérifieront les comptes du projet ou bien des experts-comptables distincts seront-ils désignés pour cela ?					
6.6 Les commissaires aux comptes ont-ils, dans leurs précédents rapports ou dans des lettres de recommandation, fait des recommandations qui n'auraient pas encore été appliquées ?		X			
6.7 Le projet sera-t-il l'objet d'une forme ou d'une autre de vérification de la part d'une instance publique indépendante (tel que Cour des comptes) en plus des vérifications des commissaires aux comptes ?					
6.8 Les responsables du projet ont-ils rédigé des termes de référence acceptables pour une mission annuelle de vérification du projet ?					
<i>Évaluation du risque (Vérification externe des comptes)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	
7. Établissement et suivi des états financiers	Oui	Non	N/A	Révision*	
7.1 L'organisme publie-t-il des états financiers ? Selon quelles normes comptables ?	X				SYS COHADA
7.2 Des états financiers sont-ils établis pour l'organe d'exécution du projet ?	X				
7.3 Quelle est la périodicité de l'établissement des états financiers ? Ces états sont-ils établis en temps voulu, de façon à être utiles pour les décisions de la direction ?					Chaque 6 mois
7.4 Le système d'établissement des états financiers doit-il être modifié pour permettre l'établissement de rapports sur les composantes du projet ?		X			
7.5 Le système créant les états financiers permet-il de lier informations financières et avancement concret du projet ? Si on utilise un système différent pour recueillir et synthétiser les données sur la réalisation, de quels moyens dispose-t-on pour réduire le risque que les données physiques ne soient pas	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
synchrones avec les données financières ?					
7.6 Le projet a-t-il attribué à quelqu'un la responsabilité de l'information sur la gestion financière et précisé quels rapports doivent être établis, ce qu'ils doivent contenir et comment ils doivent être utilisés ?	X				
7.7 Les rapports financiers sont-ils utilisés par la direction ?	X				
7.8 Les rapports financiers rapprochent-ils les dépenses effectives et les dotations budgétées et programmées ?		X			
7.9 Les rapports financiers sont-ils établis automatiquement par le système informatique comptable ou établis à l'aide de feuilles de calcul ou par d'autres moyens ?	X				
<i>Évaluation du risque (Etab¹ et suivi des états financiers)</i>	E	S	M	N	
8. Les systèmes informatiques	Oui	Non	N/A	Révision*	
8.1 Le système de gestion financière est-il informatisé ?	X				
8.2 Peut-il établir les rapports financiers nécessaires au projet ?	X				
8.3 Le personnel est-il suffisamment formé pour assurer la maintenance du système ?	X				
8.4 La direction et le système de traitement assurent-ils la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données ?	X				
<i>Évaluation du risque (Etab¹ et suivi des états financiers)</i>	E	S	M	N	

Questionnaire sur la gestion financière

Projet : CEA – MEM

Auto-évaluation réalisée par : YAO Kouakou Alphonse et KOFFI Yao Modeste Boglin

Date : 14/05/2019

Étude par la Banque / Évaluation réalisée par :

Date :

Note : S'il y a plusieurs organes d'exécution, chacun doit remplir un questionnaire

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
1. L'organisme d'exécution du projet					INP-HB
1.1 Quel est le statut légal, la raison sociale de l'organisme d'exécution du projet ?					Etablissement Public National (EPN)
1.2 Cet organisme a-t-il déjà été l'exécutant d'un projet financé par la Banque ?	X				
1.3 Quelles sont des exigences légales d'information financière de cet organisme ?					Les Finances Publiques
1.4 L'instance de décision du projet est-elle indépendante ?		X			
1.5 La structure de l'organisme convient-elle aux besoins du projet ?	X				
Évaluation du risque (L'organisme d'exécution)	E	S	M	N	
2. Les mouvements de fonds	Oui	Non	N/A	Révision*	
2.1 Décrivez les accords relatifs aux versements des fonds, avec un graphe et une explication des versements de la Banque mondiale, de l'Etat et des autres bailleurs de fonds.					Les versements de fonds de la Banque mondiale se font par des mandats de remboursement de fonds après les atteintes des indicateurs de performance.
2.2. Les accords de transfert du montant du prêt (de l'Etat / du ministère des finances) à l'organisme d'exécution sont-ils satisfaisants ?		X			Délai sont longs pour le transfert du Compte Désigné au Compte Projet
2.3 Dans le passé, la réception des fonds par l'organisme a-t-elle posé des problèmes majeurs ?	X				Les fonds sur Désigné en 2016 n'ont été transférés qu'en mai 2017
2.4 Dans quelle banque le Compte spécial a-t-il été ouvert ?					À la BNI
2.5 L'Organe d'exécution du projet (OEP) a-t-il l'expérience de la gestion de décaissements de la Banque mondiale ?	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
2.7 L'organisme a-t-il la capacité de gérer les risques de change ? En a-t-il besoin ?	X				
2.8 Comment se fait l'accès aux fonds de contrepartie ?			X		Il n'y a pas de contrepartie pour le CEA MEM phase 1. Il serait nécessaire que la phase IMPACT puisse bénéficier des fonds de la contrepartie.
2.9 Comment sont faits les paiements sur les fonds de contrepartie ?			X		
2.10 Si une partie du projet est exécutée par des communautés ou des ONG, l'OEP a-t-il les moyens nécessaires pour assurer, en son sein, de façon intégrée, l'information financière et le contrôle lui permettant de suivre l'utilisation des produits du projet par ces organisations ?			X		
2.11 Les bénéficiaires sont-ils obligés de contribuer au coût du projet ? Si les bénéficiaires ont la possibilité de contribuer en nature (sous forme de travail), a-t-on fixé les principes à suivre pour l'évaluation des contributions et leur enregistrement ?			X		
<i>Évaluation du risque (mouvements de fonds)</i>	E	S	M	N	
3. Le personnel	Oui	Non	N/A	Révision*	
3.1 Comment est organisé le service comptable ? Joignez un organigramme.					Un Responsable Financier, une Assistante Comptable, un Responsable de Passation des Marchés
3.2 Nommez les employés de la comptabilité, en indiquant leur titre, leurs responsabilités, leur formation et leur expérience professionnelle. Joignez les descriptions de postes et les CV des principaux responsables de la comptabilité.					Responsable Financier : KOFFI Yao Modeste : Assistante Comptable : COULIBALY Amino Joséphine épse YAO Responsable de Passation des Marchés : DJABAKATE El Issiaka Détail : (voir CV et TDr)
3.3 Y a-t-il assez de personnel pour la fonction comptabilité - finance du projet ?	X				
3. Le personnel comptabilité - finance du projet est-il suffisamment qualifié et expérimenté ?	X				
3.5 Le personnel comptabilité - finance du projet est-il	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
suffisamment formé aux procédures de la Banque ?					
3.6 Quel est la durée des contrats des personnels comptabilité - finance ?					Un contrat de 1 an renouvelable
3.7 Indiquez les postes clé qui ne sont pas encore pourvus et la date estimée des recrutements.					– Suivi Évaluateur (recrutement en mai 2019) – Coordonnateur non nommé
3.10 Le projet a-t-il des descriptions de poste écrites qui précisent les tâches, les responsabilités, les dépendances hiérarchiques et les limites de pouvoir de tous les cadres et membres du personnel ?	X				
3.11 A quelle fréquence le personnel tourne-t-il ?					Un an
3.12 Quelle est la politique de formation pour le personnel comptabilité - finance ?					Les séances de formation organisées par la Banque mondiale et l'AUA
Évaluation du risque (Personnel)	E	S	M	N	
4. Politiques et procédures comptables	Oui	Non	N/A	Révision*	
4.1 Le système comptable de l'organisme permet-il une comptabilisation correcte des opérations financières du projet, notamment l'imputation des charges aux diverses composantes, selon les types de décaissements et la source des fonds ? Le projet utilisera-t-il le système comptable de l'organisme ?	X				
4.2 Des contrôles existent-ils pour la préparation et l'approbation des opérations, assurant que toutes les opérations sont faites correctement et suffisamment expliquées ?	X				
4.3 Le plan comptable permet-il de tenir compte des catégories de décaissement et des diverses activités du projet, de les comptabiliser correctement et de publier les états voulus ?	X				
4.4 Les imputations de charges aux diverses sources de financement sont-elles faites correctement et selon les accords passés ?	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
4.5 Le Grand livre global et les grands livres auxiliaires sont-ils rapprochés et en équilibre ?	X				
4.6 Tous les documents comptables et justificatifs sont-ils conservés en permanence de façon à permettre aux utilisateurs autorisés un accès facile ?	X				
La séparation des tâches					
4.7 Les responsabilités fonctionnelles suivantes sont-elles assurées par des services ou des personnes différents : (a) autorisation des opérations ; (b) enregistrement des opérations (c) conservation des biens impliqués dans les opérations	X				
4.8 Les fonctions de commande, réception, comptabilisation et paiement des biens et services sont-elles correctement séparées ?	X				
4.9 Les rapprochements bancaires sont-ils effectués par une personne autre que celle qui a fait ou approuvé les paiements ?	X				
Le système budgétaire					
4.10 Le budget fixe-t-il des objectifs physiques et financiers ?	X				
4.11 Des budgets sont-ils préparés pour toutes les activités importantes, de façon suffisamment détaillée pour permettre un suivi de l'exécution ?	X				
4.12 Les dépenses effectives sont-elles rapprochées suffisamment souvent du budget et des explications sont-elles exigées pour les écarts importants ?	X				
4.13 Pour les achats s'écartant du budget, est-il exigé une approbation préalable ou postérieure ?			X		Tous les achats sont inclus dans le budget
4.14 Qui est chargé de la préparation et de l'approbation des budgets ?					Le Coordonnateur
4.15 Y a-t-il des procédures en place pour planifier les activités du projet, recueillir les informations des services	X				Consultation des différents services en vue de recueillir les besoins.

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
responsables des différentes composantes et préparer les budgets ?					
4.16 Les plans du projet et les budgets des activités sont-ils réalistes, basés sur des hypothèses valides et élaborés par des personnes compétentes ?	X				
Les paiements					
4.17 Les procédures de traitement des factures prévoient-elles : • des copies des bons de commande (B.C.) et des récépissés à obtenir directement auprès des services émetteurs ? • un rapprochement des quantités, des prix, et des conditions des factures avec ceux indiqués sur les B.C. et avec les récépissés des biens effectivement reçus ? • un rapprochement des quantités facturées, avec celles indiquées sur les bordereaux de réception ? • une vérification de l'exactitude des calculs ?	X				
4.18 Toutes les factures sont-elles timbrées <i>PAYÉ</i> , datées, revues et approuvées et clairement marquées du numéro du compte à créditer ?	X				
4.19 Y a-t-il des contrôles pour la préparation de la paye ? Les changements du registre des salaires sont-ils correctement autorisés ?	X				
Les politiques et procédures comptables					
4.20 Quelle est la méthode comptable utilisée (comptabilité de caisse, comptabilité d'engagements..) ?					Comptabilité d'engagement
4.21 Quelles sont les normes comptables adoptées ?					SYS COHADA

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
4.22 Le projet a-t-il un bon manuel de politiques et de procédures pour guider les activités et responsabiliser le personnel ?	X				
4.23 Le manuel des politiques et procédures comptables a-t-il été mis à jour pour les activités du projet ?		X			
4.24 Y a-t-il des procédures pour assurer que seules les personnes autorisées peuvent modifier ou établir les principes, politiques ou procédures qui doivent être suivis par l'organisme ?	X				
4.25 Y a-t-il des politiques et des procédures écrites couvrant toute la gestion financière courante et toutes les activités administratives connexes ?	X				
4.26 Les politiques et procédures définissent-elles clairement le <i>conflit d'intérêts</i> et les <i>opérations entre apparentés</i> (réels et apparentés) et prévoient-elles des sauvegardes pour en protéger l'organisme ?	X				
4.27 Les manuels sont-ils distribués au personnel voulu ?	X				
<i>Caisse et banque</i>					
4.28 L'OEP a-t-il déjà ouvert des comptes bancaires spécifiques pour le projet ?	X				
4.29 Indiquez les noms et titres des signataires autorisés des comptes bancaires.			X		
4.30 Le projet tient-il un livre de banque suffisant et à jour, enregistrant les crédits et les débits ?	X				
4.31 Y a-t-il, sur chaque site d'encaissement, des moyens de contrôler l'encaissement, le dépôt en temps voulu et l'enregistrement des sommes reçues ?	X				
4.32 Les comptes bancaires et la caisse sont-ils rapprochés mensuellement ?	X				
4.33 Tous les éléments inhabituels apparaissant lors des rapprochements bancaires sont-ils revus et approuvés par	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
un responsable officiel ?					
4.34 Tous les encaissements sont-ils déposés en temps voulu ?	X				
<i>Préservation du patrimoine</i>					
4.35 Y a-t-il un système adéquat pour préserver les biens de la fraude, du gaspillage et des abus ?	X				Les inventaires en fin d'exercice, les missions d'audit, les missions de supervision
4.36 Y a-t-il des registres auxiliaires des immobilisations et des stocks, tenus à jour et rapprochés avec les comptes concernés ?	X				
4.38 Fait-on périodiquement l'inventaire des im-mobilisations et des stocks ?	X				
4.39 Les biens sont-ils suffisamment couverts par des polices d'assurance ?		X			
<i>Autres bureaux et organismes d'exécution</i>					
4.40 Y a-t-il des bureaux régionaux ou d'autres organismes participant à l'exécution du projet ?	X				L'AUA et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
4.41 Les responsables du projet ont-ils mis en place des contrôles et des procédures pour les flux financiers, les informations financières, la comptabilité et les vérifications des comptes couvrant les autres bureaux ou organismes d'exécution ?			X		
4.42 L'information circule-t-elle fidèlement et en temps voulu entre les différents bureaux ou organismes d'exécution ?	X				
4.43 Y a-t-il des rapprochements périodiques entre les comptes des différents bureaux ou organismes d'exécution ?		X			
<i>Autres</i>					
4.44 Les salariés et bénéficiaires du projet connaissent-ils le	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
nom du responsable à qui ils doivent rendre compte s'ils suspectent fraude, gaspillage, ou mauvais usage des ressources ou biens du projet ?					
<i>Évaluation du risque (Politiques et procédures comptables)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	
5. La vérification interne des comptes	Oui	Non	N/A	Révision*	
5.1 L'organisme d'exécution a-t-il un service de vérification interne des comptes (audit) ?	X				L'auditeur interne et le Comité d'audit
5.2 Quelles sont les qualifications et l'expérience du personnel de ce service de vérification ?					Des enseignant chercheur en Gestion Financière
5.3 A qui rend compte le vérificateur interne ?					Au Directeur de l'organisme
5.4 Le service de vérification interne inclura-t-il le projet dans son programme de travail ?	X				
5.5 Des actions sont-elles engagées à la suite des découvertes du service de vérification ?			X		
<i>Évaluation du risque (Vérification interne des comptes)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	
6. La vérification externe des comptes	Oui	Non	N/A	Révision*	
6.1 Les états financiers de l'organisme sont-ils régulièrement vérifiés (audités) par un commissaire aux comptes ? Qui est le commissaire aux comptes ?	X				Cabinet MOIHE
6.2 Y a-t-il des retards dans la vérification des comptes de l'organisme ? Quand les rapports des commissaires aux comptes sont-ils publiés ?		X			
6.3 La vérification des comptes de l'organisme obéit-elle aux normes internationales de la vérification des comptes ?	X				
6.4 Les rapports des commissaires aux comptes de ces trois dernières années ont-ils révélé des problèmes importants dans la comptabilité ?		X			

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
6.5 Seront-ce les commissaires aux comptes de l'organisme qui vérifieront les comptes du projet ou bien des experts-comptables distincts seront-ils désignés pour cela ?		X			Expert-Comptable distinct
6.6 Les commissaires aux comptes ont-ils, dans leurs précédents rapports ou dans des lettres de recommandation, fait des recommandations qui n'auraient pas encore été appliquées ?	X				
6.7 Le projet sera-t-il l'objet d'une forme ou d'une autre de vérification de la part d'une instance publique indépendante (tel que Cour des comptes) en plus des vérifications des commissaires aux comptes ?	X				L'Inspection Générale des Finances
6.8 Les responsables du projet ont-ils rédigé des termes de référence acceptables pour une mission annuelle de vérification du projet ?		X			
<i>Évaluation du risque (Vérification externe des comptes)</i>	E	S	M	N	
7. Établissement et suivi des états financiers	Oui	Non	N/A	Révision*	
7.1 L'organisme publie-t-il des états financiers ? Selon quelles normes comptables ?	X				Le SYSCOHADA
7.2 Des états financiers sont-ils établis pour l'organe d'exécution du projet ?	X				Les états financiers sont produits dans les rapports de suivi financier pour donner une visibilité à l'organe d'exécution, au Ministère de tutelle, à l'AUA et à la Banque mondiale.
7.3 Quelle est la périodicité de l'établissement des états financiers ? Ces états sont-ils établis en temps voulu, de façon à être utiles pour les décisions de la direction ?	X				4 fois par an
7.4 Le système d'établissement des états financiers doit-il être modifié pour permettre l'établissement de rapports sur les composantes du projet ?		X			
7.5 Le système créant les états financiers permet-il de lier informations financières et avancement concret du projet ? Si on utilise un système différent pour recueillir et synthétiser les données sur la réalisation, de quels moyens dispose-t-on pour	X				

Sujet	Oui	Non	N/A	Révision*	Remarques / Commentaires
réduire le risque que les données physiques ne soient pas synchrones avec les données financières ?					
7.6 Le projet a-t-il attribué à quelqu'un la responsabilité de l'information sur la gestion financière et précisé quels rapports doivent être établis, ce qu'ils doivent contenir et comment ils doivent être utilisés ?	X				
7.7 Les rapports financiers sont-ils utilisés par la direction ?	X				
7.8 Les rapports financiers rapprochent-ils les dépenses effectives et les dotations budgétées et programmées ?	X				
7.9 Les rapports financiers sont-ils établis automatiquement par le système informatique comptable ou établis à l'aide de feuilles de calcul ou par d'autres moyens ?	X				Par le système comptable (le logiciel TOMPRO)
<i>Évaluation du risque (Etab¹ et suivi des états financiers)</i>	E	S	M	N	
8. Les systèmes informatiques	Oui	Non	N/A	Révision*	
8.1 Le système de gestion financière est-il informatisé ?	X				L'usage du logiciel de gestion des projets TOMPRO
8.2 Peut-il établir les rapports financiers nécessaires au projet ?	X				
8.3 Le personnel est-il suffisamment formé pour assurer la maintenance du système ?	X				Une maintenance et sauvegarde des données ne nécessitant pas une technicité informatique (basic)
8.4 La direction et le système de traitement assurent-ils la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données ?	X				Code d'accès octroyé aux utilisateurs avec des niveaux de responsabilité
<i>Évaluation du risque (Etab¹ et suivi des états financiers)</i>	E	S	M	N	

