

République Togolaise  
Travail - Liberté- Patrie

-----  
Ministère des Mines et de l'Energie  
-----

**PROJET DE DEVELOPPEMENT ET DE GOUVERNANCE MINIERE  
AU TOGO (PDGM) - P-149277**

-----  
UNITE D'EXECUTION DU PROJET

---

**MANUEL DES PROCÉDURES  
ADMINISTRATIVES, FINANCIÈRES  
ET COMPTABLES**

VERSION 03

**AVRIL 2018**

---

# Sigles et Acronymes

## ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

(Taux de change au ....)

Unité monétaire = DTS  
 = 1 \$EU  
 = 1 DTS

## ANNÉE BUDGÉTAIRE

1er janvier – 31 décembre

# SIGLES ET ACRONYMES

ADI/IDA	Association Internationale pour le Développement (Banque Mondiale)
ACDP	Plateforme de responsabilisation et de développement communautaire
ANGE	Agence nationale pour la gestion de l'environnement
AOI	appel d'offres international
AOIR	appel d'offres international restreint
AON	appel d'offres national
ARSE	Autorité de réglementation du secteur de l'électricité
AUC	Commission de l'Union africaine sur le commerce et l'industrie
AusAid	Agence australienne pour l'aide au développement
BAD	Banque africaine de développement
BCEAO	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BIPIM-TF	Groupe de travail du suivi des impacts des projets auprès des bénéficiaires (appelé également GT-MOPIB)
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BM	Banque mondiale
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
CADM	Centre africain de développement minier
CCS	Comité de coordination stratégique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CI	Consultants individuels
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
CPPA	Cadre de planification en faveur des populations autochtones
DAAF	Direction des affaires administratives et financières
DC	Directeur de Cabinet
DDCM	Direction du développement et du contrôle miniers
DE	Direction de l'environnement (au sein du MERF)
DFID	Département pour le développement international du Royaume-Uni
DGD	(ancienne) Direction générale des douanes
DGH	Direction générale des hydrocarbures
DGI	(ancienne) Direction générale des impôts
dgMarket	(site de publication des appels d'offres en ligne)
DGMG	Direction générale des mines et de la géologie
DGTCP	Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique
DGTLS	Direction générale du travail et des lois sociales
DLM	Direction des laboratoires des mines
DNCMP	Direction nationale de contrôle des marchés publics
DRGM	Direction des recherches géologiques et minières
EE	évaluation environnementale
EIE	étude d'impact environnemental
EIES	étude d'impact environnemental et social
EIS	Evaluation d'Impact Social
EI-TAF	Centre de conseils techniques pour les industries extractives
FEMINTO	(Association des femmes du secteur minier togolais – proposition, nom sujet à modification)
FMI	Fonds monétaire international
GEEDR	pôle des Pratiques mondiales pour l'énergie et les industries extractives (Groupe de la Banque mondiale)
GF	gestion financière
GPS	système mondial de géolocalisation

GT	Gouvernement de la République togolaise
GT-MOPIB	Groupe de travail du suivi des impacts des projets auprès des bénéficiaires (appelé également GT-MOPIB)
IDA	Association internationale de développement
IDH	Indicateur du développement humain
IE	Industries extractives
IFG	International Fertilizer Group
IGF	Inspection générale des finances
ISA	normes internationales d'audit
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MERF	ministère des Mines et de l'énergie
MIS	système d'information de gestion
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
METFP	Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle
MPDAT	Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
MJRIR	Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République
ODP	Objectifs de développement du projet
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
ONG	organisation non gouvernementale
OSC	organisation de la société civile
OTR	Office togolais des recettes
PAD	document d'évaluation de projet
PDGM	Projet de développement et de gouvernance du secteur minier
PIB	produit intérieur brut
PIBIM-TF/GT-MOBIP	groupe de travail pour le suivi de l'impact du projet sur les bénéficiaires au cours de la mise en œuvre du Projet
EIES PGES	Évaluation d'Impact Environnemental et Social Plan de Gestion Environnementale et Sociale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PO	politique opérationnelle
PO/PB	politique opérationnelle/procédure de la Banque
PPP	partenariat public-privé
PTE	pays pauvres très endettés
QC	sélection fondée sur les qualifications des consultants
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
S&E	Suivi et évaluation
SCAPE	stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi
SCBD	sélection dans le cadre d'un budget déterminé
SED	sélection par entente directe
SFQC	sélection fondée sur la qualité technique et le coût
SIG	système d'information géographique
SNPT	Société nouvelle des phosphates du Togo
SOLTRANS	Société de commerce de métaux précieux
SYSCOHADA	système comptable de l'OHADA
TRE	taux de rentabilité économique
UCT	Université du Cap
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UNDB	United Nations Development Business
VAN	valeur actualisée nette
WAFEX	société de commerce de métaux précieux
\$/US\$/USD	Dollar des États-Unis, tous les dollars sont US sauf indication contraire

# SOMMAIRE

.....	1
<b>GENERALITES</b> .....	1
0.1 Objectifs du manuel .....	3
0.2 Mise à jour du manuel .....	4
0.3 Structure du manuel .....	5
<b>PARTIE 1 : PRESENTATION DU PDGM</b> .....	6
1.1 Objectifs du PDGM .....	7
1.2 Description et coût du PDGM.....	7
1.3 Documents fondamentaux de mise en œuvre du Projet .....	16
1.4 Dispositif institutionnel de mise en œuvre du Projet .....	17
1.5 Organisation administrative de l'Unité d'Exécution du Projet.....	20
1.5.1 Organigramme .....	20
<b>PARTIE 2 : PROCEDURES ADMINISTRATIVES</b> .....	29
2.1 Gestion du courrier .....	30
2.2 Gestion du personnel .....	33
2.3 Gestion de l'information et de la production des rapports .....	51
2.4. Gestion des missions.....	54
2.5 Gestion des stocks de fournitures et valeurs .....	57
2.6 Gestion des immobilisations .....	63
<b>PARTIE 3 : PROCEDURES DE PASSATION</b> .....	71
<b>DES MARCHES</b> .....	71
3.1 Généralités .....	72
3.2 Passation des marchés de travaux et fourniture de biens .....	76
3.3 Passation des marchés de services de consultants .....	91
3.4 Suivi des marchés .....	116
3.5 Rapport sur la passation des marchés .....	117
3.6 Réception des marchés.....	118
<b>PARTIE 4 : PROCEDURES FINANCIERES</b> .....	132
4.1 Mobilisation des ressources .....	134
4.2 Gestion de la trésorerie - banque .....	142
4.2.1 Gestion du compte bancaire au niveau de l'UEP .....	142
4.3 Gestion de la caisse de menues dépenses .....	149
<b>PARTIE 5 : PROCEDURES BUDGETAIRES</b> .....	152
5.1 Généralités .....	153
5.1.1 Les procédures budgétaires.....	153
15 Aout.....	154
5.2. Elaboration du Programme de Travail Annuel (PTA) .....	156
5.3 Exécution du Budget.....	158
5.3.1 Mise en place du budget .....	158
5.3.2 Engagement et paiement des dépenses .....	158
5.3.3 Modification budgétaire .....	158
5.4 Suivi budgétaire .....	159
5.4.1 Suivi quotidien.....	159
5.4.2 Suivi mensuel .....	159

5.4.3 Suivi trimestriel .....	159
<b><i>PARTIE 6 : PROCEDURES COMPTABLES</i></b> .....	<b>160</b>
6.1. Cadre comptable général.....	161
6.2 Organisation comptable.....	166
6.3 Guide d'imputation comptable .....	169
<b><i>PARTIE 7 : PROCEDURES DE contrôle FINANCIER et technique</i></b> .....	<b>180</b>
7.1. Principe du contrôle financier .....	181
7.2. Le contrôle interne .....	182
7.3. Audit interne.....	184
7.4. Contrôle financier externe .....	186
<b>Etape 8 : Mission d'Audit proprement dite</b> .....	<b>188</b>
7.5. Les audits techniques .....	189
<b><i>ANNEXES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES</i></b> .....	<b>190</b>

# **GENERALITES**

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	GENERALITES		Révisé Avril 2018
	INTRODUCTION		Folio 1/1

## Introduction

Le présent document décrit l'organisation et les procédures de gestion administrative, financière et comptable du Projet de Développement et Gouvernance Minière (PDGM). La mise en place des procédures formalisées répond aux objectifs ci-après :

- Offrir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable conforme :
  - *Aux principes de gestion généralement admis ;*
  - *L'Accord de Don et ses Amendements à venir ;*
  - *Le Document d'Evaluation du Projet ;*
  - *Les Directives de la Banque mondiale applicables en matière de gestion financière sur les Projets sur financement de l'IDA ;*
  - *Les Directives de la Banque en matière de passation des marchés et de décaissement pour les investissements avec participation des communautés ;*
  - *Les Procédures nationales et règles de gestion des Projets de développement et des marchés publics ;*
- Permettre à tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Projet de comprendre l'organisation des fonctions, des tâches et le système de traitement de l'information comptable et financière,
- Optimiser les circuits d'information (circulation des documents) afin de rendre plus disponibles les différents documents relatifs à la mise en œuvre du Projet,
- Mettre en œuvre enfin, un système de contrôle interne efficace.

Ce manuel a été élaboré sur la base du document d'évaluation du Projet, de l'Accord de financement entre la République Togolaise et l'IDA. Les procédures désignent ici l'ensemble des instructions d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur diffusion et la périodicité de cette diffusion, leur conservation, les contrôles à mettre en place, les autorisations et les approbations, les règles à respecter, l'enregistrement et le traitement des opérations de manière à assurer la fiabilité et la pertinence de l'information comptable et financière.

Il constitue un élément essentiel dans la mise en place du système de suivi financier et comptable du Projet, et permet à l'Unité d'Exécution du Projet (UEP) d'en assurer la gestion administrative et financière dans des conditions optimales.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	GENERALITES		Révisé	Folio
	OBJECTIFS DU MANUEL		Avril 2018	1/1

## 0.1 Objectifs du manuel

Le manuel de procédures formalise les principales procédures de gestion administrative, financière et comptable du PDGM. Il a pour objectifs de :

- Fournir un cadre formel d'exécution des opérations,
- Décrire l'organisation administrative, financière et comptable,
- Décrire les procédures d'exécution des dépenses dans les conditions garantissant un contrôle interne efficace,
- Formaliser les contrôles à effectuer,
- Garantir la sincérité et la régularité des opérations,
- Servir de référentiel à l'exécution des opérations,
- Décrire les procédures à mettre en œuvre par les différents acteurs intervenant dans la réalisation du Projet (personnel comptable, administratif, financier et technique du PDGM et autres partenaires) ainsi que les tâches qui leur incombent,
- Utiliser de façon optimale et pour une meilleure efficacité l'ensemble des moyens mis en œuvre à savoir :
  - *Les moyens humains,*
  - *Les moyens matériels,*
  - *Les moyens financiers.*

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
PDGM	<b>GENERALITES</b>		Révisé
	<b>MISE A JOUR DU MANUEL</b>		Avril 2018
			Folio 1/2

## ***0.2 Mise à jour du manuel***

### ***0.2.1 Modification des procédures***

La tenue à jour du présent manuel est tout aussi importante que sa mise en place. En effet, s'il n'est pas mis à jour régulièrement et si chaque exemplaire ne subit pas la mise à jour, il perd de son efficacité. Une liste des détenteurs du manuel sera tenue par Unité d'Exécution du Projet pour permettre la mise à jour de tous les exemplaires chaque fois qu'une modification sera effectuée.

La mise à jour du manuel peut être motivée par :

- Des changements dans l'organisation ou dans les activités du PDGM suivant décisions des autorités de tutelle et des partenaires techniques et financiers,
- Des modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles,
- Des changements rendus nécessaires par l'application des textes et décrets concernant les lois et règlements en vigueur en République Togolaise,
- Des modifications en ce qui concerne l'affectation du personnel ou des tâches lui incombant.

### ***0.2.2 Responsabilités de la mise à jour du manuel***

La responsabilité de la mise à jour du manuel de procédures incombe à Unité d'Exécution du Projet (UEP). Elle décide en outre des copies à mettre à la disposition des utilisateurs. La décision de modification des procédures existantes est prise à son initiative.

### ***0.2.3 Méthodologie de mise à jour***

Lorsque la décision de modification des procédures existantes est envisagée par les utilisateurs ou l'auditeur, le Coordonnateur de l'UEP convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Projet.

Cette réunion doit débattre de l'opportunité de la modification proposée et des solutions à adopter. A l'issue de cette réunion un procès-verbal est établi indiquant les éléments suivants :

- Les procédures devant être modifiées,
- Les raisons pour lesquelles les modifications sont demandées,
- Les principes des modifications à apporter,
- L'équipe d'un comité technique ad hoc restreint au sein de l'UEP dans lequel peut siéger un consultant indépendant en organisation et gestion financière chargé de rédiger les nouvelles procédures à inclure dans le manuel.

Après adoption du texte définitif portant sur les modifications apportées au manuel, le Coordonnateur fait distribuer les nouvelles sections du manuel aux intéressés. L'Assistant de direction de l'UEP doit tenir un registre permettant de suivre la mise à jour de chaque copie du manuel et les références de transmission des nouvelles sections.

Les modifications apportées doivent être approuvées par le Comité de coordination stratégique avant d'être soumises à la Banque Mondiale pour avis de non objection.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
<b>PDGM</b>	<b>GENERALITES</b>		Révisé	Folio
	<b>STRUCTURE DU MANUEL</b>		Avril 2018	1/1

### ***0.3 Structure du manuel***

Le manuel est structuré de manière à faciliter son exploitation et sa mise à jour afin de l'adapter à l'évolution tant de l'organisation du PDGM que des procédures formalisées. Il comprend sept parties :

- ▶ Partie 1 : Présentation du PDGM
- ▶ Partie 2 : Procédures administratives,
- ▶ Partie 3 : Procédures de Passation des Marchés,
- ▶ Partie 4 : Procédures financières,
- ▶ Partie 5 : Procédures budgétaires,
- ▶ Partie 6 : Procédures comptables,
- ▶ Partie 7 : Procédures de contrôle.

# **PARTIE 1 : PRESENTATION DU PDGM**

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PRESENTATION DU PDGM		Révisé	Folio
	OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU PDGM		Avril 2018	1/8

## 1.1 Objectifs du PDGM

Le PDGM se propose de renforcer les capacités institutionnelles et les systèmes de gouvernance des institutions clés impliquées dans la gestion du secteur minier au Togo.

## 1.2 Description et coût du PDGM

### 1.2.1 Composantes du Projet

Le projet prévoit trois composantes, chacune comportant des sous-composantes. Les composantes portent sur les éléments suivants : (A) gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur minier ; (B) Développement environnemental, social et économique à partir de l'exploitation minière ; et (C) gestion et coordination de projet, notamment les fonds pour la préparation du projet (avances). Le coût total du projet est de 15 000 000 de dollars américains. Le projet est entièrement financé par les ressources de l'IDA.

**Composante A : gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur minier (coût total : 8,45 millions de dollars).** Cette composante vise à appuyer l'amélioration de la gestion et du suivi des activités de développement minier au Togo, depuis l'octroi des permis d'exploration en passant par la supervision de l'exploitation jusqu'à la fermeture des mines. Les activités soutiendront la modernisation du secteur minier dans l'optique de faire de l'État, jusqu'alors opérateur (par l'intermédiaire d'entreprises publiques), l'autorité de réglementation et de planification qui supervise et oriente le développement du secteur. Ce développement devrait contribuer à instaurer des conditions plus attrayantes pour les investissements privés. Les investisseurs bénéficieront d'une fiabilité renforcée et d'un accès amélioré aux informations librement disponibles sur les titres miniers et les données géo scientifiques du ministère des Mines. Ces outils compléteront les efforts déployés pour réviser la législation minière et notamment les accords de développement minier à utiliser dans le cadre de futurs investissements.

Autre objectif essentiel, la composante A doit également permettre d'améliorer les fonctions de transparence, de suivi et d'efficacité des principales institutions engagées dans la gouvernance du secteur minier, qui leur permettent d'exercer leurs mandats de manière à encourager les investissements tout en s'assurant que les mesures de préservation et les normes de sécurité soient respectées, conformément aux normes internationales. Cette composante soutiendra le renforcement des capacités de l'État en matière de gestion du secteur minier et l'application de la loi. À cet égard, le projet vise : (i) à soutenir le MME et à clarifier les rôles et les fonctions respectives de ses départements techniques et des institutions publiques chargées de la gestion et du contrôle quotidiens des activités minières (dont la SNPT et d'autres EP) (ii) à renforcer les structures de gouvernance d'entreprise de la SNPT et d'autres EP ; et (iii) à améliorer la capacité nationale à gérer le secteur minier artisanal et à petite échelle.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PRESENTATION DU PDGM		Révisé	Folio
	OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU PDGM		Avril 2018	2/8

**A.1 Cadastre minier et base de données géologiques nationale (3,3 million de dollars).** Cette sous-composante consiste à moderniser le bureau du cadastre minier de Lomé en mettant en œuvre un système de cadastre moderne et informatisé, assorti de procédures de délivrance, de refus et de révocation des permis. Une reconfiguration de la base de données géo scientifiques nationale est également prévue au titre de cette activité, afin de réaliser un stockage, une gestion et une évaluation de toutes ces données. Une fois cette base au point et testée, le MME permettra l'accès au public et aux investisseurs potentiels par des interfaces électroniques. Les agences d'exécution seront la Direction générale des mines et de la géologie (DGMG), par l'intermédiaire de la Direction de développement et de contrôle miniers (DDCM) et de la Direction des recherches géologiques et minières (DRGM).

La conception et la mise au point du cadastre minier comprendront : (a) une évaluation de la situation des activités cadastrales, au plan des ressources minérales ; (b) l'établissement d'un registre des ressources minérales et d'un système de cadastre moderne et en ligne, et le développement d'un logiciel d'application spéciale ; (c) l'installation, l'évaluation et la mise en service du système informatisé, et l'identification des besoins pour la, la mise à jour des équipements et du réseau informatique et ensuite leur lancement ; (d) et finalement une formation professionnelle.

Le développement de la base de données géologiques nationale comportera les éléments suivants : (a) évaluation de départ du matériel existant et numérisation des documents choisis ; (b) évaluation et dématérialisation pour le stockage électronique des cartes, bases de données, analyses et résultats de tests ; (c) plan de travail de l'interprétation géologique et de l'acquisition de données.

**A.2. Services de conseil sur les transactions en vue de l'évaluation des propositions de développement des ressources minérales (1,1 million de dollars).** Cette sous-composante vise à éliminer l'asymétrie de l'information et des connaissances au niveau des accords contractuels entre les investisseurs et l'État, afin de renforcer le pouvoir de négociation de l'État *vis-à-vis* des investisseurs. Les activités de cette sous-composante se concentreront sur les actions suivantes : (i) fournir des conseils de nature techniques, juridiques, économiques et financiers à l'État, y compris à travers l'examen d'études de faisabilité, de plans de production, de l'élaboration d'accords de développement minier et d'infrastructures associées, et (ii) en parallèle, consolider les compétences des principaux hauts fonctionnaires dans le domaine du commerce minier. Le projet visera également à fournir une assistance pour l'élaboration de procédures détaillées relatives aux évaluations des actifs du secteur minier et les appels d'offres, notamment pour ces derniers, des critères de sélection des cibles appropriées, ainsi qu'une assistance technique pour l'organisation de ventes aux enchères transparentes de certains gisements publics. La mise en œuvre de cette activité sera dirigée par la DGMG, mais touchera plusieurs ministères, notamment le ministère des Finances, le ministère de l'Environnement et des Ressources forestières, des représentants des EP et éventuellement des députés.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PRESENTATION DU PDGM	Révisé	Folio
	OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU PDGM	Avril 2018	3/8

**A.3. Suivi et contrôle de la production minière (1,1 million).** Au Togo, les statistiques officielles relatives à la production minière, y compris la production de phosphates de la SNPT, sont auditées par les sociétés d'extraction elles-mêmes, sans garantie d'exactitude. La production des phosphates est sous contrôle public depuis plusieurs dizaines d'années et les réformes déployées en vue d'améliorer la productivité de la société n'ont pas permis d'obtenir une hausse significative ni de la production et ni des revenus. Le projet soutiendra la mise en place de mécanismes améliorés de contrôle des données de production et d'inspection des déclarations de revenu des EP et des opérateurs privés du pays. L'évaluation et l'homologation de la quantité et de la qualité des pierres précieuses et semi-précieuses exportées feront partie de cette activité. Le soutien visera l'Office Togolais des Recettes (OTR), récemment créé au ministère des Finances, et les agences d'inspection et de contrôle du MME.

Le renforcement des compétences du personnel visera également à consolider les mécanismes existants de recouvrement des recettes fiscales et de génération de revenus. La création récente de l'OTR ne résout pas le problème lié à la complexité inutile pesant sur le système de recouvrement des recettes fiscales, et l'organisation institutionnelle actuelle requiert également de poursuivre le renforcement des services d'administration fiscale et de consolider les mécanismes de perception des impôts et des recettes afin d'améliorer la gouvernance institutionnelle et la transparence de gestion des revenus. Il s'agira dans un premier temps de réunir la commission technique de Revue de la nouvelle législation du secteur minier (provisoire) et le Groupe multipartite de l'ITIE en vue de procéder à un inventaire du secteur minier concernant les impôts et les procédures, et d'établir un modèle de projection fiscale concernant certains sites d'extraction et mines spécifiques, y compris ceux de la SNPT.

**A.4 Développement organisationnel du MME (1,25 million de dollars).** Dans le cadre de cette sous-composante, le renforcement des capacités et l'assistance technique aux principales institutions publiques de contrôle seront basés sur l'évaluation institutionnelle existante du MME qui avait été commanditée par la BAD et réalisée en 2013<sup>1</sup>. L'analyse existante sera complétée par une évaluation des visions et des stratégies nécessaires pour le développement durable des industries extractives du point de vue de l'attraction et la supervision des investisseurs, la gestion des opérations, y compris l'activité de l'EMAPE, la création d'emplois et la diversification économique. Le projet encouragera l'application des recommandations de l'évaluation, en particulier celles concernant la modernisation de la configuration organisationnelle du MME et de ses principales composantes (DGMG, DDCM, etc.). Il sera essentiel de s'intéresser aux fonctions qui n'avaient pas été expressément prises en compte dans la structure organisationnelle, notamment, l'exploitation minière artisanale et à petite échelle, et le contrôle et la gestion de l'environnement, entre autres. L'évaluation et les recommandations définiront le rôle du MME à l'égard des institutions publiques associées, telles que l'Agence nationale de gestion de l'environnement (ANGE), la SNPT, l'ITIE et l'OTR. Le projet appuiera des directions du ministère des Mines, parmi lesquelles la DGMG, la DDCM, la DRGM et la DRM.

<sup>1</sup> *Audit stratégique et organisationnel du Ministère des Mines et de l'Énergie, AfDB (2013)*

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PRESENTATION DU PDGM	Révisé	Folio
	OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU PDGM	Avril 2018	4/8

Sur le plan de l'amélioration des compétences des fonctionnaires de l'État, il est prévu que les programmes de formation recommandés portent notamment sur les compétences juridiques, économiques et financières. Cette formation sera dispensée au personnel des ministères responsables et des ministères chargés de l'administration de la participation publique aux marchés d'exploitation minière, ainsi qu'aux employés des services fiscaux du secteur des ressources minérales. La formation sera étendue à la maîtrise de l'examen et du contenu des études de faisabilité de projets, des plans de production, de contrôle et de la supervision environnementales des activités minières, des plans/ententes de développement du secteur minier et des infrastructures associées, et la rédaction d'accords de développement social communautaire du secteur minier.

**A.5. Renforcement des structures de gouvernance d'entreprise des EP du secteur minier (0,75 million de dollars).** L'objectif de cette sous-composante est d'aider la SNPT et d'autres EP à réaliser une revue stratégique de leur structure interne, et notamment des fonctions techniques, de la gestion financière, de la divulgation de l'information financière, des procédures de passation des marchés et décisions d'investissements, et des structures globales de gouvernance. Les activités prévues dans le cadre du projet visent le renforcement des capacités d'évaluation et d'élaboration des accords de partenariats public-privé (PPP) passés par les EP relativement au développement des ressources minérales et des infrastructures. L'activité permettrait également de prodiguer des conseils sur les rôles et les responsabilités des agences publiques au titre de leurs fonctions de suivi et de contrôle des EP. L'activité sera exécutée par la Direction générale des mines et de la géologie, en étroite collaboration avec l'EP concernée, y compris la SNPT. En outre, les activités de cette sous-composante comprendront également un audit environnemental et social de plusieurs opérations minières de la SNPT afin de faire le bilan des impacts occasionnés par ses opérations et de proposer des plans d'atténuation.

**A.6. Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (0,95 million de dollars).** Cette sous-composante vise à établir les bases pour la formalisation du secteur de l'EMAPE du Togo. Dans le cadre du projet sera réalisée une évaluation détaillée du secteur togolais de l'EMAPE, qui comprendra la préparation d'un plan d'action régissant (i) les initiatives à mettre en place pour faciliter un suivi efficace des activités de l'EMAPE par une légalisation des activités de l'EMAPE (titres miniers, coopératives) ; (ii) l'assistance technique venant en renfort de la gestion environnementale et de la santé et de la sécurité dans les secteurs de l'EMAPE ; (iii) la création d'une valeur ajoutée par des activités de commerce et de transformation équitables ; et (iv) l'évaluation des conditions des femmes qui travaillent sur des sites d'EMAPE. La DGMG dirigera la mise en œuvre des activités en collaboration avec les directions régionales des mines et de la géologie. Sous réserve de la révision organisationnelle du MME, il pourrait se révéler nécessaire de créer une direction ou un groupe de travail spécial de l'EMAPE.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PRESENTATION DU PDGM	Révisé	Folio
	OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU PDGM	Avril 2018	5/8

**Composante B : développement environnemental, social et économique découlant des activités du secteur minier (coût total : 4,3 millions de dollars).** L'objectif de la composante B est de promouvoir les conditions permettant aux activités du secteur minier de contribuer à un développement socio-économique durable. Les activités de cette composante se concentreront sur (i) le renforcement des capacités en ressources humaines en vue de développer le secteur minier, (ii) l'amélioration de l'accès à des informations détaillées sur les transactions et les marchés conclus dans le secteur, en facilitant l'accès à l'information sur le développement des ressources minérales, (iii) l'amélioration de la gestion environnementale et sociale de l'industrie extractive, (iv) l'amélioration de la condition de groupes défavorisés, tels que les femmes, tout en renforçant les organisations de la société civile, et (v) le soutien au forum de redevabilité et de développement communautaires, telles que l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE).

**B.1. Appui au secteur de l'éducation et accès public à l'information sur le développement des ressources minérales (2,0 millions de dollars).** Les deux objectifs de cette sous-composante sont (i) de contribuer à la formation de nouvelles générations de spécialistes en exploitation minière et (ii) de faciliter l'accès et la sensibilisation du public aux activités minières. En premier lieu, le projet s'appuiera sur le programme de la Faculté de Géologie et des Sciences de la terre de l'Université de Lomé, dont il secondera la révision. Le projet tirera parti des programmes d'échanges et d'expertise en vigueur avec des instituts régionaux analogues, dans l'optique d'améliorer la collaboration et la spécialisation régionales avec des établissements tels que l'École des mines en Mauritanie et l'Institut d'ingénierie de l'eau et de l'environnement au Burkina Faso.

En deuxième lieu, la sous-composante a pour objet de promouvoir l'accès à l'information sur le développement des ressources minérales par l'établissement de centres d'informations virtuels, physiques voire mobiles. Cette initiative encouragera les citoyens, la communauté universitaire et les groupes de la société civile intéressés à se renseigner sur les industries extractives, leur impact et les meilleures pratiques concernant (i) les marchés passés dans le secteur et les titres miniers, (ii) l'impact social de ce secteur, y compris les indicateurs socio-économiques, l'impact sur les conditions de vie et sur le développement des communautés minières et d'autres effets générés par le secteur minier, (iii) les cartes des zones minières, (iv) les réserves de minerai et (v) les documents publiés sur les ressources minérales et sciences analogues, le droit et la responsabilité sociale des entreprises et les ouvrages existants sur l'économie minière. Outre la documentation et les ouvrages techniques, les activités appuieront la rédaction de matériel et d'événements d'information publique par des moyens de communication non traditionnels, comme des interventions radiophoniques, théâtrales et musicales, des films d'animation et des brochures d'information destinés à des groupes d'intérêts spéciaux. La mise en œuvre des activités d'accès public à l'information sera dirigée par la DGMG, bien qu'elle ait envisagé de sous-traiter l'élaboration des activités d'information et de sensibilisation du public à des organisations de la société civile et à des établissements universitaires étant donné leur avantage comparatif et leurs liens directs avec les parties prenantes.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PRESENTATION DU PDGM		Révisé	Folio
	OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU PDGM		Avril 2018	6/8

**B.2. Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire (1,6 million de dollars).** Le projet participera à la gestion des questions environnementales et sociales qui caractérisent le secteur minier. Pour ce faire, dès le lancement du projet sera réalisée une Évaluation environnementale et sociale stratégique (EESS) qui nécessitera la consultation des parties prenantes et leur capacité de supervision. L'EESS portera sur les défis environnementaux et sociaux que pose le développement des ressources minérales et formulera des recommandations techniques, institutionnelles, réglementaires, législatives et politiques destinées à les relever. Sous la supervision d'un comité directeur de l'EESS, le projet (a) mettra en œuvre les principales recommandations formulées dans l'EESA ; (b) procédera à des mises à jour des règlements s'appliquant au secteur ; (c) supervisera le renforcement des capacités à gérer les évaluations d'impact environnemental et social (EIE et EIS) et à régler les litiges/griefs survenant dans l'exploitation minière à grande échelle et l'EMAPE. Cette sous-composante visera en particulier à renforcer la coordination des opérations minières entre le MERF et l'ANGE. L'un des objectifs tangibles est de développer un système d'information central permettant de suivre la performance environnementale et sociale, et la conformité aux normes par les exploitants miniers. Ce système sera hébergé à l'ANGE et sera conjointement exploité par l'ANGE et la direction du MME responsable de l'inspection des mines (DDCM).

L'un des objectifs visés de l'EESS portera sur le soutien des plateformes de développement communautaire et de redevabilité. La Banque dispose d'une grande expérience en matière de consultation inclusive auprès des communautés touchées par les activités minières, et notamment auprès des groupes marginalisés comme les femmes, les personnes âgées et les minorités ethniques. Les meilleures pratiques internationales seront adaptées aux nécessités et aux sensibilités nationales, et des manuels d'utilisation seront préparés à l'attention des autorités et des investisseurs privés. Le but est que ces manuels deviennent des outils essentiels pour communiquer les objectifs et les recommandations de l'EESA et pour attirer les investisseurs privés. Selon les conclusions de l'EESA, les principaux sujets devraient comprendre les suivants :

*Renforcement des capacités des femmes dans le secteur minier.* L'objectif de cette activité est de garantir l'accès des femmes aux profits découlant des activités d'exploitation minière et de s'assurer qu'elles ne souffrent pas de façon disproportionnée de l'impact négatif éventuel du secteur. L'exploitation minière et les activités associées ont la capacité de transformer les conditions de vie dans les pays en développement riches en ressources naturelles. Elles peuvent stimuler la croissance économique. Pour les femmes en particulier, les industries extractives peuvent améliorer leur vie, notamment par la création d'emplois, l'accès aux revenus et le développement des investissements visant les populations locales. Ces bénéfices sont particulièrement pertinents dans le contexte national du Togo, où les femmes sont l'objet de fortes inégalités, par défaut de protection de leurs biens et possessions, par manque de perspectives d'emplois et par défaut d'accès au financement (*Agbodji, Batana, Ouedraogo, 2013*<sup>2</sup>). Pour atteindre les objectifs fixés, un cadre de consultation propre au pays sera établi en concertation avec les acteurs du secteur, les partenaires au développement et la société civile, afin d'identifier et de faciliter les possibilités de renforcement des capacités et d'établir un point focal relativement au dialogue sur la recherche et les politiques des questions liées aux problématiques du genre.

<sup>2</sup> *Gender Inequality in Multi-Dimensional Welfare Deprivation in West Africa, Oxford Poverty and Human Development Initiative, document de travail n° 64, 2013*

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PRESENTATION DU PDGM	Révisé	Folio
	OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU PDGM	Avril 2018	7/8

*Initiative pour la transparence dans les industries extractives.* Conformément à la Norme ITIE de 2013, le groupe multipartite chargé de mettre en œuvre l'ITIE doit étendre son spectre d'activités et de supervision sur un champ plus global de la chaîne de valeurs des industries extractives que la simple validation de la fiscalité et des flux financiers des acteurs de l'industrie. Le projet permettra l'accompagnement du suivi de l'ITIE afin que son spectre soit étendu à la promotion de la redevabilité dans les domaines de la gestion environnementale et sociale, la sensibilisation aux besoins des communautés et l'instauration d'un dialogue avec les autorités centrales et locales visant à mieux planifier le développement local en lien avec l'exploitation minière. Cette redevabilité porte sur les relations (i) entre les mines (privées et publiques; production formelle et informelle) et le gouvernement (aux niveaux provincial et central) ; (ii) entre le gouvernement, le parlement et la société civile plus généralement ; (iii) et surtout, dans le cas présent, entre les mines et les communautés locales où elles sont situées. Cette plateforme devrait permettre de renforcer la participation des citoyens en créant des conditions favorisant un dialogue utile entre les parties prenantes et l'inclusion de la dimension relative aux questions de genre dans le partage des bénéfices issus de l'exploitation minière. En particulier, cette sous-composante aidera le groupe multipartite de mise en œuvre de l'ITIE (ou un sous-comité délégué) à assurer le suivi de la mise en œuvre du Projet de développement et de gouvernance du secteur minier et des recommandations issues de l'EESA. Des forums sur la redevabilité réguliers (au moins annuels) seront organisés afin de rendre compte des progrès de mise en œuvre du projet et de la pertinence de sa conception compte tenu des défis et des contraintes sectoriels identifiés et des plus vastes questions de gouvernance du secteur minier et autres enjeux communautaires.

### **B.3. Renforcement des liens entre l'exploitation minière, développement des infrastructures et l'économie locale (0,7 million de dollars).**

L'objectif de cette sous-composante est de déclencher des effets multiplicateurs à partir de l'activité économique générée par l'exploitation minière et de promouvoir la diversification économique et la création d'emplois, y compris en renforçant la capacité du bénéficiaire à intégrer l'industrie minière dans l'économie générale du pays par la sous-traitance locale et la création de valeur. Deux études seront conduites en vue (i) d'améliorer l'approvisionnement local en biens et services par l'industrie minière et son impact sur le développement du tissu entrepreneurial dans les zones de proximité des mines et (ii) de définir les besoins, la planification et la logistique en matière d'infrastructures et de fournir des estimations préliminaires des coûts de ces infrastructures dans l'optique de soutenir le développement du secteur minier à travers le pays. La Direction générale des mines et de la géologie prendra la direction et la gestion globales de ces deux études, dont la réussite reposera sur une bonne coordination entre agences et des consultations auprès des autorités provinciales.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PRESENTATION DU PDGM	Révisé	Folio
	OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU PDGM	Avril 2018	8/8

Cette sous-composante fournira une assistance aux Togolais en favorisant la création de PME et de partenariats publics-privés en vue d'encourager la diversification économique. Cette assistance sera basée sur une étude des marchés locaux qui sera conduite tout au long du projet. Cette étude évaluera le potentiel de développement de PME au sein du pays et définira le type d'entreprises locales que les citoyens pourront créer en vue de fournir des intrants, des biens et des services, ainsi que de contribuer aux extrants du secteur des IE. Elle consistera en une analyse des contraintes, telles que l'accès au financement, à la technologie ou aux infrastructures, et des éventuelles contraintes au plan des capacités qui empêchent actuellement le développement de PME dans des activités liées au secteur minier. L'étude des marchés locaux établira les domaines les plus appropriés pour la création d'emplois et de PME au bénéfice des Togolais, en tenant compte de l'avantage comparatif du Togo et des spécificités du secteur minier. Le public visé par ces deux études sera l'État togolais et le secteur privé, qui pourront en tirer parti dans le cadre de leurs activités de planification stratégique au bénéfice du secteur minier. Les résultats de l'étude seront disponibles au MME et mis à disposition des investisseurs issus de la communauté des entreprises locales.

Le projet financera également une étude sur l'identification de liens potentiels entre les projets d'infrastructures et les sites miniers existants et ceux qui sont prévus, et les communautés environnantes. Cette étude aura pour but de rapprocher les besoins en investissements publics et les plans d'investissement des exploitants miniers afin d'envisager des investissements d'infrastructure à usage combiné. Dans le cadre de l'étude sera également réalisée une évaluation de la viabilité du financement des coûts de maintenance des biens et services publics, et des besoins en matière de renforcement des capacités locales de gestion et d'administration durables des investissements. Des activités complètes de consultation et de formation sont également prévues parallèlement à cette activité. L'établissement de passerelles avec des initiatives complémentaires sur le développement rural sera aussi étudié.

**Composante C : coordination et gestion du projet (coût total : 2,75 millions de dollars).** Cette composante appuiera l'Unité d'exécution du projet (UEP), basée au ministère des Mines, dans le cadre de la gestion des activités fiduciaires, du suivi et de l'évaluation de projet et de l'exécution des activités. Cette composante soutiendra (a) la coordination du projet et la gestion des marchés publics, la gestion financière (GF) et des décaissements et (b) le suivi et l'évaluation de l'exécution du projet, y compris les rapports, les audits et l'évaluation des politiques de sauvegarde, pour un montant total n'excédant pas 2,4 millions de dollars sur l'ensemble de la durée de vie du projet. Une UEP permanente sera créée en vertu du PPF et inclura certains membres du personnel du MME. En plus de la gestion financière et des marchés publics, l'UEP bénéficiera de l'expertise technique supplémentaire des ministères d'exécution qu'elle pourra compléter par celle de consultants externes. L'UEP est placée sous l'autorité du ministre des Mines et de l'Énergie, mais sera également contrôlée et supervisée par le Comité de coordination stratégique (CCS) de haut niveau sur la coordination et l'orientation stratégique de projet.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
PDGM	PRESENTATION DU PDGM		Révisé	Folio
	COUTS ET PLAN DE FINANCEMENT DU PDGM		Avril 2018	1/1

### **1.2.2 Coûts et plan de financement du PDGM**

Le Projet sera financé par un Crédit de l'IDA pour l'équivalent de 14 millions \$EU. Bien qu'un co-financement ne soit pas envisagé pour le moment, des ressources complémentaires seront recherchées pour une éventuelle reproduction à grande échelle du projet.

La répartition du coût du projet est présentée dans le tableau ci-dessous, par composantes :

**Tableau 1 : Coût du projet PDGM par composantes**

Composantes du projet	Coût du projet (USD)	Financement de l'IDA (USD)	Pourcentage du montant (%)
<b>A. Améliorer la gouvernance, la transparence, la surveillance et l'efficacité du secteur minier en procédant à des réformes</b>	<b>8 450 000</b>	<b>8 450 000</b>	<b>56,30</b>
<b>B. Améliorer les conditions dans lesquelles les activités minières sont menées afin de contribuer au développement durable sur le plan environnemental, social et économique</b>	<b>4 300 000</b>	<b>4 300 000</b>	<b>28,70</b>
<b>C. Coordination et gestion du projet</b>	<b>2 250 000</b>	<b>2 250 000</b>	<b>15,00</b>
<b>Total des coûts du projet</b>	<b>15 000 000</b>	<b>15 000 000</b>	<b>100</b>

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
<b>PDGM</b>	<b>PRESENTATION DU PDGM</b>		Révisé	Folio
	<b>DOCUMENTS FONDAMENTAUX DE MISE EN ŒUVRE DU PDGM</b>		Avril 2018	1/1

### ***1.3 Documents fondamentaux de mise en œuvre du Projet***

Les principaux documents qui régissent la mise en œuvre du Projet PDGM sont :

1. L'Accord de financement entre la République Togolaise et l'Association Internationale de Développement (IDA) ;
2. Le Document d'Évaluation du Projet ;
3. Les Directives de la Banque mondiale applicables en matière de gestion financière sur les Projets sur financement de l'IDA ;
4. Les Directives de la Banque en matière de passation des marchés et de décaissement pour les investissements avec participation des communautés ;
5. Les Procédures nationales et règles de gestion des Projets de développement et des marchés publics ;
6. Le présent Manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
7. Et le Manuel d'exécution.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PRESENTATION DU PDGM		Révisé	Folio
	DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET		Avril 2018	1/2

## **1.4 Dispositif institutionnel de mise en œuvre du Projet**

Les principaux acteurs intervenant dans la mise en œuvre du PDGM sont présentés ci-après conformément à l'arrangement institutionnel retenu.

La structure ci-dessous montre les relations hiérarchiques et fonctionnelles des différents acteurs du projet.

### **1.4.1 Le Comité de Coordination Stratégique (CCS)**

Le Comité de Coordination Stratégique (CCS) de la mise en œuvre du Projet est présidé par le Représentant du Ministère des Mines et de l'Energie. Le secrétariat de ses sessions est assuré par le Coordonnateur du PDGM.

Le Comité de Coordination Stratégique du PDGM financé, par la Banque mondiale, a pour attributions de :

- Fournir des orientations stratégiques globales sur le projet et coordonner les différentes composantes, budgets, initiatives et réformes en lien avec le projet et la chaîne de valeur des institutions extractives ;
- Fournir des conseils de haut niveau au MME sur la mise en œuvre du projet ;
- Fournir des conseils de politique générale au MME ;
- Approuver les plans de travail et budgets pour le projet ;
- Examiner les rapports trimestriels financiers, les rapports techniques semestriels et annuels de mise en œuvre et d'audit.

Le Comité de Coordination Stratégique du Projet de Développement et Gouvernance Minière (PDGM), financé par les fonds de contrepartie du projet, se compose comme suit :

**Président** : - le Directeur de cabinet du MME

**Membres** :

- Un représentant du Ministre l'Economie et des Finances (MEF), vice-président ;
- Un représentant du Ministre en Charge de la Planification et du Développement ;
- Un représentant du Ministre de l'Environnement et des Ressources Forestières (MERF) ;
- Un représentant du Ministre de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation (MASPFA) ;
- Un représentant du Ministre des Infrastructures et des Transports (MIT).

Le CCS se réunit en session ordinaire une fois au moins par trimestre sur convocation du président. L'invitation et l'ordre du jour doivent être publiés au moins une semaine avant la date prévue de la réunion sauf en cas d'urgence. S'il est nécessaire, des réunions ad hoc peuvent être organisées dans le but de traiter de questions spécifiques du projet nécessitant une attention urgente.

### **1.4.2 Le Ministère des Mines et de l'Energie**

Le MME assure la maîtrise d'ouvrage du PDGM. A ce titre, il représente la structure chargée de la supervision de la mise en œuvre du Projet.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b>	<b>PRESENTATION DU PDGM</b>		Révisé
	<b>DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET</b>		Avril 2018
			Folio 2/2

### **1.4.3 L'Association Internationale de Développement (IDA)**

Le PDGM est financé par l'IDA. L'IDA assure le financement des composantes du Projet tant au niveau de l'Unité d'Exécution qu'au niveau des autres acteurs qui sont désignés pour la mise en œuvre des activités. Elle intervient également dans la mise en œuvre du Projet pour examiner la conformité des documents avec les dispositions de l'Accord de Financement.

### **1.4.4 Les Directions Techniques impliquées dans la mise en œuvre**

De façon générale et dans le cadre du Comité de Coordination Stratégique (CCS), toutes les Directions centrales de la Direction Générale des Mines et de la Géologie sont impliquées dans la mise en œuvre du PDGM. Il s'agit de :

*Directions Centrales :*

- La Direction des Recherches Géologique et Minière (DRGM) ;
- La Direction du Développement et Contrôles Miniers (DDCM) ;
- La Direction des Laboratoires miniers (DLM) ;
- La Directions régionales des Mines et de la Géologie Maritime, Plateaux-Centrale, Savanes-Kara.

### **1.4.5 L'Unité d'Exécution du Projet**

L'Unité d'Exécution du Projet (UEP-PDGM) est l'organe de mise en œuvre du PDGM. Elle opère conjointement avec les directions techniques et fait partie du MME. Elle a pour mission d'assurer :

- La gestion administrative et technique du PDGM ;
- La planification et la coordination de la mise en œuvre des activités ;
- Le respect des règles et procédures du Projet ;
- La passation des marchés ;
- L'ordonnancement des dépenses conformément aux dispositions du manuel ;
- Le transfert de compétences vers les directions techniques compétentes du MME.

L'UEP du PDGM se compose comme suit :

- Le Coordonnateur ;
- Un Assistant Administratif ;
- Un Spécialiste en gestion financière ;
- Un Spécialiste en passation des marchés ;
- Un Spécialiste en Suivi Evaluation ;
- Un spécialiste en communication ;
- Un spécialiste mines et géologie ;
- Un comptable ;
- Un agent de liaison ;
- Deux Chauffeurs.

### **1.4.6 Les homologues**

Dans l'intérêt d'assurer la pérennisation des acquis du projet, l'administration minière a prévu de désigner un nombre d'homologues pour suivre et s'appropriier lesdits acquis. A cet effet, six (06) homologues seront désignés pour accompagner la mise en œuvre des activités du PDGM et pour s'approprier les principes de gestion de projets.

Les homologues sont :

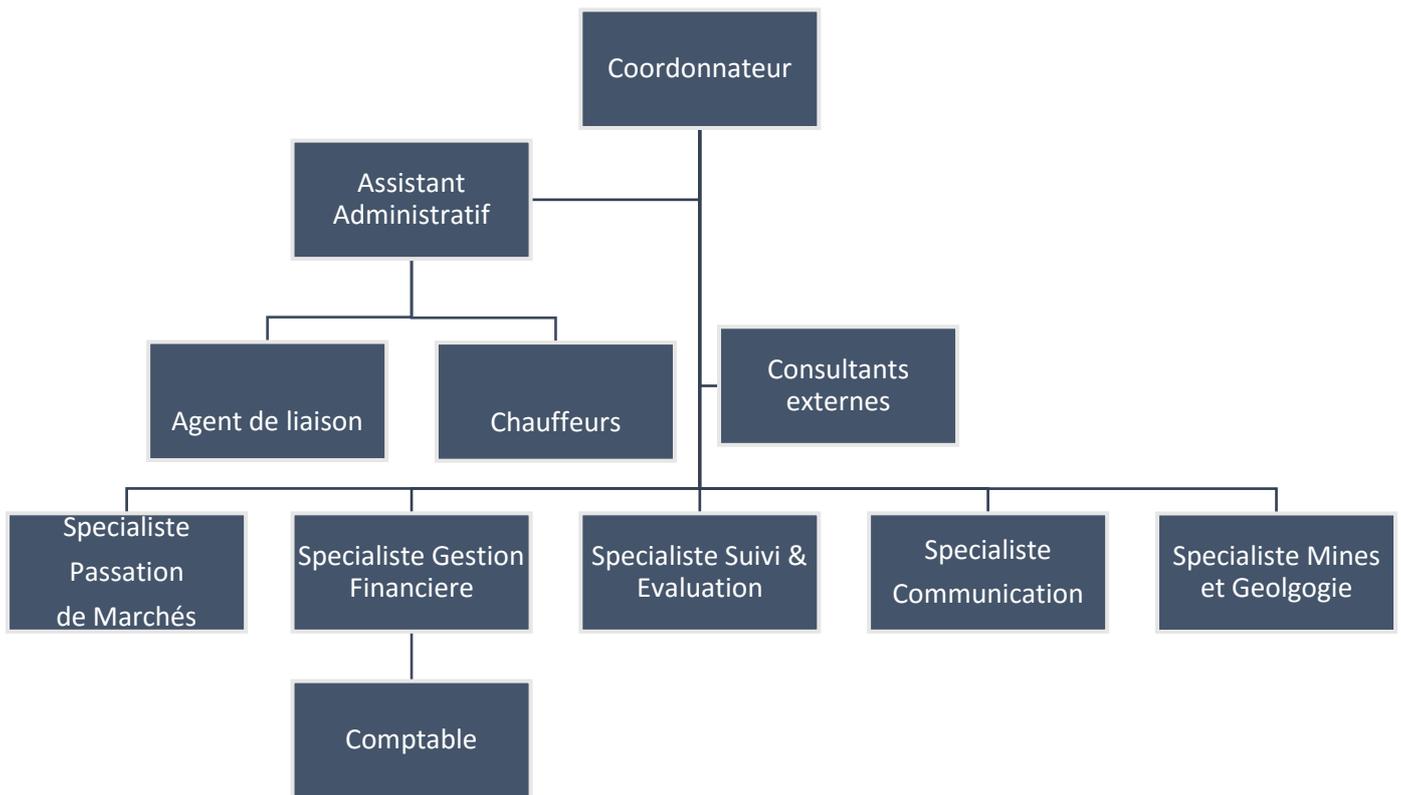
- Un homologue au Coordonnateur
- Un homologue au Spécialiste en gestion financière
- Un homologue au Spécialiste en passation des marchés
- Un homologue au Spécialiste en Communication
- Un homologue au Spécialiste en suivi-évaluation
- Un homologue au Spécialiste mines et géologie
- Un homologue à l'Assistant administratif
- Etc.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PRESENTATION DU PDGM		Révisé	Folio
	ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU PROJET		Avril 2018	1/6

## 1.5 Organisation administrative de l'Unité d'Exécution du Projet

### 1.5.1 Organigramme

Cette section présente l'organigramme fonctionnel du PDGM



MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PRESENTATION DU PDGM		Révisé	Folio
	ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU PROJET		Avril 2018	2/6

### 1.5.2. Description synthétique des postes

- **Le Coordonnateur de l'UEP** : Il dépend hiérarchiquement du Ministre des Mines et de l'Energie à qui il rend compte des activités du Projet PDGM.

#### 1. Rôle

**Le Coordonnateur de l'UEP** est le Responsable de l'exécution globale du Projet. Il est responsable auprès de la Banque et du Gouvernement Togolais de la mise en œuvre générale du PDGM, dont il assure l'exécution et le déroulement suivant les dispositions et modalités spécifiées dans les Accords de financement et le document d'évaluation. Il est l'interlocuteur privilégié du PDGM.

Il est chargé de :

#### 2. Activités et tâches du poste

##### Administration générale :

- Superviser et coordonner l'ensemble des activités du PDGM ;
- Organiser et présider la réunion hebdomadaire de l'UEP ;
- Discuter et valider le programme de travail hebdomadaire et mensuel de l'équipe de l'UEP ;
- Rendre compte aux autorités de tutelle et à la Banque Mondiale de l'état d'avancement du projet.
- Veiller à une bonne circulation de l'information de portée générale au sein du Projet ;
- Assurer la gestion quotidienne du Projet et la coordination technique avec les différents acteurs du Projet et agences d'exécution) ; etc.
- Créer et entretenir les conditions propices pour l'atteinte des objectifs du Projet ;
- Développer les actions pour le respect des clauses des Accords de financement et des autres documents de base du Projet par les différents acteurs et en assurer le suivi ;

##### Gestion financière

- Coordonner la gestion financière du projet en étroite collaboration avec le SGF dans le respect des Accords de financement et en conformité avec les règles de procédures de la Banque ;
- Présenter à l'attention des instances nationales et de la Banque mondiale dans les délais requis, pour approbation/adoption des Projets de budgets annuels, des états et rapports financiers requis par la Banque, notamment les rapports financiers trimestriels et les états financiers annuels ;
- Coordonner l'élaboration de la programmation budgétaire et financière des activités du projet ;
- Suivre l'exécution du budget du projet ;
- Ordonnancer toutes les dépenses devant être payées sur les comptes spéciaux ;
- Approvisionner les sous comptes spéciaux des agences d'exécution ;
- Signer les relevés de dépenses, les Demandes de paiement Direct (DPD) et les Rapports financiers en vue de leur transmission à la Direction de l'Investissement ;

##### Gestion technique

- Valider les Termes de Référence (TDR) établis dans le cadre de la mise en œuvre du Projet,
- Veiller au respect des cahiers de charges des entreprises et fournisseurs engagés dans les contrats avec le Projet.

##### Administration du personnel

- Coordonner la gestion administrative du projet en étroite collaboration avec le SGF et le Comptable, dans le respect des Accords de financement en conformité avec les règles de procédures de la Banque ;
- Veiller à l'application des règlements énoncés dans les décrets, arrêtés, manuels, directives circulaires et mémoires relatifs à la gestion du personnel technique et d'appui du Projet.

##### Gestion du patrimoine

- Veiller à la gestion du patrimoine du Projet et à la réception des biens acquis.

##### Suivi et contrôle

- Veiller au bon déroulement des missions de contrôle externe (auditeurs externes, inspection des autres organes, bailleurs de fonds, etc.) du Projet,
- Convoquer les réunions de revue du plan annuel de travail.

# MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

PDGM	PRESENTATION DU PDGM	Révisé	Folio
	ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU PROJET	Avril 2018	3/6

► **Assistant administratif** : Il est sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur du Projet.

## 1. Rôle

L'**assistant administratif** assiste le Coordonnateur pour le bon fonctionnement du Projet.

Il exécute les tâches ci-après :

## 2. Activités et tâches du poste

### Traitement de textes

- Assurer le traitement des documents, saisies, etc. du Projet ;
- Préparer les courriers du Projet.

### Gestion du courrier

- Veiller à la tenue à jour des registres « courrier départ » et « courrier arrivée » ;
- Veiller à l'acheminement des courriers émis à leurs destinataires ;
- Ventiler le courrier selon les instructions du Coordonnateur ;
- Diffuser les notes de services internes, circulaires, etc.

### Classement des documents

- Classer les documents et courriers selon le mode de classement approprié.

### Gestion des rendez-vous et visites

- Assister le Coordonnateur dans la gestion de ses rendez-vous ;
- Coordonner l'ensemble des contacts extérieurs et intérieurs du projet.

### Missions et voyages

- Préparer les missions du projet ;
- Organiser le déplacement des acteurs du projet ;
- Préparer les ordres de mission du Coordonnateur et des acteurs du Projet conformément aux procédures définies dans le manuel de procédures administratives ;
- Gérer les aspects logistiques des rencontres et manifestations placées sous l'égide du Projet.

### Communications téléphoniques

- Gérer le standard téléphonique.

### Gestion du stock

- Initier les achats de fournitures et suivre leur dénouement (faire le point des stocks à commander et faire déclencher les commandes par le SGF ;
- Réceptionner et vérifier les fournitures achetées en fonction de la commande et établir les fiches de stocks par article ;
- Assurer la garde des stocks de fournitures ;
- Assurer la garde des chèques émis.

### Gestion de la caisse de menues dépenses

- Tenir une caisse de menues dépenses pour les achats courants, les frais d'entretiens et de réparations occasionnels et les diverses autres menues dépenses ;
- Tenir chronologiquement les écritures dans le brouillard de caisse des mouvements ;
- Faire au jour le jour l'inventaire des valeurs en caisse et rapprocher du solde du brouillard ;
- Se soumettre au contrôle de caisse diligenté par le comptable ou le SGF.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PRESENTATION DU PDGM		Révisé	Folio
	ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU PROJET		Avril 2018	4/6

- **Le Spécialiste en Passation de Marchés** : Il est sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur du projet.

### 1. Rôle

Assurer la gestion de tous les marchés du PDGM. Il est directement rattaché au Coordonnateur mais aura des relations fonctionnelles avec les organes de passation des marchés définies au niveau de la section « Passation de marché ».

Il exécutera les tâches ci-après :

### 2. Activités et tâches du poste

- Participer à l'élaboration du plan de passation des marchés ;
- Veiller à l'actualisation du plan de passation des marchés ;
- Préparer les avis de manifestation d'intérêt et les Dossiers d'Appel d'Offres (DAO), les Demandes de Propositions (DP) et les demandes de cotation ;
- Préparer, lancer et mettre à jour les Avis Généraux de Passation de Marchés ;
- Préparer et lancer les Avis particuliers de Passation de Marchés ;
- Veiller au respect des dispositions de passation des marchés contenues dans l'Accord de financement du Projet ;
- Participer et suivre les opérations de dépouillement et d'évaluation des offres reçues en qualité de membre de la commission des marchés ;
- Élaborer les projets de contrats et de marchés afférents au Projet ;
- Assurer le suivi de l'exécution et la mise à jour du plan de passation de marchés ;
- S'assurer que le plan de passation de marchés est en conformité avec les dispositions énoncées dans les Accords de financement (méthodes et seuils de financement) ;
- Assurer la mise en place et la mise à jour d'un système d'archivage, incluant toutes les pièces nécessaires à la revue à posteriori des auditeurs et des missions de supervision ;
- Tenir à jour la liste des marchés avec indication des méthodes et des étapes ;
- Établir et suivre les bons de commandes ;
- Suivre l'exécution des contrats de services et des marchés de fournitures ;
- Contrôler les commandes en instance, les encours de marchés et le suivi des factures des fournisseurs ;
- Tenir à jour une liste des fournisseurs et des prix courants des fournitures ;
- Coordonner et suivre toutes les opérations de passation de marchés du projet ;
- Assister le Coordonnateur dans toute autre tâche relevant de sa compétence ;
- Assurer la libération des cautions de soumission conformément aux dispositions prévues dans les DAO ;
- Assurer le suivi des dossiers de passation de marché ;
- Élaborer, les rapports trimestriels sur les passations de marchés du Projet.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PRESENTATION DU PDGM		Révisé	Folio
	ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU PROJET		Avril 2018	5/6

- **Le Spécialiste en suivi et évaluation** : Il est sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur du projet.

### 1. Rôle

Assurer la gestion du système de suivi et évaluation du Projet par un suivi régulier des indicateurs au cours de l'exécution du Projet. Assurer la disponibilité des rapports techniques afin de contribuer aux prises de décision dans les délais. Les actions du Chargé du suivi et évaluation doivent permettre un bon fonctionnement du système d'information et la remontée rapide des données techniques des différentes agences d'exécution du Projet.

Il exécutera les tâches ci-après :

### 2. Activités et tâches du poste

- Concevoir les outils de collecte de données adaptés aux besoins du projet ;
- Valider les outils avec les intervenants chargés de la mise en œuvre des composantes du Projet ;
- Définir les indicateurs de suivi de gestion des activités par composante ;
- Définir les indicateurs de suivi des réalisations du Projet ;
- Compléter le cadre de suivi proposé par le document d'évaluation du Projet ;
- Élaborer et mettre à jour régulièrement les tableaux de bord technique, financier du projet en liaison avec les acteurs du projet ;
- Définir un circuit de remontée de l'information et assurer la régularité du flux d'informations ;
- Superviser les opérations de collecte de données et analyser les données recueillies ;
- Préparer des rapports d'analyse destinés à attirer l'attention sur les points forts et faibles, identifiés dans l'exécution des activités, et les éléments qui requièrent des décisions particulières ;
- Modéliser la présentation du rapport d'activités afin d'assurer la production à temps du rapport, semestriel et annuel de compte rendu d'exécution technique du projet ;
- Préparer les rapports sur l'état des réalisations du projet par composante ;
- Participer aux activités de supervision, de revue à mi-parcours, de suivi et d'évaluation du Projet ;
- Participer au suivi technique des activités et audits techniques des réalisations du Projet ;
- Participer à l'élaboration des plans de travail annuels et assurer leur finalisation ;
- Assurer l'évaluation des performances des partenaires de mise en œuvre du projet ;
- Préparer les rapports d'évaluation des performances ;
- Travailler en collaboration étroite avec les partenaires de mise en œuvre du projet ;
- S'assurer que les critères d'impact du Projet sont respectés dans l'exécution des activités du Projet ;
- Assister le Coordonnateur dans toute autre tâche relevant de sa compétence.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PRESENTATION DU PDGM		Révisé	Folio
	ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU PROJET		Avril 2018	6/6

- **Le Spécialiste en Gestion Financière** : Il est sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur du projet

<p><b>1. Rôle</b> Placé sous la supervision du Coordonnateur, il assure le bon fonctionnement du système financier du Projet</p>
--

Il exécute les tâches ci-après :

<p><b>2. Activités et tâches du poste</b></p> <p><u>Gestion administrative</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre le respect de l'application des procédures administratives du Manuel administratif, financier et comptable;</li> <li>- Suivre la mise en œuvre des recommandations des missions d'audit et de supervision de la Banque Mondiale ;</li> <li>- Faciliter le déroulement des missions de supervision et d'audit</li> <li>- Maintenir le contact étroit avec le bureau local de la Banque pour toutes les questions se rapportant à la gestion financière et aux décaissements du projet ;</li> <li>- Veiller à la bonne utilisation des équipements du Projet, leur codification, la prise annuelle d'inventaire physique et la tenue à jour du registre des biens ;</li> <li>- Superviser le classement et l'archivage des pièces comptables.</li> </ul> <p><u>Gestion financière</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborer à l'élaboration des programmes et budgets annuels du projet, et consolider les budgets des composantes et des partenaires de mise en œuvre du projet ;</li> <li>- Établir le calendrier de préparation du budget en indiquant d'une part, les personnes et les structures responsables et d'autre part, la date limite des travaux en conformité avec le calendrier budgétaire approuvé par le Coordonnateur.</li> <li>- Exécuter les tâches de supervision financière du projet et veiller à ce que les différents partenaires de mise en œuvre du projet reçoivent l'appui nécessaire pour mettre en œuvre leur Programme Annuel de Travail ;</li> <li>- Présenter au Coordonnateur la situation sur l'évolution des indicateurs financiers (taux de décaissement, niveau d'exécution des budgets etc.) ;</li> <li>- Établir et suivre les demandes de décaissement auprès de la Banque mondiale ;</li> <li>- Suivre les paiements pour reconstitution des fonds de roulement et les demandes de paiements directs effectuées ;</li> <li>- Assurer le bon fonctionnement des comptes financiers du projet ;</li> <li>- Approuver avec le Coordonnateur de l'UEP toutes les sorties de fonds et à ce titre cosigner les chèques et ordres de virement.</li> <li>- Réaliser des missions de supervision de la gestion financière au niveau des partenaires d'exécution afin d'anticiper les problèmes et proposer des mesures d'accompagnement qui garantissent la mise en œuvre satisfaisante des activités sur le plan de la gestion financière.</li> <li>- Proposer, mettre en œuvre et rendre compte périodiquement de l'état de mise en œuvre du plan de transfert des compétences en gestion financière aux homologues de la Direction des Affaires Financières (DAF) du MME.</li> </ul> <p><u>Gestion comptable et reporting financier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonner l'ensemble des travaux comptables au niveau de l'UEP ;</li> <li>- Assurer la tenue et l'enregistrement régulier au jour le jour de la comptabilité du projet PDGM ;</li> <li>- Assurer le bon fonctionnement du système comptable du projet ;</li> <li>- Élaborer les rapports intermédiaires financiers (RIF) et les états financiers annuels et périodiques du Projet ;</li> <li>- Superviser les comptabilités générale, analytique et matière et assurer la consolidation et la présentation des états financiers annuels</li> <li>- Préparer l'organisation et le déroulement de l'audit externe annuel et de la revue à mi-parcours ;</li> <li>- Suivre la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue des audits annuels.</li> </ul>
--

- **Le Spécialiste en Communication** : Il est sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur du projet

### **1. Rôle**

Placé sous la supervision du Coordonnateur, il assure le bon fonctionnement du système de communication du Projet

Il exécute les tâches ci-après :

### **2. Activités et tâches du poste**

- Définir une stratégie de communication avec un plan opérationnel de communication. Le plan de communication, pour que sa mise en œuvre soit un succès, doit remplir les critères suivants :
  - ✓ Le plan de communication est complet/adéquat ;
  - ✓ Les objectifs sont atteignables ;
  - ✓ Les résultats sont mesurables ;
  - ✓ Les activités sont budgétisées ;
  - ✓ Les sources de financement sont trouvées ;
  - ✓ Les capacités managériales sont identifiées ;
  - ✓ Les moyens techniques et humains sont mobilisables ;
  - ✓ Le déploiement est faisable ;
  - ✓ Le suivi-évaluation est durable.
- Organiser le Forum de Redevabilité et autres consultations publiques et séances de disséminations des études : celles-ci seront conduites par les comités de pilotage ou la DGMM et réalisées de manière participative durant la phase de mise en œuvre du Projet. Une attention particulière sera portée à la participation des femmes et à la problématique du travail des enfants dans les mines, ainsi que des communautés concernées dans ces consultations ;
- Accompagner le plan de suivi-évaluation avec des indicateurs appropriés ;
- Commanditer l'enquête annuelle de perception des ménages et informer les indicateurs du projet adéquatement ;
- Assurer la mise à jour des informations du site ;
- Veiller à la maintenance du site internet et sa fonctionnalité ;
- Réaliser toutes autres tâches relevant de sa compétence à la demande de la coordination du projet.

- **Le Spécialiste en Mines et géologie** : Il est sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur du projet

### 1. Rôle

Placé sous la supervision du Coordonnateur, il s'occupe des questions spécifiques en Mines et Géologie

Il exécute les tâches ci-après :

### 2. Activités et tâches du poste

Le Spécialiste en mines et géologie soutient la mise en œuvre technique du projet. Il rapporte directement au Coordonnateur du PDGM ses tâches sont entre autres :

- Appuyer le PDGM et la DGMG dans la mise en œuvre, le suivi (en concertation avec le spécialiste de suivi-évaluation) et le contrôle de qualité des opérations techniques du plan de travail du projet ;
- Appuyer le PDGM et la DGMG et autres structures bénéficiaires du projet dans la rédaction des termes de référence liés à sa spécialité ;
- Fournir des contributions techniques au PDGM, à la DGMG et autres bénéficiaires du projet, résumer et présenter les principaux points des rapports des consultants à la coordination du PDGM, à la DGMG et les parties concernées ;
- Contribuer au suivi de la mise en œuvre des plans d'actions proposés et des recommandations faites par les consultants ;
- Appuyer l'organisation des missions spécifiques et faciliter le transfert de connaissances entre les consultants du projet et les spécialistes du PDGM et de la DGMG ;
- Contribuer à la préparation et à l'organisation des réunions / ateliers techniques ainsi qu'à la rédaction des procès-verbaux des réunions ;
- Appuyer le PDGM dans la préparation des rapports d'avancement semestriels et des rapports spécifiques.
- Réaliser toutes autres tâches relevant de sa compétence à la demande de la coordination du projet.

- **Le Comptable** : Il est sous placé sous l'autorité fonctionnelle du Spécialiste en Gestion financière et sur le plan administratif sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur du Projet

### 1. Rôle

Placé sous la supervision directe du Spécialiste en gestion financière, il assure le bon fonctionnement du système comptable du Projet

Il exécute les tâches ci-après :

- Assurer, sous la supervision du Spécialiste en Gestion financière, le bon fonctionnement du système de suivi financier et comptable informatisé du PDGM avec la production dans les délais impartis des informations nécessaires, conformément au manuel de procédures ;
- Assurer la bonne tenue de la comptabilité, notamment il s'agira de passer les écritures selon le plan comptable national /OHADA et les schémas d'écritures comptable établis à cet effet ;
- Assurer l'éligibilité de toutes les demandes de décaissements et pièces de dépenses soumises avant de procéder à l'établissement des demandes de décaissement et à leur enregistrement comptable ;
- Effectuer les travaux d'imputation et d'enregistrement des opérations comptables dans le logiciel après vérification, y compris les mouvements des caisses sur une base journalière ;
- Vérifier et réaliser les opérations comptables, analyser les comptes et produire les documents comptables requis ;
- Préparer le paiement des factures (états des factures à payer) ;
- Participer à l'établissement des états financiers trimestriels et annuels ;
- Suivre l'exécution du budget du PDGM et rendre compte au Spécialiste en Gestion Financière ;
- Etablir les états de rapprochement bancaire à soumettre au Spécialiste en gestion financière ;
- Analyser à la fin de chaque mois les comptes et justifier les soldes ;
- Assister les auditeurs en accord avec le Spécialiste en Gestion Financière dans leurs missions de certification des états financiers en leur fournissant toutes les informations nécessaires ;
- Classer et archiver les documents comptables ;
- Participer aux travaux usuels de clôture d'exercice comptable ;
- Participer aux travaux de rédaction des rapports périodiques ;
- Accomplir toute autre tâche à la demande de la hiérarchie ;
- Assurer un contrôle rigoureux des dépenses en veillant au respect des budgets alloués aux ateliers, et autres missions ;

- Mettre à jour et à bonne date les informations financières dans le logiciel prévu ;
- Assurer la gestion des immobilisations de l'Unité d'exécution du PDGM ;
- S'assurer du respect du manuel de procédures administratives, financières et comptables du PDGM ;
- Contribuer à la préparation et dans les délais les demandes de réapprovisionnement et de justification des dépenses sur le Compte d'Avance ;
- Participer à l'élaboration du Budget annuel en collaboration avec le spécialiste en gestion financière, le coordonnateur et les autres spécialistes de l'UEP et participer à l'élaboration de la programmation financière des activités du Projet ;
- Etablir la situation des contrats en cours et des factures à payer ;
- Veiller au respect du calendrier des activités et au maintien permanent du niveau de liquidité ;
- Veiller au respect des procédures de gestion financière (éligibilité, efficacité des dépenses) ;
- Suivre la bonne utilisation des équipements du Projet, leur codification, la prise annuelle de leur inventaire physique et la tenue du registre des biens ;
- Assurer le remplissage des reçus de chèques et la tenue du registre relatif ;
- Participer à la mise en œuvre des recommandations des auditeurs ;
- Réaliser toutes autres tâches relevant de sa compétence à la demande du spécialiste en gestion financière et de la hiérarchie.

## **PARTIE 2 : PROCEDURES ADMINISTRATIVES**

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES		Révisé	Folio
	GESTION DU COURRIER		Avril 2018	1/3

## 2.1 Gestion du courrier

### 2.1.1 Courrier Départ

#### 1. OBJET DE LA PROCEDURE

Décrire le traitement du courrier départ.

#### 2. APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à toutes les correspondances (lettre, fax, e-mail) adressées par la Coordination de l'UEP aux tiers.

#### 3. REGLES DE GESTION

- Toutes les correspondances officielles du projet doivent être signées par le Coordonnateur du PDGM et porter le cachet du PDGM.
- A tout courrier émis, doit être attribué un numéro unique ou une référence interne d'identification composé du numéro d'ordre du registre courrier départ, de deux (2) chiffres pour le code année d'émission, de deux (2) lettres pour indiquer le secrétariat administratif, de deux (2) lettres pour renseigner sur le service initiateur.
- Tout courrier à transmettre doit être enregistré dans le registre "**COURRIER DEPART**" ou "**FAX DEPART**" ou "**E-mail DEPART**" selon qu'il s'agit d'un courrier ordinaire, d'un fax émis ou d'un message électronique avant sa transmission au destinataire par le Secrétariat Administratif du PDGM.

Il inscrit :

- *Le numéro attribué au courrier,*
  - *La date de départ,*
  - *Le destinataire,*
  - *L'objet,*
  - *Les observations éventuelles.*
- Une copie de chaque courrier doit être conservée au secrétariat du projet dans un chrono "**courrier départ** » pour le courrier ordinaire, un chrono "**fax départ**" pour les fax émis et un archivage électronique des "**E-mail départ**" pour le courrier électronique créé à cet effet.
  - Le courrier fax est archivé avec le rapport de transmission délivré par le télécopieur.
  - La copie du courrier électronique est archivée avec éventuellement le rapport de transmission.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU COURRIER	Avril 2018	2/3

## 2.1.2 Courrier Arrivée

### 1. OBJET

Décrire le traitement du courrier reçu.

### 2. APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à tout courrier reçu par le projet.

### 3. REGLES DE GESTION

- Tout courrier reçu doit être enregistré par le Secrétariat Administratif du PDGM dans le registre "**courrier arrivée**" ou "**fax arrivée**" ou "**E-mail reçu**" selon qu'il s'agit d'un courrier ordinaire, d'un fax ou d'un E-mail.

Il inscrit :

- *La date d'arrivée,*
  - *La date et le numéro de la correspondance,*
  - *L'expéditeur,*
  - *L'objet,*
  - *Le destinataire.*
- Les courriers "fax arrivée" et "E-mail arrivé" sont enregistrés suivant leur accusé de réception.
  - Le Secrétariat Administratif appose le cachet "**courrier arrivée**" sur le courrier et inscrit :
    - *La date d'arrivée,*
    - *Le numéro d'ordre interne du registre "**courrier arrivée**" attribué,*
    - *Prépare la fiche d'exploitation du courrier à l'attention du Coordonnateur de l'UEP,*
    - *Transmet le document au Coordonnateur de l'UEP.*
  - Le Coordonnateur de l'UEP après avoir pris connaissance du courrier, le paraphe puis porte ses annotations sur la fiche d'exploitation joint à cet effet.
  - Le Secrétariat Administratif du Projet distribue la copie du courrier aux destinataires si nécessaire avec un cahier de transmission dans lequel les intéressés émargent pour acquitter la réception effective du courrier.

Le Secrétariat Administratif du Projet classe l'originale du courrier traité par le Coordonnateur.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES		Révisé	Folio
	GESTION DU COURRIER		Avril 2018	3/3

### 2.1.3 Note ou courrier interne

#### 1. OBJET

Décrire le traitement d'une note ou d'un courrier interne à l'UEP.

#### 2. APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique pour tout courrier interne ou note de service émis par l'UEP.

#### 3. REGLES DE GESTION

- Tout courrier interne ou note de service peut être initié par le personnel et soumis à l'appréciation du Coordonnateur.
- Adresser le projet de note ou de courrier au Secrétariat Administratif pour transmission au Coordonnateur de l'UEP.
- Le Coordonnateur émet ses observations pour correction ou valide la note en l'état par la signature du document.
- Le Secrétariat Administratif du PDGM :
  - *Enregistre la note ou le courrier interne dans le registre prévu à cet effet après ajout des mentions et informations complémentaires,*
  - *Prend une copie pour l'archivage,*
  - *Diffuse la note de service ou le courrier interne par les canaux appropriés et indiqués en la circonstance (distribution suivant les annotations, affichage au tableau etc.).*

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES		Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL		Avril 2018	1/18

## ***2.2 Gestion du personnel***

### ***2.2.1 Recrutement***

#### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

Recruter le personnel contractuel du Projet dans le respect des dispositions de l'Accord de financement entre la République Togolaise et l'IDA, et de la législation en vigueur en République Togolaise.

#### **2. APPLICATION**

La procédure s'applique pour le recrutement d'un agent au sein de l'UEP PDGM.

Pour prétendre à un emploi au PDGM, les candidats doivent remplir les conditions suivantes :

- Etre âgé de 18 ans au moins ;
- Etre reconnu de bonne conduite, vie et mœurs ;
- Etre titulaire du ou des diplômes, certificats pris en considération lors du recrutement,
- Etre reconnu par un médecin agréé par l'ordre professionnel physiquement apte à occuper l'emploi postulé ;
- Ne pas faire l'objet de poursuites judiciaires en cours ;
- Etre libre de tout engagement ;
- Ne pas être agent de l'Etat ;
- Etre en position de mise en disponibilité pour les agents de l'Etat.

#### **3. REGLES DE GESTION**

- Le recrutement du personnel se fera conformément aux dispositions de l'Accord de financement entre la République Togolaise et l'IDA et du code de travail en vigueur en République du Togo ;
- Le recrutement se fait sur appel à candidatures lancé par l'Unité d'Exécution du Projet ;
- Tout le personnel hormis les fonctionnaires mis à la disposition du Projet par l'Etat est lié au PDGM par un contrat à durée déterminée ;
- Le contrat de travail est toute convention, écrite, par laquelle une personne, le travailleur, s'engage à fournir à l'employeur PDGM un travail manuel ou intellectuel, sous la direction et l'autorité directe de celui-ci et moyennant salaire et autres rémunérations convenues ;
- Les contrats sont gérés par l'Unité d'Exécution du Projet.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018	2/18

### 2.2.1.1 Identification du besoin de recruter

#### 1. OBJET DE LA PROCEDURE

Identifier les besoins en personnel compte tenu des prérogatives et des activités du PDGM dans le respect de la législation en vigueur en République Togolaise.

#### 2. APPLICATION

L'analyse des besoins en personnel intervient, en fonction des priorités et des activités du PDGM et en tenant compte des départs, de l'introduction de nouvelles charges de travail et des dispositions de l'Accord de financement entre la République Togolaise et l'IDA. Toutefois, en fonction d'une situation particulière (départ imprévu d'un agent, modification substantielle dans le fonctionnement du PDGM ou accroissement des tâches), il peut être procédé à un recrutement. Dans l'un ou l'autre des cas, la Coordination de l'UEP demeure le seul responsable de ladite décision en concertation avec le Comité de Coordination Stratégique du projet et après avis de non objection de l'IDA.

#### 3. REGLES DE GESTION

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
<p>Le Coordonnateur de l'UEP</p> <p>Les Responsables de service</p> <p>Le Coordonnateur de l'UEP</p>	<p><b>1. <u>Expression des besoins</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulte, pour avis techniques les Responsables des services utilisateurs des agents à recruter et le SGF ;</li> <li>- Exprime en réunion du Comité de Coordination Stratégique le besoin de procéder à un recrutement en fonction des dispositions qu'il juge nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du PDGM ;</li> <li>- Fournissent des éléments pertinents en vue de permettre au Coordonnateur de l'UEP d'apprécier : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les exigences du poste en termes de responsabilités et d'activités,</li> <li>• le profil exigible,</li> <li>• le coût estimatif du processus de recrutement et les charges salariales y afférentes</li> </ul> </li> <li>- prend connaissance de ces différents paramètres et ;</li> <li>- prend la décision de procéder au recrutement et le cas échéant, instruit le SPM pour enclencher le processus; ou</li> <li>- renonce à la décision de procéder au recrutement.</li> </ul>	<p>Fiche d'expression des besoins</p> <p>Demande d'avis techniques</p> <p>Avis techniques</p> <p>Décision de recrutement</p>

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018Avril 2018	3/18

### **2.2.1.2 Recherche des candidatures**

#### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

Rechercher les candidatures en tenant compte des profils de poste définis et validés par la Coordination de l'UEP dans le respect de la législation en vigueur en République Togolaise.

#### **2. APPLICATION**

La procédure s'applique pour le recrutement d'un ou de plusieurs agents au sein du Projet PDGM.

Cette étape peut être conduite directement par le Projet ou être externalisée. La décision d'externalisation appartient à la Coordination du PDGM qui s'assure de la technicité, de l'impartialité, de la confidentialité et de la transparence nécessaires à la bonne conduite du processus de recrutement.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018Avril 2018	4/18

### 3. REGLES DE GESTION

#### • Recrutements conduits directement par l'UEP PDGM

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le Coordonnateur de l'UEP	- Instruit le SPM pour engager le processus de recrutement.	Note d'instruction
Le SPM	- Prépare à cet effet : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les fiches descriptives de poste,</li> <li>• l'offre d'emploi sous forme de projet d'un communiqué à diffuser par voie de presse, affichage ou par tout autre moyen de communication, en relation avec le ou les service(s) bénéficiaire(s) dudit recrutement ;</li> </ul> - S'informe des différents canaux de presse idéaux pour la communication de l'avis d'appel à candidatures et ; - Transmet le dossier de recrutement au Coordonnateur de l'UEP pour approbation.	Dossier de recrutement
Le Coordonnateur de l'UEP	- Vise le dossier avec la mention « bon à publier » - Instruit le SPM pour publication de l'avis de recrutement.	Visa sur le dossier de recrutement
Le SPM	- Lance l'avis de recrutement dans les canaux de presse retenus ; - Fait afficher l'avis de recrutement dans les locaux du PDGM.	Avis de publication
Secrétariat Administratif	- Réceptionne les dossiers de candidatures - Fait le point des dossiers au Coordonnateur de l'UEP	Dossiers de candidatures
Le Coordonnateur de l'UEP	- Constitue et convoque le comité de sélection des Candidatures pour le dépouillement et l'analyse des dossiers.	Note de convocation du comité
Le Comité de sélection des Candidatures	- Etudie les dossiers sur la base des critères définis ; - Etablit la liste des présélectionnés assortie du PV de sélection des candidatures ; - Transmet le PV au Coordonnateur de l'UEP pour approbation.	liste des présélectionnés +PV de sélection

# MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES ADMINISTRATIVES</b>	Révisé	Folio
	<b>GESTION DU PERSONNEL</b>	Avril 2018Avril 2018	5/18

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le Coordonnateur de l'UEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vise la liste avec la mention « bon à publier »</li> <li>- Saisit le Comité de sélection des Candidatures pour proposition éventuelle des tests et du corrigé type à faire subir aux candidats.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Visa</p> <p style="text-align: center;">Demande de proposition de sujet</p>
Le SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait publier la liste par voie d'affichage et instruit le Secrétariat Administratif du PDGM pour convocation des candidats présélectionnés.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Avis de publication de la liste</p>
Le Comité de sélection des Candidatures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adresse sous plis ses propositions au Coordonnateur de l'UEP.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Propositions de sujets de tests</p>
Le Coordonnateur de l'UEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réceptionne tous les tests sous plis fermés ;</li> <li>- Convoque le Comité de Sélection des Candidatures pour tirage au sort des tests ;</li> <li>- Retient le test sélectionné.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Propositions de sujets de tests</p>
Le SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organise la logistique pour la mise en œuvre du test ;</li> <li>- Supervise avec le Comité de Sélection des Candidatures le test de recrutement ;</li> <li>- Adresse sous plis les copies du test de recrutement au Coordonnateur de l'UEP.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Copies de compositions sous plis fermé</p>
Le Comité de Sélection des Candidatures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Comité de Sélection des Candidatures est convoqué par le coordonnateur pour procéder à la correction des copies des candidats ;</li> <li>- Ce comité établit la liste des candidats sélectionnés par ordre de mérite assortie du PV de sélection des candidatures ;</li> <li>- Transmet le PV au Coordonnateur de l'UEP pour approbation.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Convocation du Comité de Sélection des Candidatures</p> <p style="text-align: center;">Liste des candidats sélectionnés + du PV de sélection Programmation des entretiens</p>
Le Coordonnateur de l'UEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait établir la programmation des entretiens avec le comité de recrutement par le SPM ;</li> <li>- Fait préparer par le SPM les outils d'entretiens avec le service bénéficiaire ;</li> <li>- Vise la liste des candidats sélectionnés et les fait convoquer pour l'entretien de recrutement suivant le planning d'entretien ;</li> <li>- Constitue et fait convoquer le Comité de recrutement du PDGM.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Convocation pour l'entretien</p> <p style="text-align: center;">Convocation du Comité de recrutement</p> <p style="text-align: center;">Rapport final de recrutement + Liste des lauréats</p>
Le Comité de recrutement du PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduit les entretiens ;</li> <li>- Evalue les candidats ;</li> <li>- Etablit la liste candidats par ordre de mérite ;</li> <li>- Elabore un PV d'entretien ;</li> <li>- Elabore le rapport final de recrutement et le transmet avec le PV au Coordonnateur de l'UEP ;</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Rapport final de recrutement + Liste des lauréats</p>
Le Coordonnateur de l'UEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instruit le SPM pour convocation du candidat pour les formalités d'embauche.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Convocation des lauréats</p>

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018Avril 2018	6/18

• **Recrutement conduit par un Bureau spécialisé**

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le Coordonnateur de l'UEP	- Instruit le SPM pour engager le processus de recrutement par appel à l'assistance d'un bureau spécialisé.	Note d'instruction
Le SPM	- Prépare à cet effet les fiches descriptives de poste, - Collecte auprès des services bénéficiaires du recrutement, les éléments techniques pour la rédaction des termes de référence ; - Rédige le projet de termes de références en concertation avec les services techniques ; - Transmet au Coordonnateur de l'UEP pour approbation et signature.	Dossier de recrutement
Le Coordonnateur de l'UEP	- Signe les termes de référence ; - Fait transmettre le dossier de recrutement au bureau spécialisé sélectionné conformément aux procédures de passation des marchés du PDGM.	Visa sur le dossier de recrutement
Le bureau spécialisé	- Conduit l'ensemble du processus de sélection des candidatures ; - Etablit la liste des candidats sélectionnés par de ordre de mérite assortie du PV de sélection des candidatures ; - Transmet le rapport de sélection des candidatures au Coordonnateur de l'UEP pour approbation.	rapport de sélection des candidatures
Le Coordonnateur de l'UEP	- Instruit le SGF pour convocation du candidat pour les formalités d'embauche.	Convocation des lauréats

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018	7/18

### 2.2.1.3 Conclusion du contrat de travail

- Au moment de la signature du premier contrat, une communication du statut du personnel et du règlement intérieur doit être faite à l'agent recruté, afin que ce dernier appréhende ses droits et ses obligations contractuels ;
- Le contrat établi est signé par chacune des parties et soumis au visa de l'inspection du travail et des lois sociales ;
- Après signature du contrat de travail, une copie doit être remise à l'agent ;
- Le personnel recruté a un statut de contractuel. Les contrats sont gérés par le SGF sous la supervision du Coordonnateur de l'UEP ;
- Chaque contrat de travail doit porter les mentions et obligations suivantes :
  - *Le nom de l'employeur (Projet PDGM),*
  - *Le nom et le prénom du travailleur,*
  - *La date et le lieu de naissance du travailleur,*
  - *La nationalité du travailleur,*
  - *Le métier ou la profession du travailleur,*
  - *Le lieu et la résidence du travailleur au moment de la conclusion du contrat,*
  - *La date de l'engagement,*
  - *La durée de l'emploi,*
  - *La nature du travail à exécuter,*
  - *Le lieu ou les lieux d'exécution du travail,*
  - *Le montant du salaire, détaillé éventuellement en salaire de base, prime et indemnités diverses, avantages familiaux, avantage en nature,*
  - *Les conditions spéciales du contrat,*
  - *Les signatures des parties.*
- Un dossier du personnel est tenu par l'Assistant administratif sous la supervision du SGF. Ce dossier comprend :
  - *Le contrat de travail,*
  - *Tous les documents administratifs de l'agent (copie de l'extrait d'acte de naissance, extrait du casier judiciaire, curriculum vitae, copie de la carte nationale d'identité, copie des diplômes, etc.),*
  - *Les rapports d'évaluation du personnel,*
  - *Etc.*
- Le contrat de travail est signé pour une durée déterminée.

### Période d'essai

- La période d'essai est de trois mois (cadres, assimilés et personnel de soutien) ;
- Au cours de cette période, chacune des parties peut mettre fin à ses obligations contractuelles sans préavis et sans avoir à payer une indemnité compensatrice sauf celle relative aux congés ;
- Le contrat de travail doit être stipulé par écrit la période d'essai, faute de quoi le postulant à l'emploi pourra considérer qu'il est recruté de façon ferme pour compter du jour de sa prise de service.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES		Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL		Avril 2018	8/18

### ***2.2.1.4 Intégration du personnel recruté***

#### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

Accompagner l'agent nouvellement recruté pour son insertion dans le projet à travers une prise de connaissance du PDGM et de son environnement.

#### **2. APPLICATION DE LA PROCEDURE**

La procédure s'applique à tout agent recruté au projet PDGM.

#### **3. REGLES DE GESTION**

- Préparer le calendrier de prise de service du nouvel agent et son intégration à l'équipe du projet ;
- Accueillir le nouvel agent par une cérémonie solennelle de présentation de l'équipe ainsi que du projet PDGM et de son environnement ;
- Transmettre les documents et matériel nécessaires à l'exercice de ses nouvelles fonctions à l'agent.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018	9/18

## **2.2.2 Absences**

### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

Réglementer les autorisations d'absence du personnel conformément au code du travail.

### **2. APPLICATION DE LA PROCEDURE**

La procédure s'applique à la demande d'un agent devant s'absenter pour diverses raisons.

### **3. REGLES DE GESTION**

- Les autorisations d'absence seront accordées par référence à la Convention collective. Lorsque pour une cause quelconque un agent ne peut pas se présenter au travail, il doit informer dans les plus brefs délais le Coordonnateur du Projet en donnant le motif de son absence ;
- En cas d'absence pour cause de maladie, l'agent doit faire parvenir à la Coordination du Projet, au plus tard dans 48 heures un certificat dûment signé par un médecin agréé par l'ordre des médecins du Togo ;
- Passé ce délai, l'absence sera considérée comme non justifiée sauf en cas de force majeure.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018	10/18

### **2.2.3 Rupture de contrat de travail**

#### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

Réglementer les ruptures de contrat de travail.

#### **2. APPLICATION DE LA PROCEDURE**

La procédure s'applique à l'occasion de la rupture d'un contrat de travail signé avec un agent.

#### **3. REGLES DE GESTION**

La rupture des contrats de travail conclus entre le Projet et le personnel peut intervenir pour l'une des causes ci-après :

- L'expiration du contrat,
- La résiliation,
- La démission ou l'abandon de poste par l'agent,
- Le licenciement,
- Le décès de l'agent.

#### **Expiration du contrat**

Les contrats à durée déterminée prennent fin à l'arrivée du terme convenu au moment de la conclusion.

#### **La résiliation**

La résiliation d'un contrat peut intervenir pour des raisons diverses :

- En cas de faute lourde,
- En cas d'incompétence avérée,
- En cas de maladie de longue durée de plus d'un an ou,
- En cas de décès de l'agent.

Sauf en cas de décès de l'agent, la partie qui prend l'initiative de la rupture, doit aviser le cocontractant par une lettre précisant les motifs de la rupture et doit se conformer aux clauses de résiliation du contrat. La durée minimum du préavis est égale à la période d'essai.

Au moment de son départ, l'agent doit remettre au projet PDGM, tous les biens, matériels et documents (dont les rapports d'activité pendant la durée du contrat) mis à sa disposition. En tout état de cause, l'agent ne sera libre de tout engagement vis à vis du Projet qu'au moment où il lui sera remis son certificat de travail et un reçu pour solde de tout compte.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES ADMINISTRATIVES</b>		Révisé	Folio
	<b>GESTION DU PERSONNEL</b>		Avril 2018	11/18

## **La démission ou l'abandon de poste**

Toute absence non justifiée d'une durée supérieure ou égale à dix (10) jours ouvrés, est assimilée à un abandon de poste.

L'agent a la possibilité de donner sa démission, sous réserve du respect de l'obligation du préavis. Lorsqu'un agent démissionne de son emploi sans respect du préavis, ou abandonne son poste de travail, le Projet se réserve le droit de réclamer à l'intéressé l'indemnité compensatrice de préavis, ou de l'assigner en justice pour réparation du préjudice qui résulterait de cette démission ou de cet abandon de poste.

## **Le licenciement**

Les droits de licenciement pour les contractuels seront calculés conformément aux dispositions de la convention collective générale, lorsque la rupture du contrat de travail proviendrait du PDGM.

## **Le décès de l'agent**

En cas de décès d'un agent, le salaire de présence, et les indemnités de toutes natures acquises à la date du décès reviennent de plein droit à ses héritiers, ou à défaut, à ses ayants droit.

### ***2.2.4. Horaire de travail, retards et sorties***

#### **Horaire**

- L'horaire de travail est établi conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur. La durée de travail est normalement de huit heures par jour et de quarante heures par semaine ;
- Les heures de travail sont les heures pendant lesquelles le travailleur est à la disposition de son employeur (PDGM) ;
- Les jours fériés donnent droit à la rémunération.

#### **Retards**

- Les retards des agents sont consignés dans un registre ad hoc tenu au secrétariat de l'UEP sous la supervision du SGF ;
- Ce registre où tout agent doit signer, indique l'heure d'arrivée, la durée et le motif de retard ;
- Le SGF établit et présente un rapport global sur retards enregistrés relevés mois par mois.

#### **Sorties**

- Les sorties de tout agent et cadre doivent être autorisées. L'autorisation est donnée sur un billet de sortie signé par le Coordonnateur ;
- Le SGF établit les relevés mensuels, trimestriels, semestriels et annuels de sorties et d'absences de tous les agents et les transmet au Coordonnateur.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES		Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL		Avril 2018	12/18

## 2.2.5. Des congés payés légaux

### Congés annuels payés

- Le droit de jouissance aux congés correspond à environ 1,8 jour ouvrable par mois travaillé, soit un maximum de vingt-deux (22) jours ouvrables par an ;
- Tout travailleur a droit, chaque année, à un congé annuel payé à charge de l'employeur.
- Les congés sont octroyés par le Coordonnateur après avis du SGF de l'UEP ;
- Les lettres de demande de congé sont adressées au Coordonnateur 15 jours avant la date de prise de congé ;
- Le congé peut être refusé à la date demandée si les nécessités de service l'exigent. Dans ce cas, une autre date sera fixée de commun accord entre le Coordonnateur et le requérant ;
- Durant son congé, l'agent a droit au même salaire de base et autres avantages octroyés en période de service actif qui sont liquidés à sa demande avant le départ en congé. En cas de départ définitif de l'agent, l'allocation de congé est payée au prorata des services prestés si le congé correspondant n'a pas été pris.

### Congés de circonstance

- Le travailleur a droit à sa demande, et à charge du Projet, à des congés de circonstance payés. Ceux-ci sont accordés à l'occasion des événements ci-après :
  - Quatre jours ouvrables en cas de :
    - Mariage de l'agent,
    - Accouchement de l'épouse,
    - Décès de l'épouse ou époux de l'agent,
    - Mariage d'un enfant de l'agent,
    - Mariage du père ou de la mère de l'agent,
    - Décès d'un enfant de l'agent,
    - Décès du père ou de la mère de l'agent,
    - Mutation de l'agent impliquant le changement de localité.
  - Deux jours ouvrables en cas de décès d'un grand-parent, d'un frère ou d'une sœur et d'un allié au premier degré de l'agent.
- L'octroi des congés de circonstance doit coïncider avec l'évènement qui en est la cause ;
- Lorsque le droit au congé de circonstance s'ouvre à un moment où l'agent bénéficie d'un autre congé légal, le congé de circonstance doit être accordé immédiatement le dernier jour de la période du congé légal au cours de laquelle s'est ouvert le droit.

### Congé de formation et de perfectionnement professionnel

- Tout agent autorisé par le PDGM à participer à un stage de formation ou de perfectionnement professionnel, a droit, à la charge du Projet, à un congé payé dont la durée ne peut être inférieure à celle du stage de formation ou de perfectionnement.

### Congés médicaux et de maternité.

- Des congés médicaux et de maternité sont accordés à un agent du Projet par certificat médical d'un médecin agréé par l'ordre professionnel des médecins ;
- La durée du congé de maternité est de quatorze (14) semaines, dont six doivent être prises obligatoirement après l'accouchement.

### Couverture médicale

En cas de maladies et d'accidents, le personnel contractuel de l'UEP bénéficie d'une assurance.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES ADMINISTRATIVES</b>		Révisé	Folio
	<b>GESTION DU PERSONNEL</b>		Avril 2018	13/18

### ***2.2.6. Tenue du Dossier du Personnel***

Chaque Agent du PDGM doit avoir un dossier individuel qui est constitué et tenu à jour par l'assistant administratif sous la supervision du SGF du PDGM.

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

- Un curriculum vitae détaillé mis à jour annuellement ;
- Un acte de naissance ;
- Une copie de la lettre d'embauche ;
- Une copie de la carte d'identité ;
- Un acte de mariage, s'il existe ;
- Une copie légalisée des actes de naissance des enfants ;
- La photocopie du livret de la Sécurité Sociale ;
- Des copies légalisées des diplômes ou attestations qui justifient la qualification professionnelle ;
- Des copies légalisées des certificats de travail qui justifient l'expérience professionnelle ;
- Deux photos d'identité récentes ;
- Le contrat de travail et ses avenants dûment signés ;
- Les fiches de paie ;
- Toutes décisions ou notes relatives à la rémunération et au classement professionnel ;
- Toutes décisions, notes ou rapports relatifs à la notation ainsi que toutes correspondances entre l'Agent et son Employeur ;
- Un tableau de bord sur les mouvements du personnel, à savoir : congé, aménagement de poste... et classement dans les dossiers individuels des pièces administratives justificatives

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018	14/18

## 2.2.7. Evaluation du Personnel

### a) Mécanismes d'évaluation

Tout le personnel du PDGM sera évalué tous les six (6) mois durant la première année du projet et une fois par an à partir de la deuxième année. L'évaluation du Coordonnateur PDGM est organisée par le Directeur de Cabinet du MME et l'évaluation des autres Agents est coordonnée par le CP. De plus, pour le premier contrat chaque agent dispose d'une période d'essai de 3 mois.

Les évaluations se feront principalement sur la base de la grille d'évaluation du personnel, en rapport avec le niveau d'atteinte des indicateurs de performance de chaque Agent. Les indicateurs viseront essentiellement l'atteinte des objectifs contenus dans les PTA et les objectifs du Projet. Les sources de vérification de chaque indicateur doivent être précisées. Aucun indicateur nouveau ne pourra intervenir en cours d'année ni lors de l'évaluation. Pour être applicable, l'indicateur doit être largement discuté avec l'Agent. Les indicateurs seront harmonisés pour les fonctions similaires. Les indicateurs pour chaque poste seront soumis à l'approbation du Directeur de Cabinet et de la Banque Mondiale et feront partie intégrante du contrat de travail.

Les degrés d'appréciation ci-après seront retenus :

- **100%** des indicateurs sont remplis : l'évaluation est jugée très satisfaisante ;
- Entre **80%** et moins de **100%** des indicateurs sont remplis : l'évaluation est jugée satisfaisante ;
- Entre **60%** et moins de **80%** des indicateurs sont remplis : l'évaluation est jugée modérément satisfaisante ;
- Moins de **60%** des indicateurs sont remplis : l'évaluation est jugée non satisfaisante.

Les conséquences ci-après peuvent découler des conclusions de l'évaluation annuelle :

- Lorsque l'évaluation est jugée très satisfaisante ou satisfaisante, le contrat de travail de l'Agent est renouvelé sans réserve ;
- Lorsque l'évaluation jugée modérément satisfaisante, le contrat de l'Agent est renouvelé avec une clause de réserve liée à l'atteinte des objectifs du plan de redressement à hauteur d'au moins **80%**. L'évaluation du plan de redressement se fera sur une base trimestrielle. La non-exécution du plan de redressement à plus de **80%** donne lieu à une conclusion d'évaluation non satisfaisante ;
- Lorsque l'évaluation est jugée non satisfaisante et en l'absence de cas de force majeure, le contrat de l'Agent n'est pas renouvelé.

Les résultats des évaluations faites par le Coordonnateur doivent être communiqués au Président du Comité de Coordination Stratégique et à la Banque mondiale pour validation.

### b) Indicateurs clés d'évaluation

Le PDGM est un projet d'urgence disposant d'une enveloppe financière importante qui doit être décaissé conformément aux objectifs du projet dans un délai relativement réduit. L'atteinte des objectifs du projet dans les délais exige la définition à tous les niveaux des indicateurs d'exécution des tâches importantes et des éléments de mesure desdits indicateurs.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018	15/18

Les indicateurs d'évaluation de la performance du personnel du PDGM s'articulent autour de quatre (4) catégories et font partie intégrante des contrats de travail du personnel :

- **Les critères techniques portant sur l'atteinte des objectifs annuels liés à la mission de l'agent :**
  - Les indicateurs liés à l'atteinte des objectifs annuels du projet ;
  - Les indicateurs liés au taux d'exécution ;
  - Les indicateurs liés à la passation des marchés ;
  - Les indicateurs liés à la budgétisation, à la mobilisation des ressources et au décaissement de fonds ;
  - Les indicateurs liés aux audits internes et externes.
- **Les critères afférents à la préparation des rapports et autres documents :**
  - Les indicateurs liés à la préparation de la planification et niveau d'exécution du plan de travail ;
  - Les indicateurs liés à la préparation du budget et à son niveau d'exécution ;
  - Les indicateurs liés à la préparation à bonne date des RIF ;
  - Les indicateurs liés à la préparation des autres documents.
- **Les critères relatifs au transfert de compétences aux directions techniques du MME :**
  - Les indicateurs liés à la préparation d'un plan annuel de transfert de compétences et à son degré de mise en application ;
  - Les indicateurs liés au degré d'implication des homologues dans la mise en œuvre des procédures ;
- **Les critères liés à l'attitude et l'esprit d'équipe de l'agent.**

Le Coordonnateur du PDGM et le MME pourront compléter les catégories d'indicateurs et le soumettre à l'avis de non objection de la Banque mondiale.

Il est présenté en annexe la liste des indicateurs d'évaluations du personnel.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018	16/18

## **2.2.8. La Formation du personnel**

### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

Dans le cadre du renforcement des capacités du personnel en vue de l'amélioration des performances et de corriger les insuffisances découlant de l'évaluation du personnel, un plan annuel détaillé de renforcement des capacités du personnel par poste est élaboré par le Coordonnateur du Projet en collaboration avec le SGF.

Les principes ci-après doivent guider l'élaboration des plans de formations :

- La nécessité d'une amélioration des performances de l'Agent dans le cadre de la mise en œuvre des activités du Projet ;
- La nécessité de corriger les insuffisances relevées lors de l'évaluation du personnel ;
- Les formations doivent être essentiellement de courte durée (moins d'un mois) ;
- Les formations doivent être en adéquation avec le cahier de charges de l'Agent dans le cadre du Projet ;
- Le plan de formation doit donner une priorité aux centres de formations de la Région africaine qui offrent les services de formation attendus.

Le plan de formation est élaboré dans un processus participatif associant tous les Agents du Projet. Il se fonde principalement sur les résultats de l'évaluation annuelle du personnel. La formation vise à améliorer les performances des agents suite à une évaluation ou sur la base des insuffisances identifiées. Néanmoins des formations peuvent être accordées hors du processus d'évaluation.

### **2. APPLICATION DE LA PROCEDURE**

La procédure de formation s'applique uniquement au personnel de l'UEP. La phase de préparation du plan de formation est mise en œuvre une fois par an et au moins 30 jours avant le début de l'année. La participation aux sessions de formations se fait conformément au calendrier validé dans le plan annuel de formation.

Dans la mesure du possible le plan annuel de formation doit être présenté en annexe au plan de passation des marchés.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL	Avril 2018	17/18

## **2.2.9. La traitement et le paiement des salaires**

### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

Payer les salaires/honoraires aux agents du PDGM.

### **2. APPLICATION DE LA PROCEDURE**

La procédure s'applique mensuellement pour le paiement des salaires/honoraires du personnel de l'UEP.

### **3. REGLES DE GESTION**

- La procédure est mise en œuvre dès le 20 du mois par le SGF de l'UEP afin de permettre un paiement effectif des salaires/honoraires au plus tard le 25 du mois ;
- Le salaire/honoraire de chaque agent est déterminé dans le contrat de travail ;
- Les salaires/honoraires sont payés au plus tard à la fin du mois. Le paiement est constaté par un bulletin individuel de paye ou note d'honoraires acquittée, qui est rédigé de manière à faire apparaître clairement les différents éléments de la rémunération, la nature exacte du poste occupé.

### **4. LISTE DES OPERATIONS**

1. Préparation de la paie
2. Calcul et édition des bulletins, vérification des notes d'honoraires
3. Contrôle des états de paie
4. Comptabilisation de la paie
5. Etablissement des chèques et ordres de virement
6. Signature des chèques et ordres de virement
7. Remise des chèques et dépôt des ordres de virement
8. Situations fiscales et sociales

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES		Révisé	Folio
	GESTION DU PERSONNEL		Avril 2018	18/18

## 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le SGF	<p><b><u>Préparation de la paie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rassemble les éléments variables de paye du mois : <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de jours travaillés,</li> <li>- sommes à prélever sur salaire, etc.</li> </ul> </li> </ul>	
Le SGF	<p><b><u>Calcul et édition des bulletins de paie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saisit les éléments de paie,</li> <li>- édite le livre de paye du mois, et les bulletins de paye en deux (2) exemplaires,</li> <li>- prépare les états de paiement des salaires/notes d'honoraires,</li> <li>- transmet les bulletins, les notes d'honoraires, le livre de paie et les états au Coordonnateur de l'UEP.</li> </ul>	Bulletins de paie / notes d'honoraires
Le Coordonnateur	<p><b><u>Contrôle des bulletins/notes d'honoraires et des états</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle les bulletins de paie/notes d'honoraires et les états de salaires,</li> <li>- signe les bulletins de paie et les états,</li> <li>- vise les notes d'honoraires</li> <li>- retourne le dossier au SGF.</li> </ul>	Etats de paie
COMPTABLE	<p><b><u>Comptabilisation de la paie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- impute et enregistre les écritures comptables de paie.</li> </ul>	Etat de paie
COMPTABLE	<p><b><u>Préparation des chèques et ordres de virement</u></b></p> <p>prépare les chèques et les ordres de virement</p>	Chèques et ordres de virement
Le SGF	<p><b><u>Signature des chèques et ordres de virement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- signe les chèques et les ordres de virement,</li> <li>- fait contresigner les chèques et les ordres à la signature au Coordonnateur de l'UEP,</li> </ul>	Chèques et ordres de virement
COMPTABLE	<p><b><u>Dépôts des ordres de virement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistre les chèques et les ordres de virement dans le brouillard de banque,</li> <li>- dépose les ordres de virement à la banque,</li> <li>- fait émarger les agents sur les états de paiement,</li> <li>- distribue au personnel un exemplaire des bulletins de paie,</li> <li>- classe les documents dans le dossier de l'agent.</li> </ul>	Bordereau de dépôt des ordres de virement

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES		Révisé	Folio
	GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA PRODUCTION DES RAPPORTS		Avril 2018	1/2

## 2.3 Gestion de l'information et de la production des rapports

### 2.3.1 Gestion de l'information

La gestion de l'information est un élément déterminant de la performance du Projet ainsi que de son efficacité. Les documents de base du PDGM doivent être appropriés par les agents du PDGM et éventuellement leurs homologues afin que chaque acteur puisse s'assurer, en ce qui le concerne, qu'il a fourni ou reçu à bonne date les informations pertinentes sur le Projet.

Le Coordonnateur du PDGM doit faciliter et œuvrer à l'appropriation des documents de base par tous les acteurs afin de leur permettre de jouer efficacement leur rôle.

La gestion de l'information répond aux règles de gestion ci-après :

- Il n'y a qu'un point de départ et un seul point d'arrivée pour tous les courriers ;
- Aucun courrier ne peut être émis sans la signature des personnes autorisées ;
- Tout document émis ou reçu par le Coordonnateur du PDGM doit être enregistré et codifié de façon chronologique ;
- Les moyens de communication tels que le téléphone, le télécopieur, l'internet et l'intranet doivent être utilisés de façon optimale.

Pour assurer une bonne circulation de l'information au sein du Projet et entre les entités du Projet :

- Il est organisé au moins une fois par semaine une réunion au sein de l'équipe du projet.

Le Projet a l'obligation d'assurer une large diffusion des informations contenues dans les différents rapports. Pour ce faire, un plan de communication est retenu et mis en œuvre en harmonie avec le plan de communication du MME. De plus, le site Web du PDGM Togo sera utilisé pour la diffusion des informations sur le projet.

### 2.3.2 Production des rapports et des autres documents

Type de rapport	Fréquences	Contenu	Date de remise	Responsables	Destinataires
<b>Documents / rapports annuels</b>					
La planification des activités des acteurs en charge de la mise en œuvre.	Une fois par an	Présente le point exhaustif des activités devant être mises en œuvre durant l'année ou la période de référence.	<b>90</b> jours avant le début de l'année soit plus tard au 1 <sup>er</sup> octobre de l'année n-1	Les acteurs en charge de la mise en œuvre.	UEP
La planification consolidée des activités du PDGM	Une fois par an	Présente le point exhaustif des activités devant être mises en œuvre pour l'ensemble du Projet	<b>60</b> jours avant le début de l'année soit au plus tard le 1 <sup>er</sup> novembre de l'année n-1	UEP	CCS et BM

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES ADMINISTRATIVES</b>		Révisé	Folio
	<b>GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA PRODUCTION DES RAPPORTS</b>		Avril 2018	2/2

Type de rapport	Fréquences	Contenu	Date de remise	Responsables	Destinataires
<b>Documents / rapports annuels</b>					
Le plan de passation des marchés actualisé	Au moins une fois par an	Présente le point exhaustif des marchés passés ou à passer, les méthodes de passation des marchés, l'échéancier de mise en œuvre.	<b>30</b> jours avant le début de chaque année soit au plus tard le 1 <sup>er</sup> décembre de l'année n-1	UEP	DNCMP et BM
Le budget du PDGM	Une fois par an	Présente le projet de Budget annuel par composante, par source de financement du PDGM (budget consolidé)	<b>30</b> jours avant le début de chaque année soit au plus tard le 1 <sup>er</sup> décembre de l'année n-1	UEP	CCS et BM
Le Rapport annuel d'activités y compris les activités de passation de marchés	Une fois par an	Fait un point détaillé d'exécution de la planification et un suivi des éventuels indicateurs retenus pour les activités à mener durant l'année	<b>30</b> jours au plus tard après la fin de l'année soit au plus tard le 1 <sup>er</sup> février de l'année n+1	UEP	CCS et BM
Le Rapport semestriel d'activités y compris les activités de passation de marchés	Une fois par semestre	Fait un point détaillé d'exécution de la planification et un suivi des éventuels indicateurs retenus pour les activités à mener durant l'année	<b>30</b> jours au plus tard après la fin du semestre	UEP	CCS et BM
Le Rapport Financier	Une fois par an	Le rapport financier consolidé comportant les états financiers, les analyses des comptes, les informations détaillées par source de financement.	<b>90</b> jours au plus tard après la fin de l'année soit au plus tard le 1 <sup>er</sup> avril de l'année n +1	UEP	Auditeur Indépendant
<b>Documents / rapports trimestriels/Autres</b>					

Type de rapport	Fréquences	Contenu	Date de remise	Responsables	Destinataires
Le Rapport Intérimaire Financier (RIF) du PDGM.	Tous les trois mois	Fait le point consolidé d'exécution des activités, de la passation des marchés et de la gestion financière.	Au plus tard quarante-cinq <b>(45)</b> jours suivant la fin du trimestre soit au plus tard les 15 février, 15 mai, 15 août, 15 novembre de l'année n.	UEP	Banque Mondiale (BM) CSS
Rapports sur l'état des réalisations du projet par composante	Semestriel et annuel	Fait le point cumulé de réalisation des activités depuis le démarrage du projet composante par composante	<b>30</b> jours au plus tard après la fin du semestre ou de l'année	UEP	Banque Mondiale (BM) CSS
Rapport de suivi des contrats	Semestriel et annuel	Fait le point de la mise en œuvre des recommandations des études, évaluations et autres audits	<b>30</b> jours au plus tard après la fin du semestre ou de l'année	UEP	Banque Mondiale (BM)

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DES MISSIONS	Avril 2018	1/3

## 2.4. Gestion des missions

### 1. OBJET DE LA PROCEDURE

Gérer les missions à réaliser dans le cadre des activités du projet PDGM.

### 2. APPLICATION DE LA PROCEDURE

A l'intérieur de la République togolaise, un employé est en mission lorsque dans le cadre des activités du Projet, son déplacement s'effectue dans un rayon de cinquante (50) kilomètres au moins de son lieu de travail ou lorsqu'il est hors de la ville d'implantation de son poste de travail.

### 3. REGLES DE GESTION :

Au niveau national, les ordres de mission du personnel à l'exception du Coordonnateur du PDGM sont signés par ce dernier. Les ordres de mission du Coordonnateur du PDGM sont signés par son supérieur hiérarchique (le Ministre).

Les missions peuvent se dérouler avec ou sans nuitée. Les missions sans nuitée sont celles où l'aller et le retour se déroulent dans une même journée. Les missions avec nuitée sont celles pour lesquelles l'intéressé est obligé de passer une nuit ou plusieurs nuits à l'extérieur de la ville d'implantation de son poste de travail.

Toutes les missions doivent être correctement organisées afin de permettre leur correcte réalisation.

Le Coordonnateur du PDGM prend toutes les mesures pour garantir les meilleures conditions de leur déroulement. Ces conditions concernent :

- La mise en place des moyens de transport (véhicule ou billet d'avion) ;
- La réservation d'hôtel lorsque la mission est avec nuitée et au besoin ;
- La prise en charge des frais de mission (hébergement et/ou subsistance) ;
- La prise en charge des frais de transport au besoin.

Lorsqu'un véhicule du PDGM est utilisé dans le cadre d'une mission, il doit être obligatoirement conduit par un chauffeur du PDGM conformément à l'ordre de mission.

Les réservations d'hôtel doivent impérativement être faites par le secrétariat du coordonnateur ou par l'agent.

Lorsque la mission concerne une équipe de plusieurs personnes, un chef de mission doit être expressément nommé dans l'ordre de mission.

Les taux des frais de mission sont ceux contenus dans une note de service approuvée par le Ministre après avis favorable de la Banque Mondiale. Les frais de mission seront payés en deux phases. 80% des frais de mission sont payés au départ et les 20 % sont soldés au retour de la mission après la soumission du rapport de mission au Coordonnateur du Projet qui doit intervenir 72 heures après.

Toute dépense à justifier (conformément à la note) doit l'être dans un délai de 72 heures suivant la fin de la mission.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DES MISSIONS	Avril 2018	2/3

#### 4. LISTE DES OPERATIONS

La procédure comprend les étapes suivantes :

1. *Programmation mensuelle des missions ;*
2. *Examen et approbation du programme mensuel des missions ;*
3. *Préparation de la logistique de mission ;*
4. *Approbation du dossier de mission et signature des modes de paiement ;*
5. *Exécution de la mission et justification ;*
6. *Contrôle de l'exécution et diffusion des rapports.*

#### 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Assistant Administratif	<p><b><u>Préparation de l'ordre de mission</u></b></p> <p>En collaboration avec l'agent</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare l'ordre de mission sur instruction du Coordonnateur en un exemplaire : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>N° de l'ordre de mission,</i></li> <li>▪ <i>Nom, prénom et fonction du chef de mission</i></li> <li>▪ <i>Lieu de la mission,</i></li> <li>▪ <i>Dates de départ et de retour,</i></li> <li>▪ <i>Motif,</i></li> <li>▪ <i>N° du véhicule/Moyen de transport à utiliser,</i></li> <li>▪ <i>Nom et prénom du chauffeur,</i></li> <li>▪ <i>Nom et prénom des personnes à bord.</i></li> </ul> </li> <li>- Transmet l'ordre de mission au SGF pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérification de la programmation budgétaire de l'activité, et</li> <li>▪ Estimation du coût de la mission.</li> </ul> </li> </ul>	Projet d'ordre de mission
Le SGF	<p><b><u>Paraphe du SGF</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie que l'activité est prévue au plan de travail annuel budgétisé,</li> <li>- Vérifie l'ordre de mission établi,</li> <li>- Met son paraphe et le retourne au Coordonnateur pour signature.</li> </ul>	Projet d'ordre de mission
Le Coordonnateur	<p><b><u>Signature du Coordonnateur</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe l'ordre de mission qui est transmis au SGF pour calcul et paiement des frais de mission,</li> <li>- L'Assistant Administratif prend une copie de l'ordre de mission signé puis transmet le dossier au SGF.</li> </ul>	Ordre de mission

# MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES ADMINISTRATIVES</b>	Révisé	Folio
	<b>GESTION DES MISSIONS</b>	Avril 2018	3/3

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le SGF	<p><b><u>Calcul et paiement des frais de mission</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie que l'ordre de mission est signé par le Coordonnateur,</li> <li>- Calcule les frais de missions nécessaires</li> <li>- Fait établir l'état de paiement des frais de mission qu'il signe,</li> <li>- Fait établir les chèques pour le paiement des frais de mission du montant évalué qu'il signe,</li> <li>- Fait cosigner l'état de frais de mission et les chèques de paiement des frais au Coordonnateur,</li> <li>- Remet l'original de l'ordre de mission au chef de mission ou à l'agent qui va en mission</li> </ul>	Fiche de per diem MME + Chèque
LE COMPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paie les frais de mission aux agents partant en mission après émargement de l'état de paiement des frais de mission,</li> <li>- Enregistre l'opération dans la comptabilité.</li> </ul>	
	<p><b><u>Enregistrement du rapport de mission</u></b></p>	Rapport de mission
Le personnel en mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au plus tard 72 heures après le retour d'une mission, établit un rapport de mission qu'il signe et dépose avec l'ordre de mission visé au secrétariat administratif du Projet.</li> </ul>	
L'Assistant Administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistre le rapport de mission + l'ordre de mission,</li> <li>- Transmet les documents au SGF/comptable qui vise avant leur transmission au coordonnateur</li> </ul>	Rapport de mission
Le Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie que la mission a été effectuée conformément aux TDR et met son visa sur le rapport de mission établi par le personnel en mission,</li> </ul> <p><b><i><u>NB</u></i>: Le rapport de mission doit être déposé suivant le délai convenu. Un retard de 72 heures peut entraîner la mise en débet du personnel ayant effectué la mission.</b></p>	Rapport de mission

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES		Révisé	Folio
	GESTION DES STOCKS DE FOURNITURES ET VALEURS		Avril 2018	1/6

## **2.5 Gestion des stocks de fournitures et valeurs**

La procédure a pour objectif de décrire la gestion extra comptable du stock de fournitures diverses et valeurs du PDGM.

### **2.5.1 Réception et enregistrement en stocks de fournitures**

#### **1) OBJET DE LA PROCEDURE**

Constater la réception et l'enregistrement en stocks des fournitures diverses et autres valeurs acquises pour les besoins de consommation du PDGM.

#### **2) APPLICATION DE LA PROCEDURE**

La procédure est appliquée pour la réception et l'enregistrement en stocks de tout achat de fournitures diverses et autres valeurs stockées acquises pour consommation interne du projet. Les fournitures et autres valeurs stockables nécessaires au fonctionnement de la coordination du PDGM sont acquises par lot pour une période bien déterminée conformément aux procédures d'acquisition des biens et fournitures. Ces fournitures sont consommées sur la demande des utilisateurs.

#### **3) REGLES DE GESTION**

La réception et la constatation en stocks des fournitures diverses et autres valeurs se fait à l'aide des supports suivants :

- Bon de livraison du fournisseur ;
- PV de réception établi par le Responsable de la passation de marchés ;
- Fiches de stocks à remplir par l'Assistant Administratif de l'UEP ;
- Coffre pour garder les tickets valeurs en sécurité.

#### **4) LISTE DES OPERATIONS**

1. Préparation du PV de réception
2. Réception de la commande et signature des documents (PV de livraison/ BL)
3. Ventilation des documents de réception de commande (comptabilité et service passation de marchés)
4. Mise à jour de la fiche de stocks

# MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES ADMINISTRATIVES</b>	Révisé	Folio
	<b>GESTION DES STOCKS DE FOURNITURES ET VALEURS</b>	Avril 2018	2/6

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Responsable passation des marchés	<p><b><u>Préparation du PV de réception</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initie la réception des commandes de fournitures et de valeurs (carburant) pour laquelle un PV de réception est préparé suivant la programmation du plan de passation de marchés.</li> </ul>	PV de réception en préparation
Le comité de réception + Assistant Administratif	<p><b><u>Réception de la commande et signature des documents</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoivent les fournitures et tickets valeurs livrés accompagnés du bon de livraison ;</li> <li>- Procèdent aux vérifications usuelles et nécessaires pour l'acceptation de la livraison ;</li> <li>- Donnent quitus au fournisseur pour l'acceptation de la livraison contre signature du BL et du PV de réception de la commande ;</li> <li>- Transmettent copie des documents à l'Assistant Administratif pour suite à donner et enregistrement de la commande en stocks.</li> </ul>	<i>Stocks de fournitures/ Tickets valeurs +bon de livraison + PV de réception</i>
Assistant Administratif	<p><b><u>Ventilation des documents de réception de commande</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistre et classe les documents en attendant la réception des factures pour transmission au Coordonnateur de l'UEP ;</li> </ul>	<i>bon de livraison + PV de réception</i>
Assistant Administratif	<p><b><u>Mise à jour de la fiche de stocks</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistre sur les fiches de stocks les quantités livrées et la valeur correspondante ;</li> <li>- Range les carnets de tickets dans le coffre.</li> </ul>	<i>Fiche de stocks</i>

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DES STOCKS DE FOURNITURES ET VALEURS	Avril 2018	3/6

## **2.5.2 Sortie du stock de fournitures pour approvisionnement interne du personnel**

### 1) OBJET DE LA PROCEDURE

Constater la sortie du stock pour l'approvisionnement interne du personnel en fournitures et valeurs pour les besoins de consommation du PDGM.

### 2) APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure est appliquée pour la sortie, pour consommation interne du projet, des fournitures diverses et autres valeurs stockées (carburant) sur demande des utilisateurs.

### 3) REGLES DE GESTION

La sortie pour consommation interne du projet des fournitures diverses et autres valeurs stockées se fait avec à l'aide des supports suivants :

- Bon de sortie ;
- Fiches de stocks à remplir par l'Assistant Administratif de l'UEP.

### 4) LISTE DES OPERATIONS

1. *Expression des besoins en fournitures sur un Bordereau de sortie de fourniture*
2. *Soumission du Bordereau de sortie à l'approbation du SGF*
3. *Livraison des fournitures au demandeur*
4. *Enregistrement pour mise à jour de la fiche de stocks et classement du Bordereau de sortie*

# MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES ADMINISTRATIVES</b>	Révisé	Folio
	<b>GESTION DES STOCKS DE FOURNITURES ET VALEURS</b>	Avril 2018	4/6

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Demandeur	<p><b><u>Expression des besoins en fournitures sur un Bordereau de sortie de fournitures</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remplit le Bordereau de sortie de fournitures en renseignant les principales rubriques ci-dessous :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identité du demandeur,</li> <li>▪ Date de la demande,</li> <li>▪ Désignation des articles désirés,</li> <li>▪ Quantité demandée par article,</li> </ul> </li> <li>- Signe le Bordereau ;</li> <li>- Fait transmettre le Bordereau au SGF pour autorisation de la sortie.</li> </ul>	Bordereau de sortie de fournitures
Le SGF	<p><b><u>Soumission du Bordereau de sortie à l'approbation du SGF</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit le Bordereau de sortie ;</li> <li>- Procède aux vérifications usuelles et nécessaires pour s'assurer de la conformité de la demande ;</li> <li>- Autorise la demande par l'apposition de son visa ;</li> <li>- Transmet la demande à l'Assistant Administratif pour satisfaction des besoins du demandeur.</li> </ul>	Bordereau de sortie visé
Assistant Administratif	<p><b><u>Livraison des fournitures au demandeur</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livre les articles demandés au bénéficiaire ;</li> </ul>	<i>Fiche de stocks émergée demande</i>
Assistant Administratif	<p><b><u>Enregistrement pour mise à jour de la fiche de stocks et classement du Bordereau de sortie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Met à jour la fiche de stocks des quantités servies ;</li> <li>- Fait émarger le bénéficiaire pour réception ;</li> <li>- Classe le Bordereau de sortie dans le classeur approprié.</li> </ul>	Bordereau de sortie visé classé

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DES STOCKS DE FOURNITURES ET VALEURS	Avril 2018	5/6

### 2.5.3 Inventaire physique du stock

#### 1) OBJET DE LA PROCEDURE

Définir le processus de prise d'inventaire du stock de fournitures diverses et valeurs. Le stock de fournitures et valeurs doit faire l'objet d'inventaire en fin d'exercice au 31 décembre de chaque année.

#### 2) APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure est appliquée aux stocks des fournitures diverses et autres valeurs en stock au projet en fin d'exercice.

#### 3) REGLES DE GESTION

L'inventaire physique du stock de fournitures diverses et valeurs est effectué au moins une fois an en fin d'exercice pour déterminer la quantité du stock de fournitures et valeurs détenue par le projet à la clôture d'un exercice fiscal. L'inventaire physique se fait à l'aide des supports suivants :

- Planning de prise d'inventaire de fin d'exercice ;
- Instructions de prise d'inventaire ;
- Equipe de prise d'inventaire ;
- Fiches d'inventaire à renseigner.

#### 4) LISTE DES OPERATIONS

1. *Classement des fournitures par nature ;*
2. *Comptage physique des articles ;*
3. *Dépouillement des fiches d'inventaire et valorisation du stock inventorié ;*
4. *Etablissement du PV d'inventaire.*

#### 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Assistant Administratif	<p><b><u>Classement des fournitures par nature</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur la base du planning de prise d'inventaire physique procède au rangement des fournitures stockées au magasin par nature afin de permettre le comptage aisé des articles ;</li> <li>- Arrête les fiches de stocks à la date de prise d'inventaire.</li> </ul>	Bordereau de sortie de fournitures
Equipe d'inventaire	<p><b><u>Comptage physique des articles</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède au comptage physique des articles</li> <li>- Renseigne la fiche d'inventaire fourniture par fourniture ;</li> <li>- Relève les quantités arrêtées sur les fiches de stocks en fin de période.</li> </ul>	fiches de stocks en fin de période

## MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DES STOCKS DE FOURNITURES ET VALEURS	Avril 2018	6/6

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Equipe d'inventaire	<p><b><u>Dépouillement des fiches d'inventaire et valorisation du stock inventorié</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède au dépouillement des fiches de prise d'inventaire ;</li> <li>- Rapproche les quantités inventoriées aux quantités arrêtées sur les fiches de stocks ;</li> <li>- Valorise les stocks inventoriés à partir des prix de référence obtenus du service de la comptabilité.</li> </ul>	Fiches de prise d'inventaire
Equipe d'inventaire  Le SGF	<p><b><u>Etablissement du PV d'inventaire</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dresse le PV de prise d'inventaire physique du stock</li> <li>- Signe le PV de prise d'inventaire physique du stock</li> <li>- Transmet le PV d'inventaire au SGF pour exploitation</li>   <li>- Prend connaissance du PV d'inventaire ;</li> <li>- Emet ses observations pour une exploitation judicieuse</li> <li>- Fait transmettre le PV à au secrétariat pour exploitation et classement dans le classeur « <b>Inventaire des stocks</b> »</li> </ul>	PV d'inventaire signé

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES		Révisé	Folio
	GESTION DES IMMOBILISATIONS		Avril 2018	1/8

## 2.6 Gestion des immobilisations

### 2.6.1 Prise en compte d'une immobilisation dans le patrimoine du projet

#### 1) OBJET DE LA PROCEDURE

Décrire le traitement de prise en compte d'une immobilisation acquise par le Projet

#### 2) APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à tous les biens et équipements acquis tout au long de l'exécution des activités du projet.

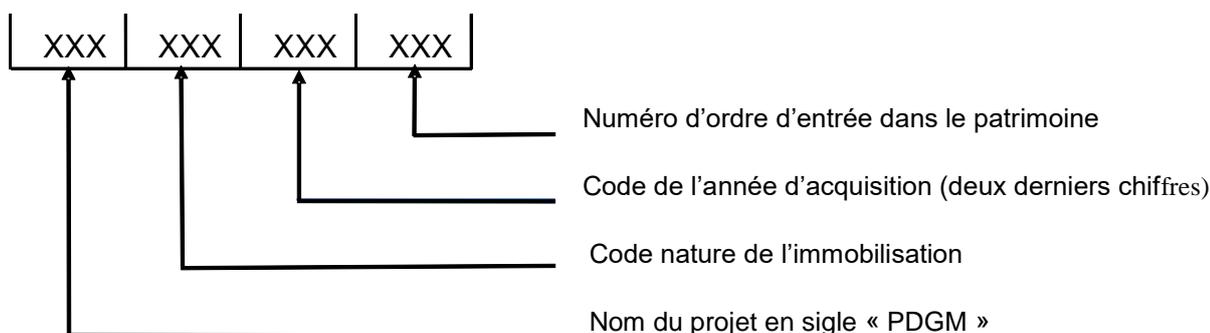
#### 3) REGLES DE GESTION

- L'entrée d'une immobilisation dans le patrimoine du PDGM est constatée par une facture, un bordereau de livraison et/ou PV de réception ;
- La gestion des immobilisations est assurée par le SGF à partir du module « **GESTION DES IMMOBILISATIONS** » du logiciel de gestion comptable et financière de projet ;
- La prise en compte d'une immobilisation dans le fichier des immobilisations se fait sur la base d'une fiche individuelle d'immobilisation établie par le SGF.

Les informations à inscrire sur la fiche sont :

- *La nature de l'immobilisation,*
- *La désignation,*
- *La famille,*
- *L'affectation (centre de responsabilité),*
- *La date d'acquisition,*
- *La localisation (zone ou sous zone),*
- *Le coût d'acquisition,*
- *La source de financement.*

Chaque immobilisation est identifiée dans le fichier des immobilisations par un numéro d'immatriculation unique. Le numéro d'immatriculation est attribué par un code qui comporte cinq paramètres et présenté comme ci-après :



<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES ADMINISTRATIVES</b>	Révisé	Folio
	<b>GESTION DES IMMOBILISATIONS</b>	Avril 2018	2/8

- Le numéro d'immatriculation est le numéro unique permettant de désigner une immobilisation donnée individuellement ou un ensemble d'immobilisations regroupées sur une fiche.
- Le numéro d'immatriculation et le nom du Projet sont inscrits sur l'immobilisation.
- Le fichier des immobilisations permet de suivre les immobilisations par :
  - *Localisation géographique,*
  - *Nature et famille,*
  - *Affectation,*
  - *Source de financement.*
- Le numéro d'immatriculation est le numéro unique permettant de désigner une immobilisation donnée individuellement ou un ensemble d'immobilisations regroupées sur une fiche.
- Le numéro d'immatriculation et le nom du Projet sont inscrits sur l'immobilisation.
- Le fichier des immobilisations permet de suivre les immobilisations par :
  - *Localisation géographique,*
  - *Nature et famille,*
  - *Affectation,*
  - *Source de financement.*

#### 4) LISTE DES OPERATIONS

1. *Etablissement de la fiche individuelle d'immobilisation*
2. *Mise à jour du fichier des immobilisations par l'enregistrement de l'immobilisation dans le module « **GESTION DES IMMOBILISATIONS** » du logiciel*
3. *Classement de la fiche individuelle d'immobilisation*
4. *Immatriculation de l'immobilisation par l'inscription du code d'identification*

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES		Révisé	Folio
	GESTION DES IMMOBILISATIONS		Avril 2018	3/8

## 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
SGF UEP	<p><b><u>Etablissement de la fiche individuelle d'immobilisation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit une fiche individuelle pour chaque immobilisation à partir des documents comptables d'acquisition (BL, PV de livraison + facture) comportant : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le numéro de la fiche,</li> <li>▪ la désignation de l'immobilisation,</li> <li>▪ le compte collectif d'immobilisation,</li> <li>▪ le numéro d'immatriculation attribué pour codification,</li> <li>▪ la date d'acquisition,</li> <li>▪ la source de financement,</li> <li>▪ l'identité du fournisseur,</li> <li>▪ la date de mise en service,</li> <li>▪ le coût d'acquisition,</li> <li>▪ l'affectation de l'immobilisation,</li> <li>▪ la localisation géographique.</li> </ul> </li> </ul>	Fiche individuelle d'immobilisation
LE COMPTABLE	<p><b><u>Mise à jour du fichier des immobilisations par l'enregistrement de l'immobilisation dans le module « GESTION DES IMMOBILISATIONS » du logiciel</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistre l'immobilisation dans le module « GESTION DES IMMOBILISATIONS » du logiciel.</li> </ul>	Fiche individuelle
SGF UEP LE COMPTABLE	<p><b><u>Classement de la fiche individuelle d'immobilisation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Classe la fiche individuelle d'immobilisation établie avec une copie des documents comptables d'acquisition dans le chrono immobilisations.</li> </ul>	
SGF UEP LE COMPTABLE	<p><b><u>Immatriculation de l'immobilisation par l'inscription du code d'identification</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immatricule chaque immobilisation par l'inscription du code unique d'identification attribué sur la fiche individuelle d'immobilisation au moyen d'une étiquette ou par marquage directe à l'encre indélébile</li> </ul>	

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Avril 2018	4/8

## 2.6.2 Suivi des immobilisations

### 1. OBJET DE LA PROCEDURE

Contrôler et suivre l'utilisation des immobilisations ainsi que leur entretien.

### 2. APPLICATION DE LA PROCEDURE

Cette procédure s'applique à toutes les immobilisations autres que les véhicules.

### 3. REGLES DE GESTION

- Chaque immobilisation doit porter le nom du projet PDGM et un numéro d'identification.
- Le service utilisateur du matériel veille à l'entretien régulier des immobilisations. Il veille au renouvellement des polices d'assurance ou des contrats de maintenance souscrits.
- Un inventaire physique des immobilisations est effectué à la fin de chaque exercice comptable.

### 4. PRINCIPES DE SUIVI DES VEHICULES

- Les véhicules doivent porter le nom et le numéro de l'Accord de Financement du PDGM ;
- Les véhicules doivent être utilisés dans le cadre des activités du Projet ;
- Le conducteur veille à l'entretien régulier et préventif des véhicules tel que prévu par le plan d'entretien du Constructeur ;
- Toute panne ou tout dysfonctionnement constaté sur un véhicule doit être porté à la connaissance du SGF ;
- Tous les mois, le conducteur relève le kilométrage ainsi que les consommations de carburant à partir des fiches techniques ou cahier de bord des véhicules ;
- Le conducteur veille au respect des dates de renouvellement de polices d'assurance et visites techniques ;
- A chaque entretien du véhicule (vidange, changement de filtre, pièces détachées, pneumatique), le conducteur du véhicule remplit la fiche technique ou cahier de bord du véhicule en inscrivant :
  - *la date,*
  - *la nature des travaux réalisés,*
  - *son nom et sa signature,*
  - *L'index kilométrique.*

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Avril 2018	5/8

### **2.6.3 Entretien et réparation des immobilisations**

#### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

Entretien et réparation des immobilisations (équipements et le matériel roulant) acquis dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

#### **2. APPLICATION DE LA PROCEDURE**

La procédure est appliquée pour les services relatifs à l'entretien et à la réparation des immobilisations (équipements et du matériel roulant).

#### **3. REGLES DE GESTION**

- Un contrat de maintenance devra être signé avec un prestataire pour la maintenance et la réparation des équipements de bureau (ordinateurs, photocopieurs, climatiseurs, le matériel de transport, etc.).
- Le Responsable de la passation des marchés fait jouer la concurrence pour obtenir les meilleures prestations aux moindres coûts en application des procédures d'acquisition.

#### **4. LISTE DES OPERATIONS**

1. *Préparation de la Demande de Réparation (D/R),*
2. *Etablissement du devis des travaux,*
3. *Accord du Coordonnateur du Projet,*
4. *Préparation du B/C,*
5. *Signature du B/C,*
6. *Ventilation des documents.*

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Avril 2018	6/8

## 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
L'utilisateur du matériel	<p><b><u>Préparation de la demande de réparation (D/R) (model a preparer)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare une D/R en précisant : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la date,</li> <li>▪ l'objet de la demande,</li> <li>▪ la description des travaux demandés,</li> </ul> </li> <li>- Transmet la D/R au Responsable de la passation des marchés.</li> </ul>	D/R
Spécialiste en passation des marchés	<p><b><u>Etablissement du devis des travaux</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait établir un devis par le prestataire présélectionné pour les travaux demandés,</li> <li>- Transmet le Devis au SGF pour visa,</li> </ul>	D/R
SGF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie la disponibilité budgétaire,</li> <li>- Fait le suivi financier,</li> <li>- Transmet le devis au Coordonnateur.</li> </ul>	D/R
Le Coordonnateur de l'UEP	<p><b><u>Accord du Coordonnateur de l'UEP</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approuve le devis,</li> <li>- Retourne le devis au SGF pour l'établissement du B/C.</li> </ul>	B/C
Le comptable	<p><b><u>Etablissement du B/C</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établis-le B/C en trois (3) exemplaires en mentionnant : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le nom du prestataire,</li> <li>▪ l'adresse,</li> <li>▪ l'appareil ou le véhicule à réparer,</li> <li>▪ le service utilisateur,</li> <li>▪ la description détaillée des pannes signalées et les montants correspondants,</li> </ul> </li> <li>- Paraphe et transmet le B/C au SGF.</li> </ul>	B/C
SGF	<p><b><u>Signature du B/C</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle le B/C,</li> <li>- Signe et,</li> <li>- Transmet le B/C et le devis au Coordonnateur de l'UEP pour signature.</li> </ul>	B/C
Le Coordonnateur de l'UEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure que le SGF a signé le B/C,</li> <li>- Cosigne le B/C,</li> <li>- Retourne le B/C au Spécialiste en passation des marchés.</li> </ul>	
Assistant Administratif	<p><b><u>Ventilation des documents</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventile les documents comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ original B/C au Prestataire,</li> <li>▪ duplicata + souche B/C à la comptabilité.</li> </ul> </li> </ul>	B/C

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES ADMINISTRATIVES</b>	Révisé	Folio
	<b>GESTION DES IMMOBILISATIONS</b>	Avril 2018	7/8

## **2.6.4 Inventaire des immobilisations**

### 1) OBJET DE LA PROCEDURE

Définir le processus d'inventaire physique des immobilisations corporelles du projet PDGM. Les biens et équipements acquis par le PDGM font l'objet d'inventaire en fin d'exercice au 31 décembre de chaque année conformément aux normes comptables SYSCOHADA.

### 2) APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à tous biens acquis et immobilisés à l'UEP.

### 3) REGLES DE GESTION

L'inventaire des immobilisations est effectué au moins une fois l'année en fin d'exercice pour rapprocher le fichier comptable des immobilisations à l'existant physique. L'inventaire des immobilisations se fait à l'aide des supports suivants :

- Planning d'inventaire de fin d'exercice ;
- Instructions d'inventaire des immobilisations ;
- Equipe de prise d'inventaire ;
- Fiches d'inventaire à renseigner.

### 4) LISTE DES OPERATIONS

1. *Briefing de l'équipe d'inventaire sur les instructions d'inventaire*
2. *Recensement des immobilisations*
3. *Dépouillement des fiches de recensement et édition de l'état d'inventaire des immobilisations*
4. *Etablissement du PV d'inventaire*
5. *Rapprochement de l'état d'inventaire au fichier comptable des immobilisations*
6. *Actualisation du fichier comptable des immobilisations*

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	Révisé	Folio
	GESTION DES IMMOBILISATIONS	Avril 2018	8/8

## 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
SGF	<p><b><u>Briefing de l'équipe sur les instructions d'inventaire</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rassemble l'équipe d'inventaire en vue de la présentation des objectifs de l'inventaire ainsi que du résultat attendu ;</li> <li>- Fait éditer des fiches de recensement qu'il met à la disposition de l'équipe d'inventaire.</li> </ul>	PV de séance
Equipe d'inventaire	<p><b><u>Recensement des immobilisations</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède au recensement des immobilisations</li> <li>- Renseigne la fiche de recensement immobilisation par immobilisation ;</li> <li>- Rassemble les fiches de recensement qui sont transmises au chef d'équipe.</li> </ul>	Fiches de recensement
Equipe d'inventaire	<p><b><u>Dépouillement des fiches de recensement et édition de l'état d'inventaire</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède au dépouillement des fiches de recensement</li> <li>- Etablit l'état d'inventaire ;</li> <li>- Rapproche la liste d'inventaire au fichier comptable des immobilisations et présente les écarts.</li> </ul>	Fiches de prise d'inventaire
Equipe d'inventaire	<p><b><u>Etablissement du PV d'inventaire</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit le PV d'inventaire des immobilisations ;</li> <li>- Signe le PV d'inventaire des immobilisations ;</li> <li>- Transmet le PV d'inventaire au SGF pour exploitation.</li> </ul>	PV d'inventaire signé
Le SGF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prend connaissance du PV d'inventaire ;</li> <li>- Emet ses observations pour une exploitation judicieuse ;</li> <li>- Fait transmettre le PV à la comptabilité pour exploitation et classement dans le classeur « <b>Inventaire des immobilisations</b> ».</li> </ul>	PV d'inventaire signé
SGF	<p><b><u>Rapprochement de l'état d'inventaire au fichier comptable des immobilisations</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède au rapprochement entre le fichier comptable et l'état d'inventaire des immobilisations ;</li> <li>- Procède aux régularisations nécessaires à la mise à jour du fichier comptable des immobilisations.</li> </ul>	Etat des régularisations
COMPTABLE	<p><b><u>Actualisation du fichier des immobilisations</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualise le fichier comptable des immobilisations</li> <li>- Edite le fichier des immobilisations</li> <li>- Classe le fichier édité dans chrono des immobilisations</li> </ul>	Fichier des immobilisations

## **PARTIE 3 : PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES**

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGMPDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES		Révisé
	GENERALITES		Folio
		Avril 2018	Avril 2018 1/4

### 3.1 Généralités

Cette partie du Manuel de Procédures Administratives, Financières et Comptables concerne les procédures de la passation des marchés de fournitures, travaux et de services autres que les services de consultants et de la sélection des Consultants, dans le cadre du PDGM. Les procédures applicables au projet sont celles retenues dans l'Accord de Financement et telles que décrites dans les Directives de la Banque mondiale ci-après désignée «la Banque». En cas de contradiction entre les procédures nationales et les Directives de la Banque, ces dernières prévaudront. La présente partie a pour objet de présenter :

- Le processus de passation des marchés à financer par le Projet en fonction des différentes méthodes de passation ;
- Les responsabilités ;
- Les documents requis.

#### 3.1.1 Textes applicables

Les Directives et textes applicables à la passation des marchés qui seront financés sur le Crédit sont essentiellement :

- Les « *Directives Passation des Marchés Financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits de l'IDA* » publiées par la Banque en Janvier 2011, révisées en juillet 2014 pour les marchés de fournitures, de travaux et de services autres que les services de Consultants ;
- Les « *Directives Sélection et Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque Mondiale* » publiées par la Banque en Janvier 2011, révisées en juillet 2014 ; pour les marchés de Services de Consultants ;
- Les dispositions du Code des Marchés Publics et de Délégation des Services Publics en vigueur en République du Togo et ses textes d'application ; ceci à condition que ces dispositions soient jugées acceptables par la Banque Mondiale et ne soient pas en contradiction avec celles des Directives de la Banque.

Les terminologies, l'interprétation et la description des procédures applicables seront celles spécifiées dans les Directives de la Banque Mondiale.

#### 3.1.2 Responsabilité générale

L'Unité d'Exécution du PDGM a la responsabilité générale de l'exécution et de la coordination de toutes les activités de passation des marchés du projet. Les responsabilités qui incombent aux bénéficiaires dans le processus de passation de marchés sont principalement l'identification et l'expression des besoins (désignation et quantités des articles, description des spécifications techniques, préparation des termes de référence pour les services de consultants). Afin d'assurer cette coordination, un Spécialiste en Passation de Marchés, recruté, travaillera en collaboration avec un Homologue - passation des marchés (H/PM) qui sera un cadre du Ministère désigné pour le Projet ; ce dernier devra avoir les qualifications requises pour la passation des marchés.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGMPDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	GENERALITES	Avril 2018Avril 2018	2/4

Le Spécialiste en Passation de Marchés, en collaboration l'Homologue-Passation de Marchés et l'équipe chargée de la mise en œuvre du PDGM, est responsable de :

- La programmation des acquisitions (élaboration du plan de passation de marchés (PPM));
- L'actualisation régulière du plan de passation des marchés ;
- La coordination de toutes les activités relatives à la passation des marchés, y compris la programmation des livraisons (conformément aux capacités de stockage du Projet) et la soumission d'un rapport d'avancement portant sur le plan de passation de marché du projet ;
- La préparation, la finalisation et le lancement des appels d'offres et Demandes de Propositions (DP) :
  - élaboration des dossiers (DAO, DP, Demandes de cotation);
  - préparation des sollicitations de manifestations d'intérêt ;
  - préparation des listes restreintes ;
  - Examen et finalisation des critères d'évaluation ;
  - lancement des appels d'offres et demandes de proposition
- Participation à l'évaluation des offres et à l'attribution des marchés ;
- La préparation des procès-verbaux d'ouverture et d'évaluation des soumissions
- Elaboration des rapports d'évaluation des soumissions ;
- La préparation et la soumission des projets de contrats pour examen, négociation et signature.
- Etc...

### **3.1.3 Programmation des Marchés**

Les marchés sont passés suivant un Plan de Passation de Marchés (PPM) après sa validation par l'organe national de contrôle des marchés publics et approuvé par la Banque. Ce plan sera actualisé au moins annuellement. Toutes les révisions proposées dans le plan de passation des marchés doivent être soumises à l'approbation préalable de la Banque Mondiale après leurs validations par l'organe national de contrôle des marchés publics. Le PPM devra comporter les informations minimales suivantes :

1. La désignation de tous les marchés à passer sur le financement,
2. L'estimation (coût) prévisionnelle,
3. La méthode de passation de marché,
4. Le type d'examen (à priori ou à posteriori),
5. La date prévue pour la préparation du DAO ou de la Demande de Propositions,
6. La date prévue pour le lancement (publication) de l'AO ou la DP,
7. La date prévue pour la réception des offres ;
8. Le mois prévu pour la signature du contrat,
9. La date d'achèvement du marché.

La Banque pourra convenir avec la Coordination du projet des informations complémentaires à intégrer au plan de passation de marchés, notamment des étapes clés supplémentaires du processus de passation de marchés.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGMPDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	GENERALITES	Avril 2018Avril 2018	3/4

### **3.1.4 Préparation des Dossiers d'appel à concurrence**

Les dossiers de mise en concurrence/compétition (dossiers d'appel d'offres et demandes de cotation pour les Travaux et Fournitures, ainsi que les Demandes de propositions (DP) pour les services de consultants) sont élaborés en utilisant les documents standards publiés par la Banque Mondiale ou autres documents qui auront été préalablement jugés acceptables par la Banque dans le cadre du projet.

Ces dossiers seront approuvés par les Administrations nationales et par la Banque Mondiale selon les dispositions prévues dans l'Accord de financement. Les dossiers de consultation sont préparés par l'équipe PDGM, notamment le Spécialiste en Passation de Marchés.

### **3.1.5 Les types de consultation**

Conformément au code des marchés publics et les textes d'applications, aux Règles et Procédures d'Acquisition de la Banque Mondiale, aux conventions de financement, les types de passation de marchés prévus sont :

- a) Marchés de Travaux et Fournitures :
- Appel d'Offres International (AOI),
  - Appel d'Offres National (AON),
  - Appel d'Offre International Restreint (AOIR)
  - Consultation de Fournisseurs (CF),
  - Entente Directe (gré à gré)
- b) Contrats de Services de Consultants :
- Sélection fondée sur la qualité technique et le coût (SFQC),
  - Sélection au « moindre coût » (SMC)
  - Sélection dans le Cadre d'un Budget Déterminé (SCBD)
  - Sélection fondée sur les qualifications des consultants (QC)
  - Sélection de Consultants Individuels (CI)
  - Sélection par entente directe (SED)

### **3.1.6 Les organes d'évaluation et d'attribution de marchés**

Pour l'ensemble des marchés, la PRMP en collaboration avec l'UEP procède à l'ouverture, l'analyse/évaluation des offres et attribution à travers la Commission de Passation des Marchés et la Commission Technique d'Evaluation.

#### **(i) La Commission de Passation de Marchés Publics (CPMP)**

**La Commission de Passation de Marchés Publics (CPMP)** en collaboration avec la Coordination du PDGM est chargée des ouvertures, des dépouillements des offres et des propositions d'attribution des marchés.

#### **(ii) La Commission Technique d'Evaluation (CTE)**

La Commission Technique d'Evaluation (CTE) sera une sous-commission constituée d'une partie des membres de la Commission de Passation de Marchés Publics (CPMP). La CTE sera chargée de l'Evaluation détaillée des offres et de l'élaboration des rapports d'évaluation.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
<b>PDGMPDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>		Révisé avril 2018	Folio
	<b>GENERALITES</b>			4/4

Pour chaque évaluation, une Commission Technique d'Evaluation est constituée par la Personne Responsable des Marchés Publics en collaboration avec la Coordination du projet. Cette CTE comprend :

- (1) Au moins un représentant de la CPMP qui présidera la sous-commission ;
- (2) Le Spécialiste en passation des marchés du PDGM, Rapporteur ;
- (3) La personne responsable de l'activité concernée par le marché au sein du projet ;
- (4) Le représentant du service bénéficiaire ;
- (5) Une personne ressource.

La Commission Technique d'Evaluation peut faire appel à des personnes ressources pour l'aider dans l'exécution de ses tâches. Les tâches de la Commission Technique d'Evaluation et les procédures qu'elle doit suivre en fonction des différents types de marchés sont précisées dans les descriptions des différentes procédures de passation des marchés. Le rapporteur de la CTE est le SPM assisté d'un autre membre de la CPMP.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS	Avril 2018Avril 2018	1/15

## 3.2 Passation des marchés de travaux et fourniture de biens

### 3.2.1 Appel d'offres international

#### Champ d'application

La méthode s'applique :

- aux marchés de travaux d'un montant estimatif supérieur ou égal à 5 000 000 dollars US par marché ;
- aux marchés de fourniture de biens d'un montant estimatif supérieur ou égal à 500 000 dollars US par marché ;
- à tous autres marchés de travaux et de fourniture de biens dont l'AOI présente un avantage comparatif par rapport aux autres méthodes.

#### Étapes de la procédure

La procédure d'Appel d'Offres International se déroule en neuf (9) étapes :

- E1. Expression des besoins ;
- E2. Préparation et le lancement de l'appel d'offres ;
- E3. Réception des offres ;
- E4. Evaluation des offres et proposition d'attribution du marché ;
- E5. Notification à l'attributaire ;
- E6. Elaboration et signature du contrat ;
- E7. Enregistrement du marché ;
- E8. Suivi de l'exécution du marché ;
- E9. Classement des documents de passation de marchés.

#### Description de la Procédure

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le demandeur	<p><b>1. Expression des besoins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprime ses besoins (y compris liste, quantités et coût)</li> <li>- Elabore si possible les spécifications techniques</li> <li>- Adresse les besoins au Coordonnateur du PDGM</li> </ul>	Fiche d'expression des besoins
Le SPM en collaboration avec le Demandeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalise la liste des fournitures, les spécifications techniques (caractéristiques) des articles à acquérir ou travaux à effectuer</li> </ul>	Liste des fournitures et description de leurs spécifications
Le SPM	<p><b>2. Préparation et lancement de l'appel d'offres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare un projet de dossier d'Appel d'Offres comprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>☑ l'Avis d'Appel d'Offres (AAO) ;</li> <li>☑ les Instructions aux Soumissionnaires (IS) ;</li> <li>☑ les Données Particulières de l'Appel d'Offre (DPAO) ;</li> <li>☑ les critères d'évaluation et de qualification ;</li> <li>☑ les formulaires de soumission ;</li> </ul> </li> </ul>	Projet de Dossier d'Appel d'Offres (DAO)

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	☑ les critères d'origine ;	

## MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS	Avril 2018	2/15

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Coordonnateur PDGM  PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ les critères d'origine ;</li> <li>☑ le bordereau des quantités, calendrier de livraison, spécifications techniques, plan, inspections et essais ;</li> <li>☑ le Cahier des Clauses Administratives Générales (CCAG) ;</li> <li>☑ le Cahier des Clauses Particulières Générales (CCAP) ;</li> <li>☑ les Formulaires du Marché.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet le DAO au Coordonnateur du PDGM ;</li> <li>- Transmets le DAO à la PRMP</li> <li>- Transmet le DAO, à la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) pour avis de non-objection,</li> <li>- Reçoit et transmet l'avis de la DNCMP sur le DAO au Coordonnateur du PDGM ;</li> <li>- Transmet l'avis de la DNCMP au Spécialiste en Passation de Marchés pour la prise en compte des éventuels commentaires</li> <li>- Transmet la version corrigée du DAO à la DNCMP.</li> <li>- Transmet la version validée au Coordonnateur du PDGM.</li> <li>- Transmet la version validée au SPM pour soumission dans STEP pour avis.</li> </ul>	<p>Projet de Dossier d'Appel d'Offres (DAO)</p> <p>Projet de Dossier d'Appel d'Offres (DAO)</p>
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la Banque et le transmet au SPM pour la prise en compte des éventuels commentaires</li> <li>- Reçoit du SPM la version corrigée du DAO, y compris l'Avis d'appel d'offre, et le transmet à l'IDA le cas échéant ;</li> </ul>	Avis de l'IDA
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe l'avis d'appel d'offres et le transmet au SPM ;</li> </ul>	DAO final et Avis d'Appel d'Offres
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à la publication en ligne sur les sites "UNDB" et "dg Market" à travers le site "STEP" de la Banque mondiale.</li> <li>- Procède ou fait procéder à la publication de l'avis d'appel d'offres dans le journal des marchés publics et dans un autre journal national de large diffusion.</li> </ul>	Avis d'Appel d'Offres
SPM ou sous son contrôle	<p><b>Pour les marchés dont le coût estimatif est supérieur ou égal à l'équivalent de 500 000 \$ US pour les fournitures et de 5 000 000 \$ US pour les travaux, la publication sur "STEP" est obligatoire.</b></p> <p><b>L'appel d'offres doit prévoir un délai de soumission suffisant. Le délai minimum à respecter est de quarante-cinq (45) jours ; il peut être prorogé jusqu'à quatre-vingt-cinq (85) jours selon la complexité du marché.</b></p>	



# MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS</b>	Avril 2018	4/15

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
La CPMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit, examine et valide/ou corrige le rapport d'évaluation en séance plénière ; cette séance sera sanctionnée par un compte rendu.</li> <li>- Transmet le rapport à la PRMP</li> </ul> <p><i>Le marché sera attribué au soumissionnaire (i) dont l'offre est jugée conforme pour l'essentiel, (ii) dont l'offre est évaluée la moins-disante, et (iii) satisfait aux critères de capacités techniques et financières requis dans le dossier d'appel d'offres.</i></p> <p><i>Un rapport d'évaluation et d'attribution du marché sera rédigé et signé par tous les membres de la commission. Il devra mentionner clairement les raisons d'un éventuel rejet de toute offre jugée non satisfaisante.</i></p>	<p>Compte rendu de la plénière</p> <p>Rapport d'évaluation Dûment signé</p>
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soumet le rapport d'évaluation des offres à l'approbation de la DNCMP</li> </ul>	
DNCMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine le rapport et donne son avis.</li> <li>- Transmet son avis au Coordonnateur via la PRMP.</li> </ul>	
Coordonnateur du PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande l'avis de non-objection de la Banque Mondiale sur le rapport d'évaluation (si examen préalable requis) après avoir reçu l'avis de la DNCMP</li> </ul>	Avis de la DNCMP
La Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine le rapport et transmet ses commentaires ou son avis de non-objection au Coordonnateur du PDGM</li> </ul>	Lettre de Demande d'avis
Coordonnateur du PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au cas où la Banque ne donne pas d'avis de non-objection, fait corriger le rapport d'évaluation suivant les commentaires de la Banque par la CPMP via la PRMP, puis, soumet le rapport révisé à l'approbation de la Banque Mondiale.</li> <li>- A la réception de l'avis de non-objection de l'IDA, les résultats seront notifiés et publiés conformément aux dispositions du DAO et des Directives de passation de marchés de la Banque mondiale.</li> <li>- Donne une copie de la non-objection au SPM.</li> </ul> <p><b>4. <u>Notification de l'attribution et préparation du marché</u></b></p>	Avis de l'IDA
SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare la lettre de notification de l'attribution et d'invitation à la signature du marché ;</li> <li>- Prépare l'avis de publication des résultats de l'évaluation ;</li> <li>- Prépare le projet de marché</li> <li>- Transmet la lettre de notification de l'attribution, l'avis de publication des résultats et le projet de marché au Coordonnateur PDGM.</li> </ul>	<p>Lettre de notification ; Avis de publication des résultats ; Projet de marché</p>
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe la lettre et l'avis ;</li> <li>- Vise les pages du projet de marché,</li> <li>- Notifie la proposition d'attribution du marché ;</li> <li>- Fait publier l'avis/résultat sur <i>STEP</i>, dans le journal des marchés Publics et dans un journal national de large diffusion</li> <li>- Transmet le projet de marché visé au SPM</li> </ul>	<p>Lettre de notification ; Avis de publication des résultats ; Projet de marché</p>

# MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS</b>	Avril 2018	5/15

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<p><b>5. <u>Signature du marché</u></b></p>	
Le SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soumet le marché paraphé par le Coordonnateur du PDGM à la signature de l'attributaire.</li> <li>- Reçoit et transmet le projet de marché signé par l'attributaire au Coordonnateur</li> </ul>	Projet de marché
MME/PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe le marché conformément aux textes en vigueur et veille à l'obtention des signatures des autres signataires.</li> </ul>	
Le SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe le Coordonnateur de l'achèvement du processus de signature dans un délai de 24 heures après l'obtention de la dernière signature requise.</li> <li>- Fait notifier le marché dûment signé à l'attributaire avec l'accord du Coordonnateur</li> </ul>	Marché dûment signé et enregistré au domaine
Le SPM	<p><b>6. <u>Ventilation et Enregistrement du marché</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille à l'enregistrement du contrat au Service des Impôts et des Domaines</li> <li>- Transmet un original du contrat à l'attributaire du marché ;</li> <li>- Transmet un original du contrat au Gestionnaire comptable ;</li> <li>- Fait transmettre une copie du contrat à la Banque Mondiale ;</li> <li>- Classe une copie du contrat dans le dossier du marché ;</li> <li>- Enregistre le contrat dans le logiciel ;</li> <li>- Actualise les dates de réalisation au PPM ;</li> <li>- Enregistre le marché dans le registre des marchés passés ;</li> </ul>	Marché dûment signé et enregistré au domaine
Le SPM	<p><b>7. <u>Suivi de l'exécution du marché</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assiste le responsable de l'exécution de l'activité et le Spécialiste en Gestion Financière dans le suivi de l'exécution du marché ;</li> <li>- Elabore, dans le cadre du Rapport semestriel, un rapport sur la passation de marchés présentant l'état d'avancement sur l'exécution du plan de passation de marchés ;</li> <li>- Organise, en collaboration avec les services techniques concernés, les réceptions provisoire et définitive des travaux ou fournitures, et établit à cet effet les PV de réception</li> </ul>	PV de réception/ Bordereau de livraison/Factures et preuves de paiement
Le Spécialiste en Gestion Financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veillera au respect des modalités de paiement et transmettra une copie des preuves de paiement au SPM.</li> </ul>	
Le SPM	<p><b>8. <u>Classement des documents de passation de marchés</u></b></p> <p>Tient pour chaque marché passé un dossier dans lequel sont classés les documents relatifs aux différentes étapes du marché.</p> <p>Les documents sont classés dans le dossier propre au marché. Ce dossier comprendra tous les documents et correspondances émis ou reçus, y compris les plaintes, les preuves de paiement, les documents justifiant l'exécution du marché.</p> <p><i>Pour chaque marché, les documents doivent être classés dans des boîtes d'archives ou des chemises à sangle à l'intérieur desquelles des chemises ou sous chemises seront utilisées pour classer les documents suivant les principales étapes du processus de passation de marché.</i></p>	Documents et Dossiers relatifs au marché

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS	Avril 2018	6/15

### **3.2.2 Appel d'offres international Restreint**

#### **Principe**

L'appel d'offres international restreint (AOIR) correspond pour l'essentiel à un AOI dans lequel les fournisseurs sont directement invités à soumettre une offre sans qu'il y ait publication d'un avis d'appel d'offres. Cette méthode peut être retenue :

- S'il n'existe qu'un petit nombre de fournisseurs ;
- Si d'autres motifs exceptionnels justifient de ne pas appliquer toutes les procédures de l'appel d'offres international ouvert.

Le DAOIR doit être adressé à un nombre suffisant de fournisseurs pour obtenir des prix compétitifs. Lorsqu'il n'existe qu'un petit nombre de fournisseurs, ils doivent être tous contactés.

Dans le cas d'AOIR, les procédures à suivre sont identiques à celles qui régissent les appels d'offres ouverts internationaux, à l'exception de la publication d'avis d'appel d'offres. L'examen préalable de la Banque Mondiale est requis pour ce mode de passation de marchés si le coût estimatif atteint le seuil déterminé par la Banque Mondiale.

#### **Champ d'application**

La méthode s'applique aux marchés de Fournitures ou travaux pour lesquels :

- Il n'existe qu'un petit nombre de fournisseurs ou d'Entreprises qualifiés ;
- D'autres motifs exceptionnels justifient de ne pas appliquer toutes les procédures de l'Appel d'Offres Ouvert International (AOI).

#### **Etapes de la procédure**

La procédure d'Appel d'Offres International Restreint se déroule en neuf (9) étapes :

- E1. Expression des besoins ;
- E2. Préparation de la demande d'offre/de prix (demande de cotation) et lancement de la consultation
- E3. Réception des offres ;
- E4. Evaluation des offres et proposition d'attribution du marché ;
- E5. Notification à l'attributaire ;
- E6. Elaboration et signature du contrat ;
- E7. Enregistrement du marché ;
- E8. Suivi de l'exécution du marché ;
- E9. Classement des documents de passation de marchés.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS</b>	Avril 2018	7/15

### **Description de la Procédure**

La procédure d'Appel d'Offres International Restreint (AOIR) est identique à celle de l'Appel d'Offres International (AOI) à l'exception de ce qui suit :

- a) Aucune publication d'avis d'appel d'offres n'est faite. Le DAO est transmis directement à un nombre de fournisseurs suffisant pour obtenir des prix compétitifs ; tous les fournisseurs doivent être contactés lorsqu'il n'en existe qu'un petit nombre ;
- b) L'avis de non-objection de la banque n'est requis que pour tout marché d'un coût estimatif supérieur à l'équivalent de 300 000 \$US, pour lesquels un examen préalable a été prévu dans le Plan de Passation de Marchés approuvé. Tandis que celui de l'organe national est systématiquement requis lorsque son seuil de contrôle a priori est atteint.

Pour la description de la procédure, il faudra donc se référer aux différentes étapes décrites pour la procédure d'Appel d'Offres International en tenant compte des exceptions ci-dessus

### **3.2.3 Appel d'offres national**

#### **Principe**

L'Appel d'Offres National (AON) est la procédure de passation des marchés publics suivant laquelle l'avis de passation de marché n'est publié que dans le pays du Bénéficiaire du Financement du Projet. Pour l'application de cette méthode de passation des marchés, des Dossier d'Appel d'Offres Nationaux peuvent être utilisés à condition qu'ils soient jugés acceptables par la Banque et qu'ils garantissent l'économie, l'efficacité, et la transparence requis par les Directives de Passation des Marchés de la Banque Mondiale. En cas d'AON, les offres des soumissionnaires étrangers doivent être acceptées.

L'annonce des marchés est limitée à la presse nationale, au Journal officiel ou à un site web libre d'accès. Le DAO est rédigé dans la langue officielle du pays de l'Emprunteur.

#### **Champ d'application**

La méthode s'applique aux marchés dont le coût estimatif est inférieur à la contre-valeur de 5 000 000 de Dollars US pour les travaux et de 500 000 Dollars US pour les fournitures par marché.

#### **Etapes de la procédure**

La procédure d'appel d'offres National se déroule en neuf étapes :

- E1. Expression des besoins
- E2. Préparation et le lancement de l'appel d'offres
- E3. Réception des offres ;
- E4. Evaluation des offres et l'attribution du marché
- E5. Notification à l'attributaire et préparation du marché ;
- E6. Signature du marché
- E7. Enregistrement du marché ;
- E8. Suivi de l'exécution du marché
- E9. Classement des documents de passation de marchés.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS</b>	Avril 2018	8/15

### **Description de la Procédure**

La procédure d'Appel d'Offres National (AON) est identique à celle de l'Appel d'Offres International (AOI) à l'exception des dispositions ci-après :

- La publication de l'avis d'appel d'offres est faite dans le journal officiel et dans d'autres journaux nationaux de large diffusion ;
- l'avis de non-objection de la banque n'est pas requis ;
- Le délai minimum à accorder pour la préparation et la soumission des offres est de trente (30) jours.

Pour la description de la procédure, il faut se référer aux différentes étapes et au processus décrit pour la procédure d'Appel d'Offres International.

### **3.2.4 Consultation de fournisseurs**

#### **Principe**

Une demande de cotation écrite est adressée à au moins trois (3) entreprises ou fournisseurs régulièrement installés et en règle vis-à-vis des administrations fiscale et sociale du Togo et disposant d'une expérience d'exécution des travaux à effectuer ou des fournitures à livrer.

La demande de cotation doit décrire les spécifications des travaux ou des fournitures ainsi que la date, le lieu et le délai d'exécution.

Les offres ne sont ouvertes par la commission d'ouverture qu'après avoir reçu au moins trois (3) offres. Toutes les offres doivent être ouvertes au même moment. En cas de réception de moins de trois offres, d'autres prestataires pourront être consultés sur la base du même dossier de consultation afin de recueillir d'autres offres (complémentaires) avant de procéder à l'ouverture des offres. Afin d'éviter des délais supplémentaires de passation de marchés (pouvant être dus à la réception de moins de trois offres), il est conseillé de consulter un nombre largement au-delà du seuil minimum de trois (3) requis. Il est recommandé de consulter jusqu' à six (6) fournisseurs ou entreprises.

Le SPM doit tenir un répertoire de fournisseurs ou d'entreprises régulièrement installés et facilement identifiables, disposant au Togo de commerce (magasin) de vente des articles ou de références techniques nécessaires à la réalisation de travaux. Ce répertoire doit être régulièrement mis à jour afin d'insérer de nouveaux fournisseurs ou entrepreneurs. Le classement des fournisseurs par type d'activités sera fait. La liste des fournisseurs à consulter peut également comprendre des Fournisseurs ou Entreprises ne figurant pas dans le répertoire.

Le marché sera attribué au soumissionnaire le moins disant qui répond aux exigences de qualités et de spécifications techniques préalablement communiquées dans la lettre de demande de cotation.

La vérification des pièces administratives (Attestation fiscale, Attestation de la CNSS, Attestation de l'Inspection du travail, ...), si nécessaire, doit se faire avant l'établissement de la liste des fournisseurs ou entrepreneurs à consulter. Les pièces administratives ne doivent donc pas être un motif de rejet d'offre au moment de l'évaluation des offres.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS	Avril 2018	9/15

La liste des Fournisseurs/Entrepreneurs à consulter sera établie par le SPM, en collaboration avec le bénéficiaire et le responsable de l'activité ; elle sera ensuite soumise à l'avis du Coordonnateur de l'UEP qui pourra apporter des modifications de valeur ou la compléter.

### Champ d'application

La méthode s'applique aux marchés de travaux ou de fournitures dont le coût estimatif est inférieur à la contre-valeur de 100 000 dollars US par marché.

### Principales étapes

La procédure de consultation se déroule en neuf (9) étapes :

- E1. Expression des besoins ;
- E2. Préparation de la demande de cotation et lancement de la consultation ;
- E3. Réception des offres ;
- E4. Evaluation des offres et proposition d'attribution du marché ;
- E5. Préparation du BC ou de la Lettre de marché ;
- E6. Signature du BC/Lettre de marché ;
- E7. Enregistrement du marché ;
- E8. Suivi de l'exécution du marché ;
- E9. Classement des documents de passation de marché

### Description de la Procédure

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le demandeur	<p><b>1. <u>Expression et approbation des besoins</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprime ses besoins à travers un dossier de demande d'achat comportant la liste, les quantités, le coût estimatif et les spécifications techniques souhaitées ;</li> <li>- Adresse les besoins au Coordonnateur du PDGM.</li> </ul>	Demande d'achat
Le Coordonnateur du PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et examine les besoins exprimés par le bénéficiaire ;</li> <li>- Donne son avis ;</li> <li>- Transmet le dossier au SPM pour préparation de la demande de cotation ou retourne le dossier au demandeur en cas de rejet de la demande.</li> </ul>	Demande d'achat
Le SPM	<p><b>2. <u>Préparation de la demande d'offres/de cotation et lancement de la consultation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure que le marché est prévu au plan de passation de marchés ;</li> <li>- Identifie en collaboration avec le Responsable de la composante dont dépend l'activité, la liste des fournisseurs ou entreprises à consulter ;</li> <li>- Etablit, en collaboration avec le bénéficiaire et le responsable de l'activité, une liste restreinte qui doit comporter au moins trois fournisseurs ayant les qualifications requises pour exécuter le marché et possédant la carte d'opérateur économique à jour.</li> <li>- Elabore le projet de la demande de cotation/d'offres comprenant entre autres une lettre d'invitation dûment datée rédigée suivant un modèle préalablement jugé acceptable par la Banque (avec la précision de la date limite de dépôt des offres, du délai de livraison/exécution, des</li> </ul>	Dossier de demande de cotation + liste des fournisseurs/entreprises

# MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS</b>	Avril 2018	10/15

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le Coordonnateur du PDGM	<p>modalités de paiement, des critères d'évaluation et d'attribution), et les annexes comportant le cadre du devis quantitatif et estimatif, les spécifications et plans, et le modèle de contrat ou de lettre de commande,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soumet le dossier et la liste restreinte établie au Coordonnateur du PDGM pour approbation.</li> <li>- Examine la demande de cotation/d'offres et la liste restreinte,</li> <li>- Approuve le dossier et signe la lettre de consultation après la prise en compte de ses éventuel amendements/commentaires</li> <li>- Transmet le dossier à la PRMP pour avis de la CCMP/DNCMP ;</li> <li>- Reçoit l'avis de l'organe de contrôle national,</li> <li>- Requiert et reçoit l'avis de la Banque Mondiale (si c'est requis) ;</li> <li>- Fait transmettre la demande d'offres/de cotation aux entreprises ou fournisseurs retenues sur la liste restreinte ;</li> <li>- Fait convoquer par la PRMP ou convoque (si autorisé) les membres de la Commission de Passation des Marchés Publics pour l'ouverture des plis.</li> </ul> <p><i>Un délai suffisant est accordé aux fournisseurs ou entreprises consultés pour la préparation et la soumission des offres ; environ 15 jours calendaires est requis.</i></p> <p><b>3. Réception des offres</b></p>	Demande de cotation + liste restreinte
Secrétariat du PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les offres,</li> <li>- Enregistre les offres (inscription de la date, de l'heure et du numéro d'ordre),</li> <li>- Transmet les offres au Coordonnateur du PDGM ou à la PRMP qui doit les garder en sécurité.</li> </ul>	Offres des soumissionnaires
Coordonnateur du PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet les offres à la CPMP dans la salle d'ouverture des offres. Les offres doivent être transmises à la CPMP juste après l'heure limite de dépôt des offres et avant l'heure prévue pour l'Ouverture des offres.</li> </ul>	
La CPMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à l'ouverture des offres ;</li> <li>- Etablit le procès-verbal de la séance d'ouverture ;</li> <li>- Transmet les originaux des offres au Coordonnateur PDGM et à son tour à la PRMP ;</li> <li>- Transmet les autres offres à la CTE constituée.</li> </ul>	PV d'ouverture

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS</b>	Avril 2018	11/15

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<p><b>4. <u>Evaluation des offres et proposition d'attribution du marché</u></b></p>	
La Commission Technique d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie l'exhaustivité et la conformité des offres par rapport aux spécifications de la demande de cotation</li> <li>- Procède à l'évaluation des offres,</li> <li>- Etablit un rapport d'évaluation détaillé précisant les motifs exacts de la recommandation d'attribution du marché ou de rejet d'une offre ;</li> <li>- Tous les membres signent le rapport d'évaluation ;</li> <li>- Présente, si requis, le rapport à la CPMP pour approbation.</li> </ul> <p><i>Attribution du marché au soumissionnaire ayant présenté l'offre évaluée la moins disant qui satisfait aux critères de qualification retenus dans la demande de cotation.</i></p>	<p align="center">Offres des soumissionnaires</p> <p align="center">Rapport sur l'évaluation des offres</p>
La Commission de Passation de Marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine le rapport d'évaluation des offres (de préférence en séance plénière) ;</li> <li>- Etablit un PV de proposition d'attribution qu'elle adresse à la PRMP</li> </ul>	Rapport d'évaluation des offres
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et transmet le rapport à l'Organe de Contrôle compétent (DNCMP ou CCMP) pour avis si requis</li> <li>- Reçoit l'avis et le transmet avec le rapport d'évaluation approuvé au Coordonnateur du PDGM</li> </ul>	Rapport d'évaluation + Avis de la DNCMP/CCMP
Coordonnateur du PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soumet le PV d'attribution et le rapport d'évaluation à la Banque Mondiale pour avis si requis après ;</li> <li>- Transmet l'avis de la Banque au SPM pour préparation de la lettre de notification ou prise en compte des commentaires de la Banque.</li> </ul>	Rapport d'évaluation + Avis de la Banque
	<p><b>5. <u>La notification à l'attributaire</u></b></p>	
Le SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare la lettre de notification de l'attribution et d'invitation de l'attributaire à la signature du contrat ;</li> <li>- Transmet la lettre de notification au Coordonnateur du PDGM pour signature.</li> </ul>	Projet de lettre de notification
Coordonnateur du PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe la lettre de notification et d'invitation de l'attributaire à la signature du marché (Lettre de Commande ou Bon de Commande) ;</li> <li>- Notifie à l'attributaire l'attribution du marché</li> </ul>	Lettre de notification
SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare le projet de marché ou la lettre/Bon de commande et le soumet à l'avis du Coordonnateur du PDGM</li> </ul>	Projet de contrat/lettre ou Bon de commande

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Revisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS</b>	Avril 2018	12/15

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
<p>Coordonnateur du PDGM</p> <p>SPM</p> <p>Coordonnateur du PDGM</p>	<p><b>6. <u>Signature du marché</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paraphe le projet de marché qui doit être soumis à la signature de l'attributaire.</li> <li>- Fait transmettre le contrat pour signature à l'attributaire du marché</li> </ul> <p>- Reçoit le Marché signé par l'Attributaire ;</p> <p>- Soumet le Marché à la signature du Coordonnateur du PDGM.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe le Marché, lettre ou Bon de commande conformément aux textes en vigueur</li> <li>- Transmet le Marché signé pour l'obtention des autres signatures requises.</li> <li>- Fait notifier le marché dûment signé à l'attributaire.</li> </ul> <p><b>7. <u>Ventilation et Enregistrement du marché (si requis)</u></b></p> <p><b>8. <u>Suivi de l'exécution du marché</u></b></p> <p><b>9. <u>Classement des documents de passation de marchés</u></b></p> <p><i>Les trois dernières étapes ci-dessus seront identiques à celles de l'Appel d'Offres International.</i></p>	<p align="center">Marché paraphé</p> <p align="center">Marché signé par l'attributaire</p> <p align="center">Marché Dûment Signé</p>

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Rvisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS	Avril 2018	13/15

### 3.2.5 Entente directe

#### Principe

Les marchés passés par entente directe (gré à gré) sont les marchés passés sans appel à la concurrence (fournisseur ou entrepreneur unique). Cette méthode peut être justifiée dans les cas suivants :

- a) Marché de fournitures ou de travaux attribué conformément à des procédures jugées acceptables par la Banque peut être reconduit pour l'acquisition de fournitures ou travaux supplémentaires de nature analogue. Si la reconduction est prévisible dès le départ le marché initial doit contenir des dispositions à cet effet ;
- b) Fournisseur initial d'un bien lorsque les achats supplémentaires ont trait à du matériel normalisé ou à des pièces détachées devant être compatibles avec le matériel déjà en service ;
- c) Le matériel demandé fait l'objet de droits exclusifs et ne peut être fourni que par un seul fournisseur ;
- d) L'entreprise responsable de la conception du procédé exige d'acquérir des composants essentiels provenant d'un fournisseur particulier pour pouvoir garantir le bon fonctionnement de l'installation ;
- e) Dans des circonstances exceptionnelles ; en réponse à des catastrophes naturelles par exemple.

#### Champ d'application

La méthode s'applique aux marchés de fournitures ou de travaux dans les conditions requises par le code des marchés publics et après avis de non objection préalable de la Banque Mondiale.

#### Principales étapes

La procédure d'entente directe se déroule en huit (8) étapes :

- E1. Expression des besoins ;
- E2. Identification du fournisseur et demande d'ANO avis de non objection de la Banque pour l'utilisation de la méthode ;
- E3. Demande de cotation et négociation du contrat ;
- E4. Demande d'avis de non objection de la banque mondiale sur le projet de contrat ;
- E5. Signature du marché ;
- E6. Enregistrement du marché ;
- E7. Suivi de l'exécution du marché
- E8. Classement des documents de passation de marchés.

## Description de la Procédure

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS	Avril 2018	14/15

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<b>1. <u>Expression des besoins</u></b>	
Le Demandeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifie et exprime ses besoins conformément au plan de passation de marchés</li> <li>- Identifie si possible le fournisseur à consulter et justifie le choix de cette méthode</li> <li>- Vérifie le coût estimatif</li> <li>- Adresse les besoins et les références du fournisseur au Coordonnateur PDGM</li> </ul>	Fiche d'expression des besoins
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine le dossier</li> <li>- Transmet au SPM pour le nécessaire à faire, les références du fournisseur, la fiche de besoins, les justificatifs de l'utilisation de cette méthode et son avis</li> </ul>	Fiche d'expression des besoins
	<b>2. <u>Demande d'autorisation de la passation de marché par Entente Directe</u></b>	
Le SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine, en collaboration avec le demandeur, le contenu du dossier (coût estimatif, justificatifs, choix du candidat (Fournisseur/Entrepreneur...))</li> <li>- Prépare un projet de lettre de demande d'autorisation de passation de marchés par Entente Directe à la DNCMP qu'il soumet à la signature du Coordonnateur.</li> </ul>	Fiche d'expression des besoins ; Lettre de demande d'autorisation
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit le projet de lettre, l'examine et le signe</li> <li>- Transmet le projet de lettre à la PRMP pour transmission à la DNCMP pour avis</li> </ul>	
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit la lettre ;</li> <li>- Transmet la lettre à DNCMP</li> </ul>	Lettre de demande d'autorisation
DNCMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et examine la demande</li> <li>- Transmet son avis à la PRMP</li> </ul>	
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP et le transmet au Coordonnateur</li> </ul>	Avis de la DNCMP
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP de la PRMP</li> <li>- Prépare, en collaboration avec le SPM, une demande de non objection à la Banque mondiale pour la passation de marchés par Entente Directe</li> <li>- Transmet la demande à la Banque</li> </ul>	Avis de la DNCMP
Banque mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et examine la demande</li> <li>- Transmet son avis au Coordonnateur</li> </ul>	Demande de non objection
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la Banque et le transmet au SPM avec ses instructions</li> </ul>	Avis de la Banque
		Avis de la Banque

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Revisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES TRAVAUX ET FOURNITURE DE BIENS</b>	Avril 2018	15/15

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
SPM	<p><b>3. <u>Demande de prix et Négociation du contrat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare une lettre de demande de prix qu'il soumet à la signature du Coordonnateur.</li> </ul>	Demande de prix
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe la demande de prix qu'il fait transmettre au candidat (fournisseur ou Entrepreneur ou prestataire)</li> <li>- Reçoit la proposition du candidat et l'examine en collaboration avec le SPM, le financier et le responsable de l'activité</li> <li>- Négocie le contrat avec le candidat en collaboration avec le SPM, le SGF et le responsable de l'activité.</li> <li>- Fait établir un PV de négociation et le projet de contrat</li> </ul>	Demande de prix ; Proposition du candidat ; Projet de contrat négocié
Coordonnateur PDGM	<p><b>4. <u>Demande d'avis de non objection sur le projet de contrat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet l'ensemble du dossier (PV de négociation et projet de contrat) à la PRMP pour transmission à la DNCMP pour avis</li> </ul>	Dossier
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et transmet le dossier à la DNCMP pour avis</li> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP et le transmet au Coordonnateur</li> </ul>	Avis de la DNCMP
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP à travers la PRMP</li> <li>- Transmet le PV de négociation, le projet de contrat et l'avis de la DNCMP au SPM pour prise en compte des observations ;</li> <li>- Prépare ou fait préparer une demande de non-objection de la Banque mondiale sur le PV et le projet de contrat.</li> <li>- Adresse la demande de non-objection, le projet de contrat, le PV (y compris le budget détaillé négocié) à la Banque.</li> </ul>	Avis DNCMP ; Projet de contrat et PV ; Demande de non objection
Banque mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine le dossier</li> <li>- Communique au Coordonnateur son avis sur le projet de contrat.</li> </ul>	Avis de la Banque
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la Banque</li> <li>- Fait prendre en compte les éventuels commentaires par le SPM</li> <li>- Resoumet le projet de contrat pour avis de non objection de la Banque si requis, ou entame la procédure de signature du contrat si l'avis de non objection de la Banque a été reçu.</li> </ul>	Avis de la Banque
	<p><b>5. <u>Signature du marché.</u></b></p> <p><b>6. <u>L'enregistrement du marché ;</u></b></p> <p><b>7. <u>Le suivi de l'exécution du marché ;</u></b></p> <p><b>8. <u>Le classement des documents de passation de marchés.</u></b></p> <p><b>Pour ces quatre dernières étapes, se reporter aux étapes de la méthode d'appel d'offres international qui sont similaires</b></p>	

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS	Avril 2018	1/25

### **3.3 Passation des marchés de services de consultants**

#### **3.3.1 Règles générales**

Les contrats de services de Consultants sont attribués conformément aux dispositions du Code des Marchés Publics applicable en République Togolaise et aux directives de la Banque Mondiale.

Un plan de passation des marchés, assorti de la valeur estimative des contrats, de leurs regroupements et des critères et procédures de sélection applicables est communiqué à la Banque Mondiale pour examen et approbation, avant toute publication de la demande de proposition. Ce plan de passation des marchés est mis à jour chaque année et chaque fois que le besoin se fera sentir, durant l'exécution du Projet. Chacune de ces mises à jour est soumise à la Banque Mondiale pour examen et approbation.

La sélection de tous les Consultants sera effectuée conformément au plan de passation des marchés (tel que mis à jour périodiquement) approuvé par la Banque Mondiale. Tous les marchés de services de Consultants sont passés par la Coordination du PDGM.

#### **3.3.2 Sélection Basée sur la Qualité et le Coût (SBQC)**

##### **Principe**

La méthode de Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) consiste à mettre en concurrence des consultants figurant sur une liste restreinte établie suite à une demande de manifestations d'intérêts ; il est pris en compte dans le choix du consultant la qualité de la proposition technique et le coût des services. Une pondération est effectuée entre la note de la proposition technique et celle de la proposition financière ; le marché est attribué au consultant qui aura obtenu la note pondérée la plus élevée.

Pour tous les contrats de services de consultants dont le coût estimatif est supérieur ou égal à la contre-valeur de 300 000 dollars US, l'avis de non objection de la Banque mondiale est requis sur la liste restreinte, la demande de proposition, le rapport d'évaluation des propositions techniques et le projet de contrat et le PV de négociation ; quant au rapport d'évaluation des propositions financières, il est envoyé à la Banque pour information dès qu'il est élaboré.

Si l'avis de la Banque est requis sur le processus, l'ouverture des propositions financières ne peut se faire qu'après la réception de l'avis de non objection de la Banque sur le rapport d'évaluation des propositions techniques.

Les Termes De Référence de la mission doivent être préalablement soumis à l'avis de la Banque. Les termes de référence sont élaborés par le demandeur et transmis au Chargé de Projet.

Pour les marchés d'un coût estimatif supérieur ou égal à l'équivalent de 500 000 \$US, les demandes de manifestation d'intérêt et les attributions de marché seront obligatoirement publiées au moins dans un journal national et sur les sites électroniques de *Development Business online (UNDB online)* et dans *Development Gateway Market (dgMarket)* à travers "STEP" de la Banque mondiale.

La liste restreinte doit comprendre 6 consultants et peut être entièrement composée de firmes locales (nationales) si le coût estimatif du marché est inférieur à l'équivalent de 300 000 \$ US

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS	Avril 2018	2/25

### **Champ d'application**

La méthode s'applique pour la sélection des firmes (Bureaux. Cabinets, ONG, ...) pour des missions de service de consultants (Mission à caractère intellectuel).

### **Principales étapes**

La procédure de sélection se déroulera suivant les seize (16) étapes :

- E1. Rédaction des termes de référence et l'estimation des coûts et établissement du budget ;
- E2. Publication de la demande de manifestation d'intérêts ;
- E3. Réception des manifestations d'intérêts et établissement de la liste restreinte ;
- E4. La préparation de la demande de proposition ; approbation de la liste restreinte et de la Demande de proposition
- E5. La réception et ouverture des propositions ;
- E6. L'évaluation des offres techniques ;
- E7. L'approbation du rapport d'évaluation des offres techniques ;`
- E8. L'ouverture publique et évaluation des offres financières ;
- E9. Approbation du rapport d'évaluation combinée des propositions techniques et financières
- E10. La négociation et l'élaboration du projet de contrat
- E11. L'approbation du procès-verbal de négociation et du projet de contrat ;
- E12. Publication de l'attribution du contrat ;
- E13. La notification et la signature du contrat
- E14. L'enregistrement du contrat ;
- E15. Le suivi de l'exécution du contrat
- E16. Le classement des documents de passation de marché

# MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS	Avril 2018	3/25

## Description de la Procédure

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Demandeur/ responsable de l'activité	<p><b>1. <u>Rédaction des termes de référence et l'estimation des coûts et établissement du budget</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait une estimation du coût de la mission au stade de l'élaboration du budget et du plan de passation de marchés.</li> <li>- Elabore les termes de références (TDR) ;</li> <li>- Adresse les TDR au Coordonnateur du PDGM ;</li> </ul>	Projet de TDR
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine ou fait examiner les TDR, en collaboration avec le SPM, puis les soumet à l'approbation de la Banque Mondiale.</li> </ul>	Projet de TDR
La Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine les TDR et communique son avis au Coordonnateur.</li> </ul>	Avis de la Banque
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la Banque et le transmet au Demandeur pour prise en compte des commentaires et suggestion de la Banque, ou au SPM pour préparation d'un Avis à Manifestation d'Intérêt (AMI) et de la Demande de Propositions (DP);</li> </ul>	Avis de la Banque
Le SPM	<p><b>2. <u>Demande de manifestation d'intérêt.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare l'Avis à Manifestation d'Intérêt(AMI) qu'il fait publier dans les journaux et sites web requis</li> <li>- Elabore le projet de Demande de Propositions (DP)</li> </ul> <p><i>La publication de la SMI dans les journaux et site de large diffusion est vivement recommandée. Pour les missions dont le coût estimatif est supérieur ou égal à l'équivalent de 300 000 \$US, la publication devra se faire obligatoirement sur UNDB et dgmarket à travers le site STEP de la Banque.</i></p>	AMI; DP
Le secrétariat du PDGM ou toute personne désignée dans l'AMI	<p><b>3. <u>Réception des manifestations d'intérêt et établissement de la liste restreinte</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les plis (manifestations d'intérêt) au secrétariat du PDGM,</li> <li>- Transmet les plis au Coordonnateur PDGM</li> </ul> <p><i>Les manifestations d'intérêt reçues par courriel (e-mail), reçues entre la date limite de dépôt et l'évaluation des manifestations devront être considérées et évaluées.</i></p>	Les manifestations d'intérêts.
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garde les plis en sécurité et les transmet à la CPMP.</li> <li>- Procède à l'ouverture des plis.</li> <li>- Procède ou fait procéder à l'évaluation des manifestations d'intérêts par la commission d'évaluation ;</li> <li>- Elabore un PV d'évaluation en indiquant clairement les critères d'évaluation, les consultants retenus sur la liste restreinte ; ce PV sera signé par les membres de la commission ;</li> <li>- et transmet la liste restreinte au Coordonnateur.</li> <li>- Transmet le PV relatif à liste restreinte au SPM</li> </ul>	PV d'évaluation

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>	Avril 2018	4/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
La CPMP	<p><b>4. La préparation et le lancement de la Demande de Proposition (DP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalise ou prépare, en collaboration avec le Demandeur, la DP qui comprendra : <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> La lettre d'invitation ;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> La note d'information aux Consultants ;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> les formulaires type de proposition technique ;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> les formulaires type de proposition financière</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> les termes de référence</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> le contrat type.</li> </ul> </li> <li>- Intègre la liste restreinte dans la DP.</li> <li>- Transmet la DP et le PV au Coordonnateur ;</li> </ul> <p><i>Les critères d'évaluation ainsi que la note technique minimale requise doivent être clairement spécifiés dans la DP.</i></p>	<p>PV Liste restreinte</p>
<p>Coordonnateur PDGM</p> <p>La PRMP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet à la PRMP la DP ainsi que le PV relatif à la liste restreinte</li> <li>- Reçoit la DP et le PV qu'il soumet à l'avis de la DNCMP ou de la CCMP (selon le seuil de compétence)</li> <li>- Transmet l'avis de la DNCMP/CCMP au Coordonnateur</li> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP/CCMP sur la DP et le PV, et fait prendre en compte les éventuelles observations</li> </ul>	<p>DP et PV</p> <p>DP et le PV ;</p> <p>DP et le PV ; Avis DNCMP/CCMP</p>
<p>Coordonnateur PDGM</p> <p>La Banque Mondiale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soumet la DP et le PV à l'approbation de l'IDA si l'examen préalable de l'IDA est requis pour le dossier.</li> <li>- Communique au Coordonnateur son avis sur la liste restreinte et la DP.</li> </ul>	<p>Avis DNCMP/CCMP ; DP et PV corrigés</p> <p>Avis de la Banque</p>
<p>Coordonnateur PDGM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet l'avis de la Banque au SPM pour la prise en compte des éventuels commentaires ;</li> <li>- Transmet la version finale de la DP à la Banque si requis ;</li> <li>- Fait transmettre la DP à chaque consultant retenu sur la liste restreinte.</li> </ul>	<p>Avis de la Banque ; DP finale</p>

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>	Avril 2018	5/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Secrétariat PRMP	<p><b>5. Réception et ouverture des propositions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les propositions des consultants,</li> <li>- Enregistre les propositions en indiquant le numéro (ordre d'arrivée), la date et l'heure de réception du pli ;</li> <li>- Remet au soumissionnaire un récépissé dûment signé comportant, l'objet de l'appel d'offres, l'ordre d'arrivée, la date et l'heure de dépôt du pli ;</li> <li>- Transmet les propositions à la PRMP ;</li> </ul>	propositions des soumissionnaires.
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garde les propositions en sécurité ;</li> <li>- Convoque ou fait convoquer la CPMP ;</li> <li>- Transmet les plis à la CPMP, dans la salle d'ouverture, entre l'heure limite de dépôt et à l'heure prévue dans la DP pour l'ouverture des plis/propositions</li> </ul>	Plis contenant les propositions
La CPMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à l'ouverture des plis ;</li> <li>- Vérifie l'existence, dans chaque pli ouvert, d'une proposition technique distincte de la proposition financière présentée dans une autre enveloppe ;</li> <li>- Procède à l'ouverture des enveloppes contenant les propositions techniques ;</li> <li>- S'assure que les enveloppes contenant les propositions financières sont bien fermées ;</li> <li>- Transmet les enveloppes contenant les propositions financières (non ouvertes) à la PRMP qui doit les garder en sécurité ;</li> <li>- Rédige un PV d'ouverture qui devra être daté et signé par tous les membres de la commission.</li> </ul> <p><i>L'ouverture des propositions doit se faire en présence des membres de la commission.</i></p> <p><i>Chaque proposition technique et enveloppe contenant une proposition financière seront paraphées par au moins le président de la CPMP et deux autres personnes qui ne seront pas membres de la Commission Technique d'Evaluation (CTE) qui sera chargée de l'évaluation des propositions.</i></p>	PV d'ouverture dûment signé ; Propositions Techniques ; Enveloppes contenant les propositions financières.

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>	Avril 2018	6/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<b>6. Evaluation des propositions techniques.</b>	
CTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à l'évaluation des propositions techniques ;</li> <li>- Rédige le rapport d'évaluation des propositions techniques;</li> <li>- Soumet le rapport à la CPMP pour validation</li> </ul>	Rapport d'évaluation des propositions techniques
La CPMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valide en plénière le rapport d'évaluation (après d'éventuelles corrections) ;</li> <li>- Signe (les membres de la CPM) le rapport. La séance sera sanctionnée par un Compte Rendu (CR).</li> <li>- Transmets le rapport d'évaluation et le CR à la PRMP</li> </ul>	Rapport d'évaluation des propositions techniques ; CR
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit le rapport d'évaluation des propositions techniques et le compte rendu</li> <li>- Transmet ledit rapport à la DNCMP/CCMP pour avis</li> </ul>	Rapport d'évaluation ;
	<b>7. Approbation du rapport d'évaluation des propositions techniques.</b>	
DNCMP/CCMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et examine le rapport d'évaluation.</li> <li>- Transmet son avis à la PRMP.</li> </ul>	Avis à la DNCMP/CCMP
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP/CCMP</li> <li>- Transmet l'avis au Coordonnateur PDGM</li> </ul>	Avis de la DNMP/CCMP
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit de la PRMP l'avis de la DNCMP/CCMP ;</li> <li>- Prend en compte les éventuelles observations de la DNCMP/CCMP</li> <li>- Transmet le rapport d'évaluation des propositions techniques révisées à la Banque Mondiale pour avis si l'examen préalable est requis.</li> </ul>	Demande d'avis à la Banque ; Rapport d'évaluation
Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et examine le rapport d'évaluation</li> <li>- Transmet son avis (commentaires ou non-objection) au Coordonnateur.</li> </ul>	Avis de la Banque
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet une copie de l'avis de non-objection au SPM pour convoquer les consultants, ou fait réviser (En collaboration avec la PRMP), le rapport d'évaluation à soumettre à nouveau à l'approbation de la Banque si requis.</li> </ul>	Avis de la Banque
SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare les lettres d'invitation des consultants à l'ouverture des propositions financières ;</li> <li>- Soumet les lettres à la signature du Coordonnateur</li> </ul>	Lettres d'invitation

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>	Avril 2018	7/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<p><b>8. Ouverture et évaluation des propositions financières.</b></p> <p><b><i>L'ouverture des offres financières doit être publique.</i></b></p>	
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convoque, en collaboration avec la PRMP, pour l'ouverture des offres financières :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• la commission de passation des marchés</li> <li>• les Consultants ayant obtenu la note minimale requise à l'évaluation des offres techniques. Ces derniers seront convoqués par écrit.</li> </ul> </li> <li>- Fait mettre, par la PRMP, à la disposition de la CPMP les propositions financières des propositions ayant obtenu la note technique minimale requise</li> </ul>	<p>Lettres d'invitation</p> <p>Propositions financières</p>
La CPMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à l'examen physique des propositions financières</li> <li>- Etablit la liste de présence ;</li> <li>- Procède à l'ouverture publique ces propositions</li> <li>- Relève dans un tableau les montants lus et les éventuelles remises proposées ; chaque consultant présent devra signer devant le montant lu de sa proposition.</li> <li>- Rédige un PV d'ouverture qui devra être daté et signé par tous les membres de la commission ; le PV devra comporter la liste de présence</li> <li>- Envoi une copie du PV d'Ouverture au Coordonnateur et aux consultants ayant soumissionné.</li> </ul>	<p>Propositions financières</p> <p>PV d'ouverture</p>
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit le PV d'ouverture des propositions financières ;</li> <li>- Transmet le PV à la Banque mondiale</li> </ul>	
La CTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à l'évaluation des propositions financières ;</li> <li>- Rédige le rapport d'évaluation combinée des propositions technique et financière avec une claire recommandation pour l'attribution du marché ;</li> <li>- Transmet le rapport d'évaluation combinée des propositions techniques et financières à la CPMP</li> </ul>	<p>Rapport d'évaluation combinée</p>
CPMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valide en séance plénière (après d'éventuelles corrections) le rapport d'évaluation combinée des propositions techniques et financières ;</li> <li>- Transmet le rapport validé et signé par les membres de la CPMP à la PRMP</li> </ul>	<p>Rapport d'évaluation combinée</p>
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit le rapport d'évaluation combinée signé</li> <li>- Transmet ledit rapport à la DNCMP/CCMP pour avis</li> </ul>	<p>Rapport d'évaluation combinée</p>

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>	Avril 2018	8/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<p><b>9. Approbation du rapport d'évaluation combinée des propositions techniques et financières.</b></p>	
DNCMP/CCMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et examine le rapport d'évaluation ;</li> <li>- Transmet son avis à la PRMP.</li> </ul>	Avis de la DNCMP/CCMP
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP/CCMP</li> <li>- Transmet l'avis à la CPM et au Coordonnateur pour prise en compte des éventuelles observations, ou transmet l'avis favorable de la DNCMP/CCMP et le rapport d'évaluation combinée au Coordonnateur en vue de la poursuite du processus</li> </ul>	Avis de la DNMP/CCMP ; Rapport d'évaluation combinée
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit de la PRMP l'avis de la DNCMP/CCMP et le rapport d'évaluation combinée ;</li> <li>- Transmet le rapport d'évaluation combinée à la Banque pour information si requis</li> <li>- Transmet le rapport et l'avis de la DNCMP/CCMP au SPM pour les formalités de publication des résultats et d'invitations de l'attributaire à la négociation du marché</li> </ul>	Avis de la DNMP/CCMP ; Rapport d'évaluation combinée
SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare l'avis de publication des résultats ;</li> <li>- Procède, après accord du Coordonnateur, à la publication des résultats de l'évaluation combinée</li> <li>- Quinze (15) jours calendaires après la publication, prépare et adresse au Coordonnateur PDGM, la lettre d'invitation du consultant classé premier à l'issue de l'évaluation combinée des propositions techniques et financières à une séance de négociation ;</li> <li>- Prépare le projet de contrat</li> </ul>	Avis de publication ; Lettre d'invitation à la négociation ; Projet de contrat
	<p><b>10. La négociation et l'élaboration du projet de contrat</b></p>	
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe la lettre d'invitation à la négociation</li> <li>- Fait transmettre la lettre au consultant</li> <li>- Procède à la négociation du contrat en présence au moins du SPM, du Demandeur et du SGF ;</li> <li>- Fait rédiger par le SPM le PV de négociation qui devra être signé par tous les participants</li> <li>- Demande au SPM de finaliser le projet de contrat.</li> </ul>	Lettre d'invitation à la négociation ; PV de négociation ; Projet de contrat négocié

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé avril 2018	Folio 9/25
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>		

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalise le projet de contrat négocié et le soumet aux paraphe de l'attributaire après que toutes les pages du document soient paraphées par le Coordonnateur ;</li> <li>- Prépare un bordereau de transmission à la PRMP si requis ;</li> <li>- Transmet le dossier (le Bordereau de transmission, le projet de contrat paraphé par le consultant (attributaire) et le PV de négociation) au Coordonnateur</li> </ul>	PV de négociation ; Projet de contrat négocié paraphé ;
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe le bordereau de transmission</li> <li>- Transmet le dossier (Bordereau, projet de contrat paraphé et PV de négociation) à la PRMP</li> </ul>	Dossier
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet le PV de négociation et le projet de contrat paraphé à la DNCMP/CCMP pour avis</li> </ul>	PV de négociation ; Projet de contrat négocié paraphé
<b>11. Approbation du procès-verbal de négociation et du projet de contrat négocié.</b>		
DNCMP/CCMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et examine le PV et le projet de contrat</li> <li>- Emets et transmet son avis à la PRMP</li> </ul>	Avis DNCMP/CCMP
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP/CCMP sur le projet de contrat</li> <li>- Transmet l'avis au Coordonnateur</li> </ul>	Avis DNCMP/CCMP
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit de la PRMP l'avis de la DNCMP/CCMP</li> <li>- Transmet le projet de contrat et une copie du PV de négociation à la Banque Mondiale pour avis de non-objection</li> </ul>	Avis DNCMP/CCMP PV ; Projet de contrat
Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine le PV et le projet de contrat, puis transmet son avis (commentaires ou non-objection) au Coordonnateur.</li> </ul>	Avis de la Banque
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la Banque ;</li> <li>- Donne une copie de l'avis au SPM et au Spécialiste en Gestion Financière.</li> <li>- Fait intégrer les commentaires de la Banque Mondiale, puis soumet à nouveau le PV de négociation et le projet de contrat révisé et paraphé à son approbation (si requis).</li> <li>- Reçoit l'avis de non-objection</li> <li>- Informe les autres consultants qu'ils n'ont pas été retenus.</li> <li>- Fait préparer l'avis d'attribution du marché par le SPM.</li> </ul>	Avis de la Banque ;  Lettre d'informations



MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé avril 2018	Folio 11/25
	PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS		

### 3.3.3 Sélection dans le cadre d'un budget déterminé (SCBD)

#### **Principe**

La méthode de Sélection dans le Cadre d'un Budget Déterminé (SCBD) consiste à mettre en concurrence des consultants figurant sur une liste restreinte élaborée suite à un Avis à Manifestation d'Intérêt. Une Demande de Propositions (DP) similaire à celle de la SFQC, précisant explicitement une note technique minimale de qualification et le montant limite du budget disponible, est adressée aux consultants qui sont invités à soumettre leurs propositions techniques et financières dans la limite du budget disponible. Les propositions seront présentées sous deux enveloppes cachetées distinctes placées dans une troisième enveloppe comme dans le cas de la Sélection fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC). La Demande de Propositions doit clairement indiquer si le budget inclut tous les impôts et taxes à payer et le prix de tout intrant fourni par le Projet. Les propositions techniques sont ouvertes en premier lieu et sont évaluées. Les propositions techniques qui n'obtiennent pas une note au moins égale à la note technique minimale de qualification requise dans la DP sont éliminées et les propositions financières des consultants restants sont retenues pour être ouvertes en séance publique après invitation des consultants concernés. Les propositions financières d'un montant supérieur au budget indiqué sont rejetées, celle correspondant à la proposition technique la mieux classée est retenue, et le consultant qui l'a soumise est invité à négocier un marché.

Aucune pondération n'est effectuée entre les notes techniques et les notes financières.

Les Termes de Référence de la mission doivent être élaborés avec un soin particulier afin de s'assurer que le budget est suffisant pour permettre aux consultants d'exécuter les prestations. Les TDR doivent être préalablement soumis à l'avis de la Banque. La liste restreinte doit comporter 6 consultants et peut être entièrement composée de firmes locales pour des missions dont le coût estimatif est inférieur à la contre-valeur de 300 000 \$US.

#### **Champ d'application**

La méthode s'applique pour la sélection des firmes pour des missions de service de consultants pour lesquelles le budget est déterminé et disponible.

#### **Principales étapes**

Les principales étapes de la procédure sont identiques à celle de la méthode SFQC décrite précédemment à la différence que le contrat est attribué, après l'ouverture des propositions financières, au consultant dont la note de la Proposition technique est la mieux classée (la plus élevée) parmi les consultants dont le montant de la proposition financière est inférieur ou égal au budget initialement indiqué dans la Demande de Propositions.

#### **Description de la Procédure**

Les processus aux différentes étapes sont identiques à ceux de la Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) à l'exception de ce qui suit : après l'ouverture des propositions financières des consultants ayant obtenu au moins la note de qualification technique minimale requise dans la Demande de Proposition, le marché est attribué au consultant dont cette note est la mieux classée (la plus élevée) parmi les consultants dont le montant de la proposition financière est inférieur ou égal au budget initialement indiqué dans la Demande de Propositions. Il est rappelé qu'à l'ouverture des propositions financières, aucune pondération ne sera faite entre les notes techniques et les notes financières obtenues par chacun des consultants.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé avril 2018	Folio 12/25
	PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS		

### 3.3.4 Sélection au moindre coût (SMC)

#### **Principe**

La méthode SMC consiste à fixer une note de qualification technique minimum et à inviter les consultants figurant sur une liste restreinte à remettre des propositions sous deux enveloppes séparées. Les propositions techniques sont ouvertes en premier lieu et sont évaluées. Celles qui n'atteignent pas le score de qualification technique minimum sont éliminées et les propositions financières des consultants restants sont alors ouvertes en séance publique, et la proposition dont le prix est le plus bas est retenue. La note de qualification technique minimum doit être spécifiée dans la Demande de Propositions.

#### **Champ d'application**

La méthode SMC est utilisée dans le cadre de la sélection de consultants pour des missions standards ou courantes (audits, préparation de dossiers techniques de travaux non complexes, etc.), pour lesquelles il existe des pratiques et des normes bien établies.

#### **Principales étapes**

Les principales étapes de la procédure sont identiques à celles de la méthode SFQC décrite précédemment à la différence que le contrat est attribué au consultant dont la proposition financière est la moins-disante à l'issue de l'ouverture des propositions financières.

*Pour cette méthode, l'avis de la banque Mondiale est requis pour tout marché d'un coût estimatif supérieur ou égal à la contre-valeur de 200 000 \$ US et approuvé au plan de passation.*

#### **Description de la Procédure**

Les processus aux différentes étapes sont identiques à ceux de la sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC) à l'exception du fait qu'après l'ouverture des offres financières des consultants ayant obtenu la note de qualification technique minimale requise dans la Demande de Propositions, le marché est attribué au consultant dont le montant de la proposition financière est le plus bas (la moins-disante).

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé avril 2018	Folio 13/25
	PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS		

### 3.3.5 Sélection fondée sur les qualifications des Consultants (QC)

#### Principe

La méthode de QC consiste à établir les TDR et à inviter, par publication d'un Avis à Manifestation d'Intérêts, les consultants intéressés par la mission à se faire connaître et à fournir des informations sur leurs expériences et leurs compétences en rapport avec la nature de la mission (missions similaires). Sur cette base, un classement sera établi et le choix sera porté sur le Consultant ayant les qualifications et références les plus adéquates pour la mission. Le Consultant retenu doit ensuite être invité à remettre des propositions technique et financière, puis à négocier le contrat.

L'offre financière (les prix unitaires et le temps d'intervention des experts) devra faire l'objet de négociation. On veillera à ce que les prix unitaires proposés par le consultant ne soit pas supérieurs à ceux généralement proposés par ce dernier en cas de concurrence ; une attention particulière devra également être accordée aux temps d'intervention des différents experts. Ces temps devront être raisonnables et en adéquation avec la mission, notamment avec les TDR. Il est recommandé que le contrat soit négocié sur la base de jours ouvrés. Les TDR de la mission doivent être préalablement soumis à l'avis de la Banque.

#### Champ d'application

La méthode de sélection fondée sur les Qualifications des Consultants (QC) s'applique pour la sélection de consultants (Bureau d'études, cabinets) pour des missions d'un coût estimatif faible et pour lesquelles il n'est pas justifié de faire établir et d'évaluer des propositions concurrentes détaillées. Dans le cadre du Projet, la méthode sera applicable uniquement pour des missions d'études, de contrôle et de recherches nécessitant une grande expertise et dont le coût estimatif est inférieur à la contre-valeur de 200 000 \$ US par contrat.

#### Principales étapes

La procédure sélection de Consultants fondée sur les qualifications des Consultants (QC) se déroule en dix (10) étapes suivantes :

- E1. Rédaction des termes de référence et l'estimation des coûts
- E2. Demande de manifestations d'intérêt
- E3. Réception des manifestations d'intérêt, l'évaluation des expériences et des compétences des consultants
- E4. Demande de propositions technique et financière au consultant classé premier
- E5. Négociation des propositions et du contrat
- E6. Signature du contrat
- E7. Publication de l'attribution du contrat
- E8. Enregistrement du contrat
- E9. Suivi de l'exécution du contrat
- E10. Classement des documents de passation de marché.

#### Description de la Procédure

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé avril 2018	Folio 14/25
	PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS		

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<p><b>1. La Rédaction des termes de référence et l'estimation des coûts</b></p> <p><b>2. Demande de manifestation d'intérêt ;</b> Ces étapes sont les mêmes que celle de la SFQC.</p> <p><b>3. La Réception des manifestations d'intérêt, l'évaluation des expériences et des compétences des consultants et l'établissement de la liste restreinte</b></p>	
Secrétariat du PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les plis (manifestations d'intérêt),</li> <li>- Transmet les plis au Coordonnateur ;</li> </ul> <p><i>Les manifestations d'intérêt reçues par courriel (e-mail) ainsi que les plis reçus entre la date limite de dépôt et l'évaluation des manifestations seront également acceptées</i></p>	Manifestations d'intérêts.
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garde les plis en sécurité</li> <li>- Transmet les plis à la PRMP</li> </ul>	
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convoque la commission de passation des Marchés pour l'ouverture.</li> </ul>	PV d'ouverture
CPMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à l'ouverture des manifestations d'intérêt ;</li> <li>- Constate les pièces présentes dans chaque pli ;</li> <li>- Prépare et signe un procès-verbal d'ouverture ;</li> </ul>	
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Met en place la CTE pour l'évaluation des manifestations d'intérêt ;</li> </ul>	
CTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à l'évaluation des manifestations d'intérêts ;</li> <li>- Elabore un rapport d'évaluation et classe par ordre de mérite les consultants ; ce rapport sera signé par les membres de la commission de passation des marchés publics ;</li> <li>- Transmet le rapport à la CPMP pour validation ;</li> </ul>	Rapport d'évaluation Compte Rendu ;
CPMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine et valide en séance plénière (après d'éventuelles corrections) le rapport d'évaluation des Manifestations d'intérêt ; la séance sera sanctionnée par un compte rendu</li> <li>- Transmet le rapport d'évaluation dûment signé par les membres de la CPMP à la PRMP pour avis de la DNCMP/CCMP.</li> </ul>	Rapport d'évaluation

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé avril 2018	Folio 15/25
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>		

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
PRMP	- Reçoit et transmet le rapport d'évaluation des manifestations d'intérêt à la DNCMP/CCMP	DNCMP/CCMP
DNCMP/CCMP	- Reçoit et examine le rapport d'évaluation - Communique son avis à la PRMP	
PRMP	- Reçoit l'avis de la DNCMP/CCMP - Fait corriger le rapport d'évaluation par la CPMP en cas de rejet du rapport par la DNCMP/CCMP ou transmet l'avis favorable de la DNCMP/CCMP au Coordonnateur pour la suite du processus	Avis de la DNCMP
Coordonnateur PDGM	- Reçoit l'avis de la DNCMP/CCMP - Transmet le rapport d'évaluation des manifestations d'intérêt à la Banque pour avis si requis	Rapport d'évaluation
Banque Mondiale	- Reçoit et examine le rapport d'évaluation - Transmet son avis au Coordonnateur.	Avis de la Banque
Coordonnateur PDGM	- Reçoit l'avis de la Banque - Transmet l'avis de non objection de la Banque au SPM pour la préparation d'une Demande de Propositions technique et financière au meilleur candidat (consultant en tête de classement).	Avis de la Banque
	<b>4. La demande de propositions technique et financière au meilleur candidat</b>	
SPM	- Prépare la demande de propositions qui comprendra : <input type="checkbox"/> La lettre d'invitation ; <input type="checkbox"/> Les termes de références ; <input type="checkbox"/> Le projet de contrat. - Transmet l'ensemble de ces documents auxquels il joint le PV d'évaluation des manifestations d'intérêt au Coordonnateur du PDGM.	Demande de Proposition
Coordonnateur PDGM	- Signe la demande de propositions à adresser au consultant - Fait transmettre la demande de propositions au consultant.	Demande de proposition

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé avril 2018	Folio 16/25
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>		

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<b>5. Réception du pli, négociation des propositions et du contrat.</b>	
Secrétariat PDGM	- Reçoit le pli contenant les propositions du consultant, l'enregistre et le transmet au coordonnateur.	Lettre de demande
Coordonnateur PDGM	- Procède à l'ouverture du pli en présence du SPM et du Demandeur - Examine les propositions, en collaboration avec le SPM, le Demandeur et toute autre personne - Invite ou faire inviter le consultant à la négociation des propositions et du contrat - Procède à la négociation du projet de contrat en présence, au moins, du SPM, du Demandeur de l'activité, du SGF ; - Fait rédiger le PV de négociation qui devra être signé par tous les participants	Propositions technique et financière du consultant
SPM	- Prépare le PV de négociation qu'il fait signer par tous les participants à la négociation - Finalise le projet de contrat négocié et le soumet aux paraphes de l'attributaire après que toutes les pages du document aient été paraphées par le Coordonnateur ; - Prépare le bordereau de transmission à la PRMP ; - Transmet le bordereau, le projet de contrat paraphé par le consultant (attributaire) et le PV de négociation au Coordonnateur	PV de négociation ; Projet de Contrat négocié
Coordonnateur PDGM	- Signe le bordereau - Transmettre le PV et le projet de contrat négocié à la PRMP	PV et Projet de Contrat négocié
PRMP	- Reçoit le dossier (PV et projet de contrat négocié) - Transmet le dossier à la DNCMP/CCMP	PV et Projet de Contrat négocié
DNCMP/CCMP	- Reçoit et examine le PV et le projet de contrat - Communique son avis à la PRMP	Avis de la DNCMP/CCMP
PRMP	- Reçoit l'avis de la DNCMP/CCMP - Transmets l'avis de la DNCMP/CCMP au Coordonnateur du PDGM	Avis de la DNCMP/CCMP

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>	Avril 2018	17/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP/CCMP</li> <li>- Fait réviser le PV et le projet de contrat (si requis par les éventuelles observations de la DNCMP/CCMP)</li> <li>- Transmet le PV et le projet de contrat (par le Consultant et le Coordonnateur) à la Banque Mondiale pour avis de non-objection si requis</li> </ul>	Avis de la DNCMP/CCMP ; PV et projet de contrat
Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine le PV et le projet de contrat</li> <li>- Communique son avis au Coordonnateur.</li> </ul>	Avis de la Banque
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la Banque mondiale</li> <li>- Transmet l'avis de la Banque au SPM pour prise en compte des commentaires et/ou inviter le consultant pour la signature du contrat</li> </ul> <p><b>6. Signature du contrat</b></p> <p><b>7. Publication de l'attribution du contrat</b></p> <p><b>8. L'enregistrement du contrat</b></p> <p><b>9. Le suivi de l'exécution du contrat</b></p> <p><b>10. Le classement des documents de passation de marchés.</b></p> <p><i>Ces cinq dernières étapes sont similaires à celles de la sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC).</i></p>	Avis de la Banque

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>		Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>		Avril 2018	18/25

### **3.3.6 Sélection par entente directe**

#### **Principe**

La Sélection par Entente Directe (SED), encore appelée le gré à gré, consiste à s'adresser et retenir directement un consultant et à passer le marché sans recours à un appel à la concurrence. L'utilisation de cette méthode pourra être envisagée dans des conditions particulières lorsqu'elle présente un net avantage par rapport à l'appel à la concurrence.

#### **Champ d'application**

La méthode SED s'applique :

- a) pour les missions qui sont le prolongement naturel d'activités menées par le Consultant concerné ;
- b) dans les cas d'urgence, comme dans le cadre d'une intervention faisant suite à une catastrophe ou pour des services de consultants pendant la période qui suit immédiatement une urgence ;
- c) pour les marchés d'un montant très faible ;
- d) lorsqu'un consultant est le seul à posséder les qualifications voulues ou présente une expérience d'un intérêt exceptionnel pour la mission considérée.

***L'avis préalable de la Banque Mondiale est requis pour tous les contrats à passer suivant la méthode de Sélection par Entente Directe.***

#### **Principales étapes**

La procédure de sélection par entente directe se déroule en huit (8) étapes :

- E1. Rédaction des termes de référence et identification du consultant ;
- E2. Demande d'autorisation de la passation de marché par Entente Directe ;
- E3. Demande de proposition technique et Négociation du contrat ;
- E4. Demande d'avis de non objection sur le projet de contrat ;
- E5. Signature du marché ;
- E6. Enregistrement du marché ;
- E7. Suivi de l'exécution du marché ;
- E8. Classement des documents de passation de marchés ;

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS	Avril 2018	19/25

## Description de la Procédure

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le Demandeur	<p><b>1. <u>Expression des besoins</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifie et exprime ses besoins</li> <li>- Elabore les Termes de Référence (TDR) et le coût estimatif</li> <li>- Identifie si possible le consultant à solliciter ;</li> <li>- Elabore les justificatifs du recours au gré à gré (Entente Directe)</li> <li>- Adresse les TDR, les justificatifs et le coût estimatif au Coordonnateur PDGM</li> </ul>	Fiche d'expression des besoins
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine le dossier</li> <li>- Transmet au SPM les références du consultant, les TDR, les justificatifs du recours au gré à gré</li> </ul>	Fiche d'expression des besoins
Le SPM	<p><b>2. <u>Demande d'autorisation de la passation de marché par Entente Directe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine, en collaboration avec le Demandeur, les TDR, les justificatifs et le coût estimatif et les qualifications du consultant identifié qui constituent le Dossier</li> <li>- Prépare un projet de lettre de demande d'autorisation de passation de marchés par Entente Directe</li> <li>- Transmet le projet de lettre et le Dossier au Coordonnateur.</li> </ul>	Fiche d'expression des besoins ; Lettre de demande d'autorisation
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit le projet de lettre, l'examine</li> <li>- Transmet le projet de lettre et le Dossier à la PRMP pour transmission à la DNCMP pour avis</li> </ul>	Dossier de demande d'autorisation
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit la lettre et le Dossier ;</li> <li>- Etudie et signe le projet de lettre puis transmet la lettre et le Dossier à la DNCMP</li> </ul>	Dossier de demande d'autorisation
DNCMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et examine le Dossier</li> <li>- Transmet son avis à la PRMP</li> </ul>	Avis de la DNCMP
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP et le transmet au Coordonnateur</li> </ul>	Avis de la DNCMP
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP à travers la PRMP</li> <li>- Prépare, en collaboration avec le SPM, une demande de non objection à la Banque mondiale pour la passation de marchés par Entente Directe</li> </ul>	Avis de la DNCMP ; Demande de non objection
Banque mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet la demande et le dossier à la Banque</li> </ul>	
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et examine la demande</li> <li>- Transmet son avis au Coordonnateur</li> </ul>	Avis de la Banque
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la Banque et le transmet au SPM avec ses instructions</li> </ul>	Avis de la Banque

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>	Avril 2018	20/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<p><b>3. <u>Demande de prix et Négociation du contrat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare une lettre de demande de proposition qu'il soumet à la signature du Coordonnateur.</li> </ul>	Demande de prix
SPM		
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe la lettre de demande de proposition qu'il fait transmettre au candidat avec les TDR approuvés</li> <li>- Reçoit la proposition du consultant et l'examine en collaboration avec le SPM, le financier et le responsable de l'activité</li> <li>- Négocie le contrat avec le consultant en collaboration avec le SPM, le SGF et le responsable de l'activité.</li> <li>- Fait établir un PV de négociation et le projet de contrat</li> </ul>	Demande de prix ; Proposition du candidat ; Projet de contrat négocié
	<p><b>4. <u>L'approbation du projet de contrat</u></b></p>	
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet l'ensemble du dossier (PV de négociation et projet de contrat) à la PRMP pour transmission à la DNCMP pour avis</li> </ul>	Dossier
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit et transmet le dossier à la DNCMP pour avis</li> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP et le transmet au Coordonnateur</li> </ul>	Avis de la DNCMP
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP à travers la PRMP</li> <li>- Transmet le PV de négociation, le projet de contrat et l'avis de la DNCMP au SPM pour prise en compte des observations ;</li> <li>- Prépare ou fait préparer une demande de non-objection de la Banque mondiale sur le PV et le projet de contrat.</li> <li>- Adresse la demande de non-objection, le projet de contrat, le PV (y compris le budget détaillé négocié) à la Banque.</li> </ul>	Avis DNCMP ; Projet de contrat et PV ; Demande de non objection
Banque mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine le dossier</li> <li>- Communique au Coordonnateur son avis sur le projet de contrat.</li> </ul>	Avis de la Banque
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la Banque</li> <li>- Fait prendre en compte les éventuels commentaires par le SPM</li> <li>- Resoumet le projet de contrat pour avis de non objection de la Banque si requis, ou entame la procédure de signature du contrat si l'avis de non objection de la Banque a été reçu.</li> </ul>	Avis de la Banque
	<p><b>5. <u>Signature du marché.</u></b></p> <p><b>6. <u>L'enregistrement du marché ;</u></b></p> <p><b>7. <u>Le suivi de l'exécution du marché ;</u></b></p> <p><b>8. <u>Le classement des documents de passation de marchés.</u></b></p> <p><b>Les quatre (4) dernières étapes sont identiques à celles de l'Appel d'Offres International</b></p>	

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS	Avril 2018	21/25

### 3.3.7 Consultants Individuels

#### Principe

Les consultants individuels sont choisis en fonction de leurs qualifications au regard de la nature de la mission. Les consultants n'ont pas à soumettre de propositions. Ils sont sélectionnés par comparaison des qualifications entre ceux qui se sont déclarés intéressés par la mission ou qui ont été contactés directement par le Projet. Les consultants individuels dont les qualifications feront l'objet d'une comparaison doivent posséder toutes les qualifications minimales pertinentes requises ; le consultant qui sera retenu sera celui le mieux qualifié, expérimenté et capable de mener à bien la mission.

L'évaluation de leurs capacités se fait sur la base de leurs diplômes, de leurs expériences similaires antérieures et, s'il y a lieu, de leur connaissance du contexte local (langue, culture, organisation administrative et politique).

La méthode consistera à comparer un minimum de trois (3) Curriculum vitae (CV) et demander au meilleur candidat une proposition financière et une proposition technique sur la base des Termes De Référence (TDR) qui lui sont transmis. Les propositions feront l'objet de négociations qui porteront sur les coûts unitaires qui devraient être conformes à ceux généralement appliqués pour des missions similaires.

Si les experts sont trop nombreux et qu'il risque d'être difficile de coordonner et d'administrer leurs activités ou de définir leur responsabilité collective, il sera préférable d'avoir recours à un bureau de consultants.

#### Champ d'application

La méthode s'applique dans le cas des missions pour lesquelles :

- a) le travail en équipe n'est pas nécessaire ;
- b) aucun appui technique n'est requis de l'extérieur (siège) ; et
- c) l'expérience et les qualifications de l'expert constituent un critère majeur de choix. Si les experts sont trop nombreux et qu'il risque d'être difficile de coordonner et d'administrer leurs activités ou de définir leur responsabilité collective, il sera préférable d'avoir recours à une firme.

**L'examen préalable de la Banque Mondiale est requis pour les les contrats dont le coût estimatif est supérieur ou égal à l'équivalent de 100 000\$ US. Les avis porteront sur le rapport de comparaison des CV (qualifications et de l'expérience des candidats), les TDR et les conditions d'emploi des consultants.**

#### Principales étapes

La procédure de sélection par entente directe se déroule en onze (11) étapes :

- E1. Rédaction des TDR et l'identification des consultants possédant les qualifications minimum pertinentes requises ;
- E2. Approbation des termes de références ;
- E3. Demande de manifestations d'intérêt ;
- E4. Réception des manifestations d'intérêt (CV) des consultants et l'évaluation de leurs expériences et qualification ;
- E5. Demande de propositions financières au meilleur candidat ;
- E6. Négociation des propositions et du contrat ;
- E7. Signature du contrat ;
- E8. Publication de l'attribution du contrat ;
- E9. Enregistrement du contrat ;
- E10. Suivi de l'exécution du contrat ;
- E11. Classement des documents de passation de marchés.

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS	Avril 2018	22/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Demandeur/ responsable de l'activité	<p><b>1. la Rédaction des termes de référence, l'estimation des coûts et l'identification des consultants possédant les qualifications pertinentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédige les TDR ;</li> <li>- Elabore le budget prévisionnel (coût estimatif) ;</li> <li>- Identifie, en collaboration avec le Coordonnateur et le SPM, les consultants (individus) potentiels possédant les qualifications et expériences requises.</li> <li>- Transmet l'ensemble du dossier au Coordonnateur.</li> </ul>	TDR Liste de consultants
Coordonnateur PDGM	<p><b>2. Approbation des termes de référence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine ou fait examiner les TDR, puis les soumet à l'approbation de la Banque Mondiale.</li> </ul>	TDR
Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine les TDR et communique son avis au Coordonnateur.</li> </ul>	Avis de la Banque
Coordonnateur/ SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la Banque</li> <li>- Transmet l'avis au Demandeur et au SPM pour prise en compte des observations de la Banque, et préparation d'une demande de Curriculum Vitae ou d'un Avis à Manifestation d'Intérêt (AMI).</li> </ul>	Avis de la Banque ; TDR
SPM	<p><b>3. Demande de CV (directement ou par Avis à Manifestation d'Intérêt)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare la demande ou l'AMI</li> <li>- Transmet la demande ou l'AMI au Coordonnateur</li> </ul>	Demande de CV ou AMI
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envoie la demande aux consultants identifiés ou fait publier l'Avis à Manifestation d'Intérêt (AMI)</li> </ul> <p><i>La publication d'un AMI n'est pas obligatoire, mais conseillée. L'AMI peut être publié cumulativement avec la des demandes directes de CV. L'AMI devra préciser la nature et le contenu de la mission et exiger explicitement le CV du consultant Individuel. Le CV peut être déposé au nom d'un individu ou au nom d'une firme.</i></p>	Demande de CV ou AMI

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>	Avril 2018	23/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<b>4. Réception et comparaison des curricula vitae (expériences et qualifications)</b>	
Secrétariat du PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les plis (CV ; manifestations d'intérêt),</li> <li>- Transmet les plis au Coordonnateur ;</li> </ul> <p><i>Les candidatures reçues par courriel et celles reçues entre la date limite de dépôt et la date de comparaison (évaluation) des CV doivent être considérées.</i></p>	Manifestations d'intérêts.
Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garde les plis en sécurité et les transmet, à la PRMP</li> </ul>	Manifestations d'intérêts
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet les plis à la CPMP</li> </ul>	Manifestations d'intérêts.
CPMP PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à l'ouverture des plis.</li> <li>- Constitue la CTE à laquelle il transmet les CV pour comparaison</li> </ul>	Manifestations d'intérêts.
CTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à la comparaison des CV ;</li> <li>- Elabore un PV de comparaison en indiquant clairement le consultant retenu qui devra être le meilleur des candidats ; ce PV sera signé par les membres de la commission.</li> <li>- Transmet le rapport à la CPMP pour validation</li> </ul>	Rapport de comparaison des CV.
CPMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine et valide en plénière le rapport de comparaison des CV ;</li> <li>- Transmet le rapport d'évaluation dûment signé à la PRMP pour avis de DNCMP/CCMP si requis.</li> </ul>	Rapport de comparaison des CV
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmets le rapport de comparaison des CV à la DNCMP/CCMP pour avis</li> <li>- Reçoit et transmet l'avis de la DNCMP/CCMP au Coordonnateur du PDGM</li> </ul>	Avis de la DNCMP/CCMP
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP/CCMP</li> <li>- Soumet le rapport de comparaison à la l'avis de la Banque mondiale si requis</li> </ul>	Lettre de transmission
Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine et communique son avis au Coordonnateur.</li> </ul>	Avis de la Banque
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet l'avis de la Banque au SPM pour la préparation de la lettre de Demande de propositions technique et financière au consultant retenu.</li> </ul>	Avis de la Banque

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>	Avril 2018	24/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<b>5. La demande de propositions</b>	
Le SPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare la demande de propositions qui comprendra :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ La lettre de demande de propositions ;</li> <li>☐ Les termes de références ;</li> <li>☐ Le contrat type.</li> </ul> </li> <li>- Transmet l'ensemble de ces documents auxquels il joint le PV d'évaluation des manifestations d'intérêt au Coordonnateur.</li> </ul>	Lettre de demande de propositions
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe la demande de propositions</li> <li>- Fait transmettre la lettre au Consultant</li> </ul>	Lettre de demande de propositions
Secrétariat PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les propositions du consultant, enregistre le pli et le transmet au coordonnateur.</li> </ul>	Propositions
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les propositions du consultant.</li> <li>- Examine les propositions en collaboration avec le Demandeur, le SPM et toute autre personne utile</li> <li>- Invite le consultant à la négociation</li> <li>- Fait préparer le projet de contrat par le SPM</li> <li>- Procède à la négociation du contrat en collaboration avec au moins le SPM, le Demandeur et toute autre personne ressource jugée nécessaire ;</li> <li>- Fait rédiger et signer le PV de négociation</li> <li>- Transmet le Projet de contrat et le PV à la PRMP pour avis de la DNCMP/CCMP si requis</li> </ul>	Propositions technique et financière
		Lettre d'invitation
PRMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit le PV et le projet de contrat négocié</li> <li>- Transmet le PV le projet de contrat négocié à la DNCMP/CCMP pour avis</li> <li>- Reçoit l'avis de la DNCMP/CCMP et le transmet au Coordonnateur</li> </ul>	PV+ Contrat négocié
		PV+ Contrat négocié ;
		Avis de la DNCMP/CCMP
Coordonnateur PDGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit de la PRMP l'avis de la DNCMP/CCMP</li> <li>- Corrige si nécessaire le projet de contrat négocié</li> <li>- Transmet le projet de contrat négocié et le PV à la Banque Mondiale pour avis si requis.</li> </ul>	PV+ Contrat négocié

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>PASSATION DES MARCHES DE SERVICES DE CONSULTANTS</b>	Avril 2018	25/25

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<p><b>6. Signature du contrat</b></p> <p><b>7. Publication de l'attribution du contrat</b></p> <p><b>8. L'enregistrement du contrat</b></p> <p><b>9. Le suivi de l'exécution du contrat</b></p> <p><b>10. Le classement des documents de passation de marchés.</b></p> <p><b>Les cinq (5) dernières étapes ci-dessus sont identiques à celles de l'Appel d'Offres International.</b></p>	

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	SUIVI ET RAPPORTS	Avril 2018	1/1

### 3.4 Suivi des marchés

#### **Objet et principe**

Il s'agit principalement de faire le suivi du plan de passation des marchés et de l'exécution de ces derniers. Le SPM apportera un appui au suivi du respect des termes des marchés. Le suivi technique relève de la compétence du Demandeur et des services techniques concernés, et le suivi financier sera réalisé par le SGF du projet. Le SPM récapitulera dans les rapports l'état d'avancement physique des marchés en cours d'exécution. Il devra compléter les dates de réalisation aux diverses étapes du plan de passation de marchés (les lignes "réalisé").

#### **Champ d'application**

Tous les marchés passés et exécutés dans le cadre des Financements du Projet.

#### **Procédures de suivi et recommandations**

- La situation des marchés passés sur le projet sera faite par le Spécialiste en Passation des Marchés (SPM).
- Tous les contrats sont numérotés, enregistrés dans un registre des marchés par le SPM. La saisie dans le module gestion des marchés du logiciel comptable se fera par le SPM.
- Chaque semestre, le SPM prépare un rapport sur la passation des marchés.
- Le suivi des paiements sera réalisé par le SGF ou le comptable qui devra transmettre une copie de la demande et de la preuve de paiement au SPM pour classement dans le dossier du marché.
- Les avances de démarrage devraient être limitées à un taux de 30% du montant du marché. Les avances devraient être cautionnées à 100% par une garantie bancaire délivrée par une Banque acceptable.

Il est fortement recommandé d'examiner l'état de mise en œuvre des plans de passation de marchés au cours des réunions de coordination du Projet. On identifiera les retards et proposera un plan d'action en vue d'apporter les améliorations nécessaires.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>RAPPORT SUR LA PASSATION DES MARCHES</b>	Avril 2018	1/1

### ***3.5 Rapport sur la passation des marchés***

Les rapports sur la passation des marchés donnent des renseignements sur les achats de fournitures, de travaux et de services y afférents et sur la sélection des consultants, en indiquant si les méthodes de passation des marchés convenues ont été respectées. Ils compareront l'exécution des marchés avec les plans arrêtés lors des négociations ou actualisés ultérieurement, et attirent l'attention sur les principaux problèmes rencontrés. En outre, le rapport contient des informations sur tous les changements autorisés qui ont été apportés aux contrats. Ils peuvent aussi faire état de plaintes déposées par les soumissionnaires, de problèmes d'exécution des marchés par les entreprises ou fournisseurs et de tout différend contractuel majeur.

Contenu du Rapport sur la Passation des Marchés :

- Etat d'avancement (niveau d'exécution) du plan de passation des marchés ;
- Etat d'avancement de l'exécution des marchés en cours ;
- Modifications (avenants) au contrat (relever ici les amendements éventuels apportés aux contrats et donner les éléments justificatifs) ;
- Nouveaux marchés signés depuis le précédent rapport ;
- Contestations ou litiges (recenser ici les éventuelles plaintes reçues ainsi que les litiges en cours) ;
- Difficultés affectant la passation des marchés (relater les difficultés rencontrées et les mesures correctrices envisagées) ;
- Mise en œuvre des recommandations des audits et/ou revue a posteriori ;
- Annexe : joindre le plan de passation des marchés actualisé avec les dates d'exécution des différentes étapes, les montants des marchés et le nom de l'attributaire.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	RECEPTION DES MARCHES	Avril 2018	1/3

### **3.6 Réception des marchés**

#### **Objet et principes**

Réceptionner toute livraison de fournitures, travaux ou de services acquis par le Projet. Les livraisons sont réceptionnées par une commission de réception dont la composition est fonction de l'ampleur du marché à réceptionner. La commission de réception devra être constituée conformément aux dispositions du Code des Marchés Publics en vigueur au Togo.

Toute réception de biens devra donner lieu à la rédaction d'un PV de réception signé par l'attributaire et tous les membres de la commission. Le procès-verbal de réception est préparé par le SPM ou toute autre personne désignée.

Pour les marchés de Fournitures et travaux, pour être acceptées, les livraisons doivent correspondre quantitativement et qualitativement au contenu du bordereau des quantités et des spécifications techniques du marché ; d'où une vérification des quantités livrées et du bon état physique et de fonctionnement des fournitures ou des ouvrages. L'attributaire du marché devra être invité par écrit à la réception. Si la quantité livrée ne correspond pas à la quantité prévue dans le marché, la commission de réception le notifie à l'attributaire du marché dans le PV de réception ; en cas d'absence du fournisseur, le PV lui sera transmis par courrier par le Coordonnateur du PDGM. Il peut être accepté ou non, selon le Demandeur, la réception d'une livraison partielle.

Pour les contrats de Services de consultants, pour être acceptés, les différents rapports soumis devront être validés par les responsables ou services techniques disposant de compétence dans le domaine de la mission du consultant. Les éventuels commentaires seront transmis par écrit au consultant par l'intermédiaire de la Coordination du PDGM.

#### **Champ d'application**

La procédure s'applique pour la réception des marchés.

#### **Principales étapes de la procédure**

La procédure peut se dérouler suivant les cinq (5) étapes ci-après :

- E1. Préparation de la réception
- E2. Avis sur l'organisation de la réception
- E3. Invitation de l'attributaire du marché et Convocation de la commission de réception
- E4. Examen et vérification de la recevabilité des fournitures/travaux ou des rapports
- E5. Préparation et signature du PV de réception



**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	RECEPTION DES MARCHES	Avril 2018	3/3

INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE	DESCRIPTION DES TACHES	DOCUMENTS ET INTERFACES
Commission de réception ou de validation	<p><b>4. <u>Examen et vérification de la recevabilité des fournitures, des travaux ou des rapports</u></b></p> <p><i>Pour les marchés de fourniture :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie que les articles ou ouvrages livrés sont ceux commandés (quantitativement et qualitativement) et qui figurent dans le marché ou sur le Bon de Commande B/C ;</li> <li>- Effectue un contrôle physique des articles livrés par comptage des quantités livrées et rapprochement avec les quantités portées sur le Bordereau de Livraison (B/L) ;</li> <li>- S'assure du fonctionnement des fournitures ;</li> <li>- Signe le B/L du fournisseur ;</li> <li>- Se prononce sur la réception des travaux (avis).</li> </ul> <p><i>Pour les marchés de Travaux :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite les travaux pour s'assurer de l'achèvement ;</li> <li>- Procède à une vérification visuelle de la qualité des travaux et du fonctionnement des ouvrages ;</li> <li>- Se prononce sur la réception des travaux (avis).</li> </ul> <p><i>Pour les Services de consultant :</i></p> <p>La réception consistera à valider les différents rapports reçus du consultant par les différents services techniques compétents. Dans certains cas, des ateliers de validation pourront être organisés. Une copie de chaque rapport sera conservée dans le dossier relatif au marché concerné.</p>	
SPM	<p><b>5. <u>Préparation et signature du Procès-verbal de réception</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare le PV de réception ou de validation qui indique clairement la conclusion de la commission ;</li> <li>- Soumet le PV à la signature de tous les membres de la commission.</li> </ul>	PV de réception ou de validation
Commission de réception ou de validation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signe le PV ;</li> <li>- Remet une copie à l'attributaire du marché ;</li> <li>- Transmet une copie au SPM.</li> </ul>	PV de réception ou de validation signé

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES	Avril 2018	1/11

### **3.7 Formation- Coût de fonctionnement et utilisation des services de l'administration**

#### **a) Formation**

Toutes les formations du projet sont réalisées sur la base d'une programmation qui doit être approuvée par la Banque Mondiale sur une base annuelle (confère procédures de formation du personnel).

#### **b) Coût de fonctionnement**

Les frais de fonctionnement financés par le projet seront exécutés conformément aux dispositions du présent Manuel des procédures administratives et financières du projet.

Pour des raisons d'efficacité, les approvisionnements en fournitures de bureaux et autres seront effectués sur la base des besoins estimés sur une durée de 6 ou 12 mois. Les fournitures seront acquises de manière compétitive, suivant la méthode qui s'impose en fonction du montant. Pour des services de maintenance des véhicules, d'ordinateurs, etc., ils seront contractés pour une période définie.

#### **c) Utilisation des services de l'administration**

Dans le cas où le Projet PDGM envisage de s'attacher les services d'une structure de l'administration, il est fait recours à une Convention établie d'accord parties signée après son approbation par la Banque.

Pour ce qui concerne l'utilisation des fonctionnaires et représentant du Gouvernement, les conditions prévues à l'alinéa d du paragraphe 1.13 des Directives de Sélection et Emploi des Consultants de la Banque (publiée en janvier 2011) doivent être remplies.

Les fonctionnaires en service ne sont pas éligibles, excepté ceux ayant une mise en disponibilité. Pour les firmes, la mise en disponibilité doit être présentée dans la proposition ou l'offre, tandis que pour les consultants individuels, la preuve de la mise en disponibilité doit être présentée avant la signature du contrat. Les fonctionnaires des Ministères et Services impliquées dans la mise en œuvre du Projet, notamment le Ministère de tutelle du projet, ne sont pas éligibles au financement du projet.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES	Avril 2018	2/11

### **3.8 Revue et supervision de la passation de marché**

#### **a) Revue A priori (examen préalable)**

A moins que la Banque Mondiale n'en convienne autrement et ne le notifie au Gouvernement du Togo, les marchés devant faire l'objet d'une revue préalable (avis de non objection) seront identifiés sur le plan de passation des marchés.

Les examens préalables (avis de non objection) de la Banque seront effectués en fonction des seuils d'examen retenus approuvés sur le Plan de Passation de Marchés.

De plus et de façon générale, tout avenant aux contrats signés dont le montant est supérieur à l'équivalent de 15 % du montant du marché initial fera l'objet d'une revue a priori. Aussi, les avenants portant sur des modifications substantielles des termes et les conditions du contrat sont soumis à cette revue a priori. Le processus d'examen préalable sera conduit conformément aux dispositions prévues dans les Directives de passation des marchés et de sélection et Emploi de consultants publiées par la Banque mondiale.

#### **b) Revue a posteriori**

La revue a posteriori consistera à s'assurer que les marchés passés sans l'avis de non objection de la Banque ont été passés conformément aux dispositions des Accords de Financement et des Directives de la Banque. La revue a posteriori portera sur un échantillon des marchés n'ayant pas fait l'objet d'une revue a priori (non soumis à l'avis de la Banque).

Le processus d'examen a posteriori sera conduit par la Banque conformément aux dispositions des Accords de Financement et Directives de passation des marchés et de sélection et Emploi de consultants.

Il sera procédé à au moins une revue a posteriori par an qui sera effectué sur un échantillonnage représentant au moins 20% des marchés passés dans la période couverte par la revue. Le rapport d'examen a posteriori sera transmis au Gouvernement.

#### **c) Audits indépendants**

Les audits indépendants consisteront à faire appel à un consultant auditeur externe à la Banque et au Gouvernement (non impliqués dans la mise en œuvre du projet) pour l'examen des conditions et pratiques de passation des marchés sur le projet. L'Auditeur sera sélectionné par la Banque mondiale. Le rapport de l'audit sera notifié au Gouvernement. Les audits porteront tant sur les marchés à examens préalables que sur les marchés soumis à revue a posteriori. Les audits requis par le Code des Marchés Publics en vigueur au Togo seront aussi exercés par ou au nom des autorités compétentes.

#### **d) Supervision Audits indépendants**

Des missions de supervision de la passation des marchés seront organisées par la Banque au moins deux fois l'an. Ces missions se dérouleront dans le cadre des missions de supervision du projet qui seront organisées par la Banque mondiale en collaboration avec le Gouvernement. Les constats et recommandations seront consignés dans l'aide-mémoire de la mission.

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES	Avril 2018	3/11

**e) Seuils de passation et d'examen des marchés**

Le tableau récapitulatif ci-dessous présente les seuils de passation des marchés et d'examen préalable applicables aux marchés du projet

Catégorie de dépense	Valeur contrat (dollars us)	Méthode passation marché	Non objection requise
<b>Fournitures et travaux</b>			
<b>Travaux</b>	Supérieur ou égal à : 5 000 000 \$ US	Appel d'Offres International (AOI)	Pour tous les marchés
	Inférieur à : 5 000 000 \$ US	Appel d'Offres National (AON)	
	Inférieur à 100 000 \$ US	Consultation d'Entreprises (CE)	
	<i>Sans objet</i>	Entente Directe (gré à gré)	Pour tout marché
<b>Fournitures</b>	Supérieur ou égal à : 500 000 \$ US	Appel d'Offres International (AOI)	Pour tous les marchés
	Inférieur à : 500 000 \$ US	Appel d'Offres National (AON)	
	Inférieur à 100 000 \$ US	Consultation de Fournisseurs (CF)	
	<i>Sans objet</i>	Entente Directe (gré à gré)	Pour tout marché
<b>Services de consultants</b>			
<b>Firmes</b>	<i>Sans objet</i>	Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)	Pour les marchés dont le coût estimatif est supérieur ou égal à la contre-valeur de 300 000 \$ US
	<i>Sans objet</i>	Sélection au Moindre Coût (SMC)	
	Moins de 100 000 \$US	Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants (QC)	
	<i>Sans objet</i>	Sélection par Entente directe (SED)	Pour tous les marchés
<b>Consultants individuels</b>	<i>Sans objet</i>	Sélection des Consultants Individuels	Pour les marchés d'un coût estimatif supérieur ou égal à la contre-valeur de 100 000 \$US et pour tout autre marché pour lequel l'examen préalable est requis sur le PPM approuvé
<b>Formations et autres prestations (ateliers, séminaires, missions ...)</b>	<i>Sans objet</i>	A déterminer en fonction de la nature de l'activité	Pour les plans de formation annuels, (à l'intérieur et hors du pays,) termes de référence, budgets estimés, nom des candidats, curricula, calendrier, sélection des institutions de formation

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES	Avril 2018	4/11

#### f) Délais de mise en œuvre aux principales étapes de la passation des marchés

Désignation des étapes	Responsable	Délais en jours
<b>Etape 1</b> : Montage du DAO	SPM	10
<b>Etape 2</b> : Approbation du DAO.	CCMP/DNCMP	5 à 15
<b>Etape 3</b> : Transmission du dossier à la Banque pour avis (si requis)	CP	3
<b>Etape 4</b> : Avis de la BM (si requis).	BM	15
<b>Etape 5</b> : Lancement AO – Publication des avis –	CP/SPM	5
<b>Etape 6</b> : Préparation et soumission des offres (AON/AOI)	Soumissionnaires	30/45
<b>Etape 7</b> : Ouverture des offres	CPMP	1
<b>Etape 8</b> : Evaluation des offres et rédaction du rapport d'analyse et proposition d'adjudication	CPMP/CTE	10
<b>Etape 9</b> : Approbation du rapport d'évaluation des offres et Signature du PV d'attribution	CPMP	5
<b>Etape 11</b> : Avis de la CCMP/DNCMP sur le rapport d'évaluation et la proposition d'attribution	CCMP/DNCMP	5/15
<b>Etape 12</b> : Transmission du rapport à la BM pour avis	CP	2
<b>Etape 13</b> : Avis de la Banque Mondiale	BM	15
<b>Etape 14</b> : Rédaction et Mise au point du marché	SPM	5
<b>Etape 15</b> : Transmission du Marché au titulaire pour signature après visa du CP.	SPM/CP	2
<b>Etape 16</b> : Signature du Marché par l'attributaire	Attributaire	14
<b>Etape 17</b> : Signature du Marché par le CP	CP	1
<b>Etape 18</b> : Autres signatures et approbation	SPM	15
<b>Etape 19</b> : Notification à l'adjudicataire et Ordre de service de démarrage des travaux ou l'exécution du marché.	CP/SPM	3
<b>Etape 20</b> : Transmission copie du marché à la Banque (si requis).	SPM/CP	3

**BM** = Banque mondiale ;

**DNCMP** = Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics ;

**CCMP** = Commission de Contrôle des Marchés Publics ;

**PRMP** = Personne Responsable des des Marchés Publics;

**CP** = Coordonnateur de Projet ;

**CPMP** = Commission de Passation des Marchés Publics.

**CTE** = Commission Technique d'Evaluation ;

**SPM** = Spécialiste en Passation de Marchés .

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES	Avril 2018	5/11

### 3.9 Classement et archivage de la passation de marché

#### a) Objet et méthode de classement

Il s'agit de classer tous les documents de passation des marchés suivant le système de classement développé par la Banque. Un carton d'archivage ou une chemise à sangle sera utilisé pour chaque marché ; à l'intérieur, les chemises ou sous chemises seront utilisées pour les principales étapes du processus. Les cartons et chemises à sangle seront marqués à l'extérieur du nom et de la référence du marché/contrat. Les marchés seront classés par catégorie et par ordre chronologique.

**Le SPM sera responsable du classement et de l'archivage des documents de passation des marchés.**

#### b) Documents à classer

Le classement concerne tous les documents relatifs au processus de passation et d'exécution des marchés. Les documents à classer sont entre autres :

- Les avis publiés (copie du journal ou de la revue faisant ressortir la date de publication) ;
- Les manifestations d'intérêt ;
- Les PV d'établissement des listes restreintes ;
- Les lettres d'invitation ou de demande de cotation ;
- Les dossiers de mise en concurrence (DAO ou Demande de Proposition) ;
- Les avis de non objection ;
- Les offres ou propositions des soumissionnaires ;
- Les rapports d'évaluation ;
- Les lettres de notification (d'attribution ou de contrat) ;
- Les contrats et les bons de commande ;
- Les bordereaux de Livraison (BL) ;
- Les procès-verbaux de réception ou attestation de service fait ;
- Les rapports de mission de consultants ;
- Les factures payées et enregistrées ;
- Les preuves de paiement (copie de l'ordre de virement ou du chèque ou récépissé (ou décharge) du bénéficiaire du paiement) ;
- Les preuves de publication des attributions de marchés.
- Etc.

#### c) Structure de classement

- Classer les dossiers conformément aux trois catégories de marchés : Travaux (T), Fournitures/Biens (F) et Services de Consultants/Formation (C) ;
- Classer les marchés de la même catégorie par ordre chronologique ;
- Créer une boîte pour chaque marché et imprimer ou marquer sur la boîte le nom du projet, l'intitulé du marché et son numéro de référence ;
- Marquer les boîtes de travaux d'un « T », de Fournitures d'un « F » et de services de consultants d'un « C » ;
- Chaque boîte de marchés comportera des chemises individuelles pour chaque principale étape du cycle de passation des marchés, pour les factures et preuves de paiements, pour les réceptions et pour les plaintes ;
- Créer pour chaque marché, si nécessaire, une boîte supplémentaire numérotée pour les documents volumineux tels que les DAO, les offres, les rapports, etc.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES	Avril 2018	6/11

#### **d) Classement des Chemises concernant la procédure d'appel d'offres**

##### d.1 Chemise du lancement de l'appel d'offres

- o Avis spécifique de l'appel d'offres avec date de publication (journaux de publication)
- o Dossier d'appel d'offre / Demandes de Propositions
- o Non-objection du bailleur au projet de dossier d'appel d'offres, si requis
- o Clarifications demandées par les soumissionnaires et réponses données
- o Procès-verbal de la réunion préalable à la soumission (le cas échéant)
- o Modifications/amendements apportés au DAO (le cas échéant)

##### d.2 Chemise de réception et d'évaluation des offres

- o Procès-verbal d'ouverture des offres
- o Rapport d'évaluation des offres/propositions
- o Correspondances avec le bailleur ou Non-objection du bailleur, si requis
- o Correspondances entre la CPM et les soumissionnaires.

##### d.3 Chemise concernant le marché

- o Marché dûment signé
- o Non objection de la Banque
- o Ordre de Service de démarrage
- o Avenant au marché

##### d.4 Chemise concernant les paiements

- o Demandes de paiement (facture) validée
- o Preuves de paiements

##### d.5 Chemise concernant les réceptions

- o Certificats de réception provisoire
- o Certificats de réception définitive
- o Rapport provisoire et final

##### d.6 Chemise concernant les plaintes

- o Correspondances relatives aux plaintes
- o Diverses autres correspondances

Les offres pourront être classées dans un carton distinct si elles sont volumineuses.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES	Avril 2018	7/11

### **3.10. Quelques rappels sur la passation de marches par appel d'offres ouvert**

Les marchés sont passés par la Coordination du PDGM en collaboration avec la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) du Ministère des Mines et de l'Energie. Les différentes principales étapes et les responsabilités pour l'appel à la concurrence sont résumées ci-après :

#### **a. Elaboration du dossier d'appel d'offres**

Le dossier d'appel d'offres est préparé par le Spécialiste en Passation des Marchés du PDGM en collaboration avec les services techniques qui sont responsables de la quantification des besoins et de la préparation des spécifications techniques. Le SPM peut faire recours à toute personne dont il juge les compétences nécessaires.

Les modèles de DAO type de passation des marchés de travaux et de fournitures publiés par la Banque Mondiale, sont requis pour les Appels d'offres Internationaux (AOI). Pour les Appels d'Offres Nationaux (AON), les dossiers types à utiliser seront ceux préparés par le projet et préalablement approuvés par la Banque. Le dossier d'appel d'offres devra comporter les parties suivantes :

- Section I. Instructions Aux Soumissionnaires (IAS)
- Section II. Fiche des Données d'Appel d'Offres (FDAO)
- Section III. Pays éligibles
- Section IV. Formulaire de Lettre de Soumission, d'Informations relatives à la qualification, de Lettres d'acceptation et de Contrat,
- Section V. Conditions Générales du Contrat (CGC)
- Section VI. Conditions Particulières du Contrat (CPC)
- Section VII. Spécifications Techniques & Conditions de bonne exécution
- Section VIII. Plans
- Section IX. Devis quantitatif
- Section X. Les Formulaires de Garantie
- Avis d'appel d'offres

Suivant le montant, le dossier sera soumis à l'approbation de la CCMP ou de la DNCMP conformément aux dispositions du code des marchés publics en vigueur au Togo. Après l'approbation de l'organe de contrôle compétent (CCMP ou DNCMP), le dossier sera soumis à l'avis de non objection de la Banque (si requis). Après la réception des approbations requises, le dossier complet est reproduit en plusieurs exemplaires pour la mise à la disposition du public. L'ouverture des offres doit être prévue pour le même jour que la date limite de dépôt des offres, et dans les trente minutes qui suivent l'heure limite de dépôt des offres.

#### **b. Lancement de l'Appel d'Offres**

L'UEP/PDGM prépare la documentation nécessaire à la publication des Avis d'Appel d'Offres. Tous les avis sont signés par le Coordonnateur du PDGM ou son représentant désigné. L'UEP publie l'Avis d'Appel d'Offres (selon le modèle annexé au DAO type). La publication des avis se fera dans au moins deux journaux nationaux de large diffusion ; pour les AOI, la publication devra être faite par le Projet obligatoirement, sur les sites web en ligne *dgmarket* et *UNDB* à travers le site *STEP* de la Banque.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES</b>	Avril 2018	8/11

L'Assistant Administratif du PDGM est chargé de vendre les DAO aux candidats contre versement d'une somme permettant de recouvrer les frais d'édition du dossier et des plans. Les prix de vente seront compris entre 25 000 et 100 000 Francs CFA. Les paiements seront reçus contre remise d'un reçu d'achat de dossier dûment autorisé par le SGF et signé par la personne chargée de la vente. Un délai minimum de 30 jours doit être accordé aux soumissionnaires pour la préparation et le dépôt des offres pour les AON, et ce délai sera de 45 jours pour les AOI.

### **c. Réception des plis**

Les offres doivent être déposées sous enveloppe fermée, au plus tard à la date et l'heure limites de dépôt et à l'adresse indiquée dans le DAO. Les offres reçues doivent être enregistrées par ordre chronologique de dépôt dans un registre en précisant le numéro du pli et l'heure de dépôt. A la réception d'une offre, un reçu précisant le numéro et l'heure de dépôt sera délivré au Soumissionnaire.

### **d. Ouverture publique des offres**

L'ouverture des plis doit être faite en publique, à la date et l'heure prévues dans le DAO. Les plis arrivés après l'heure à la date limite de dépôt des offres sont déclarés "HORS DELAI" et ne sont plus recevables. De telles offres reçues par courrier seront retournées aux soumissionnaires sans être ouvertes. A la date limite de dépôt des offres, la Commission de Passation des marchés se réunit en séance d'ouverture des plis, procède à l'ouverture des plis à l'heure prévue dans le DAO. L'ouverture des plis se fait en séance publique, en présence des représentants des candidats, dans les locaux prévus au DAO (au MME ou autre lieu indiquée dans le DAO publié). En outre la Commission peut inviter à titre d'observateur, toute autre personne ressource pouvant lui être d'une utilité, à condition que cette personne, tout comme les autres membres de la CPMP, ne soit en situation de conflit d'intérêt.

Il est procédé au cours de la séance à: i) l'établissement des fiches de présence (fiche des membres de la commission présents et fiche des candidats) ; ii) l'ouverture de la séance par le président en rappelant les principales caractéristiques de l'appel d'offres (objet, montant, les pièces constitutives requises pour chacune des offres) et une demande de cas d'éventuelles d'observations émanant des soumissionnaires, iii) le dépouillement consistant à l'ouverture des enveloppes extérieure et intérieure (offres technique et financière), et la lecture à haute voix du nom du (ou de chaque) candidat, du montant de son offre, des rabais éventuels consentis (avec la distinction conditionnelle ou inconditionnelle), des variantes si c'est requis, la constatation et l'examen des documents exigés dans le DAO, et l'établissement de la liste des candidats ayant déposé des offres ; distinguant clairement, celles qui sont arrivées dans le délai de celles arrivées " HORS DELAIS ".

A part les offres arrivées "hors délai", aucune offre ne doit être rejetée à la séance d'ouverture des plis. Le rejet de ces offres doit être constaté par écrit (nom des candidats, heures d'arrivée, émargements des représentants, etc.). La séance d'ouverture des plis est sanctionnée par le Procès - verbal qui sera dressé séance tenante, en deux exemplaires par le Rapporteur. Le Procès - Verbal est signé par tous les membres de la Commission et une copie transmise à tous les soumissionnaires présents, à la CCMP et à la Banque Mondiale (si l'examen préalable est requis).

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES</b>	Révisé	Folio
	<b>AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES</b>	Avril 2018	9/11

## **e. Analyse des offres**

Dès la signature du Procès -Verbal d'ouverture, la PRMP constitue, après le départ des autres participants à la séance d'ouverture des offres, la Sous - Commission appelée Commission Technique d'Evaluation (CTE) qui aura en charge l'évaluation des offres. Une copie du PV d'ouverture ainsi que les copies des offres seront remises à la CTE. La CTE dispose d'un délai maximum de 10 jours pour examiner les dossiers et soumettre son rapport à la CPM.

### **e.1 Analyse de la conformité ou recevabilité des offres**

Cette étape porte sur la vérification de l'existence et de la validité des pièces administratives notamment le registre de commerce, les attestations de régularité fiscales et la garantie d'offre. Toute offre qui comporte des déviations substantielles aux termes, conditions et/ou spécifications du DAO, telle qu'elle ne peut pas être comparée aux autres offres sera considérée comme non conforme, et rejetée. Toute décision de rejet d'offre devra être clairement motivée.

La CTE devra s'assurer également que les offres des candidats retenues à l'issue de l'examen de la recevabilité sont conformes pour l'essentiel aux DAO ; il s'agira de vérifier si : i) l'offre est signée par le représentant habilité ayant les pouvoirs légaux d'engager le soumissionnaire (une offre non signée n'est pas valable), ii) l'offre est complète (l'essentiel des informations requises par le DAO est fourni), iii) toutes les garanties demandées sont fournies. A l'issue de cette étape dite d'examen préliminaire, les offres de candidats retenus sont déclarées conformes pour l'essentiel.

### **e.2 Classement des offres de candidats retenus conformes pour l'essentiel**

Cette étape consiste à (i) la vérification arithmétique des prix de toutes les offres jugées conformes pour l'essentiel, (ii) la correction des erreurs de calcul, (iii) la prise en compte des rabais inconditionnels, (iv) les ajustements pour omission, et (v) si prévue au DAO, l'application de la marge de préférence. Cette étape est suivie du classement des offres par ordre de prix croissant (en partant du prix vérifié le plus bas au plus cher). Le soumissionnaire dont le prix est le plus bas sera classé premier (1<sup>er</sup>).

### **e.3 Analyse de la Post- Qualification (Qualification du soumissionnaire dont l'Offre est retenue)**

Suite à l'étape précédente, l'offre du soumissionnaire classée en premier (le moins disant parmi les offres déclarées conformes pour l'essentiel) fera l'objet d'une vérification approfondie sur la base des pièces de nature technique et financière qu'il a fournies dans son offre, en conformité avec les critères et dispositions du DAO, notamment :

- La capacité financière ;
- Les moyens matériels et humains dont dispose l'entreprise ;
- La liste des travaux similaires réalisés durant la durée prévue ;
- Le délai d'exécution des travaux et le planning requis.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES	Avril 2018	10/11

#### **e.4 Proposition d'Attribution du marché à l'offre évaluée la moins-disante**

Si l'offre du soumissionnaire classé premier répond aux critères de la Post-Qualification énoncés dans le DAO, elle sera retenue et le soumissionnaire déclarée attributaire provisoire car son offre est dite "évaluée la moins-disante". Dans le cas contraire, l'offre est déclassée et celle classée 2ème est examinée suivant la même démarche jusqu'à obtenir l'offre conforme qualifiée évaluée la moins-disante. A l'issue de l'évaluation, un rapport d'évaluation des offres et de proposition d'attribution signé par tous les membres de la CTE est soumis à CPMP pour validation. Le rapport sera élaboré suivant le modèle publié par la Banque Mondiale.

La CPMP examinera le rapport et tous ses membres signeront le Procès-verbal d'approbation de la proposition d'attribution. Tout rejet du rapport élaboré par la CTE sera motivé dans un PV à notifier à la CTE par le président de la CPMP. Dans le cas où le candidat dont l'Offre est classée la meilleure et évaluée la moins-disante parmi les candidats ayant soumis des offres déclarées conformes pour l'essentiel, refuse de signer le contrat ou se désisterait pour une raison quelconque, le SPM devrait :

- Faire procéder de la même manière qu'énoncée ci-dessus pour obtenir la meilleure offre évaluée la moins-disante et,
- Faire prendre des dispositions relatives à la notification des sanctions prévues dans le cadre des DAO ainsi que de leur publication avec les effets escomptés.

A l'issue de la validation du rapport par la CPMP, le rapport d'évaluation dûment signé sera transmis à la PRMP en vue de l'obtention de l'avis de la DNCMP/CCMP si requis.

#### **f. Approbation du rapport d'évaluation des offres**

En fonction du montant de l'offre, le rapport d'évaluation des offres sera soumis à l'approbation de la CCMP ou de la DNCMP selon le seuil de compétence en vigueur.

Pour les dossiers soumis à l'examen préalable de la Banque, le rapport est transmis à cette dernière pour avis de non objection après l'avis de l'organe de contrôle national compétent conformément aux dispositions du code des marchés publics.

#### **g. Notification et signature du marché**

La lettre de notification est préparée par le SPM et signé par le Coordonnateur après réception des différentes approbations requises sur le rapport d'évaluation. Le Coordonnateur adresse une lettre de notification à l'Attributaire du marché pour l'informer et l'inviter à venir signer le marché. Dès la notification de l'attribution du marché à l'Attributaire du marché, le SPM se charge de finaliser le marché avec l'Attributaire du marché. Le SPM prépare le marché en six (6) exemplaires qu'il soumet au visa du Coordonnateur avant sa transmission à l'Attributaire pour signature.

L'Attributaire signera le marché et fournira la garantie de bonne exécution avant l'expiration du délai prévu dans le DAO. Il retournera le marché signé au SPM qui le soumettra à la signature du Coordonnateur et des autres signataires, puis à son approbation par l'autorité compétente. Le Coordonnateur signera les marchés dans un délai de deux (2) jours. Les six (6) exemplaires du marché seront répartis comme suit :

- Un exemplaire au Ministère en charge des Finances ;
- Un exemplaire à la DNCMP ;
- Deux exemplaires à l'entreprise, pour enregistrement (un sera remis SGF) ;
- Un exemplaire à la PRMP ; une copie électronique à la Banque Mondiale (si requis) ;
- Un exemplaire est conservé par le SPM dans le dossier relatif au marché.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM	PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES	Révisé	Folio
	AUTRES PROCEDURES ET DISPOSITIONS COMMUNES	Avril 2018	11/11

#### **h. Etablissement de l'Ordre de Service de démarrage**

A défaut de précision de la date de démarrage de l'exécution dans le marché, la Coordination du PDGM précise cette date par voie d'ordre de service à condition que l'usage des Ordres de Service soit prévu dans le marché. Après l'approbation du marché et après que l'attributaire du marché et le PDGM aient rempli les conditions de démarrage fixées dans le marché, (c'est-à-dire fournir la garantie de bonne exécution, remise du site, ...), le Coordonnateur du PDGM avec l'appui du SPM notifie l'Ordre de Service à l'Attributaire pour que celui-ci démarre les travaux. L'Ordre de Service est préparé par le SPM ou le Maître d'Œuvre.

#### **i. Publication des résultats de l'attribution du marché**

Dans les deux semaines suivant la réception de l'avis de non objection de la Banque portant sur la recommandation d'attribution du marché, le SPM publiera dans le journal des marchés publics et dans les journaux où avait été publié l'avis d'appel d'offre, les résultats qui permettent d'identifier l'objet de l'appel d'offres et les numéros de lots, ainsi que les informations suivantes : i) le nom de chaque soumissionnaire qui a soumis une offre, ii) les prix des offres tels que lus à haute voix lors de l'ouverture des plis, iii) le nom et les prix évalués de chaque offre qui a été évaluée, iv) le nom des soumissionnaires dont les offres ont été rejetées et les motifs de leur rejet et v) le nom du soumissionnaire retenu et le prix qu'il a offert, de même que la durée et la synthèse du marché attribué.

Pour tout marché dont la publication est requise à travers les sites *dgmarket* et *UNDB* à travers le site *STEP* de la Banque, les résultats doivent également faire l'objet de publication sur ces sites.

## **PARTIE 4 : PROCEDURES FINANCIERES**

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
<b>PDGM</b> □	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>		Révisé	Folio
	<b>GENERALITES</b>		Avril 2018	1/1

Cette partie du manuel décrit les procédures de gestion financière applicables au projet PDGM. Les procédures ont été élaborées en respectant les principes ci-après :

- Système d'autorisation des transactions financières ;
- Procédures d'identification, de saisie et de traitement exhaustif des opérations réalisées ;
- Mesures de sécurité et de protection des actifs financiers.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM □	PROCEDURES FINANCIERES		Révisé	Folio
	MOBILISATION DES RESSOURCES		Avril 2018	1/8

## 4.1 Mobilisation des ressources

### 4.1.1 Principes Généraux

Les décaissements au titre du financement de l'IDA sont effectués sur la base des catégories de dépenses et des pourcentages que finance l'Accord de Financement. Les méthodes de décaissement de fonds du compte d'emprunt retenues dans le cadre du PDGM sont :

- Décaissements sur la base des relevés de dépenses (DRF) ;
- Décaissement par paiements directs.

#### i. Décaissement effectué sur la base des DRF :

La Banque peut rembourser à l'emprunteur les montants des dépenses éligibles dont le financement est autorisé conformément à l'Accord de financement que l'emprunteur a effectué sur l'avance initiale. Pour que la demande de décaissement soit acceptée, les conditions ci-après doivent être remplies :

- Les conditions de l'Accord de Financement doivent être respectées,
- L'Unité d'Exécution du Projet doit avoir soumis un spécimen de la signature des personnes autorisées à signer la demande de retrait de fond du compte du Don et du Compte Désigné,
- La demande présentée doit être un original (ne sont acceptées ni les photocopies, ni les télécopies) accompagnée d'une copie et signée par un représentant autorisé indiquant le montant à payer et comportant toutes les instructions de paiement,
- La demande doit être accompagnée de pièces conformément aux dispositions de la lettre de décaissement (notamment de pièces relatives aux marchés) attestant l'admissibilité des biens, travaux ou services en cause ;
- Le solde des fonds alloués à la catégorie de décaissement en cause doit être suffisant pour couvrir le paiement ou l'engagement demandé.

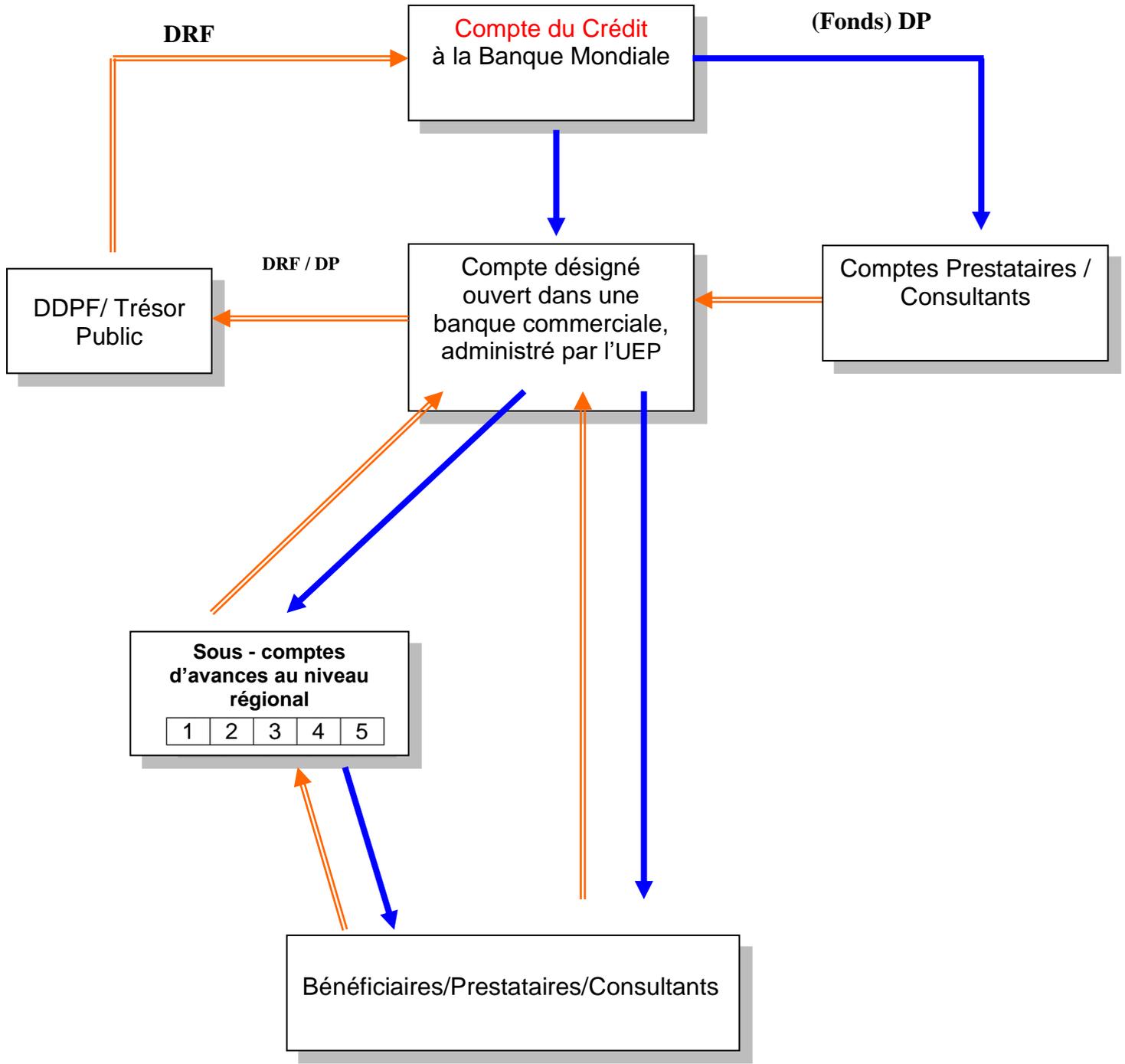
#### ii. Paiement direct

La Banque peut effectuer, à la demande de l'emprunteur, des paiements directement à un fournisseur, une entreprise ou un consultant au titre des dépenses éligibles.

Le Paiement Direct résulte des termes et conditions contenues dans le contrat signé entre l'emprunteur et le fournisseur/contractant/consultant.

Ces méthodes de décaissements des fonds du Compte Crédit sont effectuées au moyen d'Etats Certifiés des Dépenses.

### 4.1.2 Circuit de mobilisation des fonds du Projet



- Fonds
- ⇔ Reports, Goods
- DDPF *Direction de la Dette Publique et du Financement*
- DP *Direct Payment*
- DRF *Demande de Retrait de Fonds*

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
PDGM □	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>	Révisé	Folio
	<b>MOBILISATION DES RESSOURCES</b>	Avril 2018	3/8

### **4.1.3 Approvisionnement d'un Compte Désigné par remboursement des DRF**

#### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

La procédure a pour objet de mobiliser les ressources de l'IDA en vue d'approvisionner un Compte Désigné tenu par l'UEP.

#### **2. APPLICATION DE LA PROCEDURE**

La procédure s'applique aussi bien pour l'alimentation du Compte Désigné du dépôt initial de l'IDA que pour les réapprovisionnements ultérieurs en vue de reconstituer son solde.

#### **3. REGLES DE GESTION**

Les Demandes de Retrait de Fonds (DRF) doivent être présentées en FCFA, trois mois au plus tard après la date du paiement des dépenses par l'Unité d'Exécution du Projet.

- Des « dépenses autorisées » selon l'Accord de Financement dûment supportées par des pièces justificatives sont envoyées en remboursement. Les pièces justificatives comprennent :
  - Facture acquittée et certifiée (ou décomptes, mémoires),
  - Bordereau de livraison, ou PV de réception,
  - Bon de commande, contrat,
  - Pièces attestant le règlement,
  - Le relevé bancaire du Compte Désigné,
  - Un état de rapprochement du Compte Désigné signé par le Coordonnateur et le SGF.
  
- Les pièces justificatives des dépenses sont conservées au Projet à des fins de vérification sur place par les missions de supervision de la Banque mondiale, l'inspection d'Etat et les auditeurs externes. Les pièces devront être référencées de telle sorte à permettre un rapprochement rapide avec la DRF à laquelle elles se rapportent.

#### **4. LISTE DES OPERATIONS**

1. Préparation de la demande de remboursement
2. Contrôle et certification de la demande d'approvisionnement
3. Préparation de l'expédition de la demande à la DFCEP et à la DGTCP
4. Etude, validation et transmission à la Banque Mondiale
5. Comptabilisation et Classement

#### **5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE**

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM □	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>	Révisé	Folio
	<b>MOBILISATION DES RESSOURCES</b>	Avril 2018	4/8

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le SGF	<p><b><u>PREPARATION DE LA DRF</u></b></p> <p>A partir des opérations de décaissement effectuées sur le Compte Désigné et du relevé bancaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rassemble les pièces en vue de constituer la DRF ;</li> <li>- effectue un contrôle systématique des pièces ;</li> <li>- s'assure de la régularité et de la sincérité de chaque pièce ;</li> <li>- vérifie les mentions de règlement ;</li> <li>- prépare les formulaires (IDA).                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>formulaires appropriés selon la catégorie de dépenses,</i></li> <li>✓ <i>classement par catégorie,</i></li> <li>✓ <i>éligibilité de la dépense par rapport à l'Accord de Financement,</i></li> <li>✓ <i>relevé de compte à la date de la demande,</i></li> <li>✓ <i>état de rapprochement du compte bancaire,</i></li> <li>✓ <i>journal de banque.</i></li> </ul> </li> <li>- fait photocopier la DRF en quatre (4) exemplaires ;</li> <li>- transmet la DRF et les pièces justificatives au SGF pour contrôle et certification</li> </ul>	<p>DRF</p> <p>DRF</p> <p>DRF</p>
SGF	<p><b><u>CONTROLE ET CERTIFICATION DE LA DEMANDE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle l'ensemble du dossier et certifie les états ;</li> <li>- vérifie et appose son visa avant de l'envoyer au Coordonnateur ;</li> </ul>	<p>DRF</p>
Le Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède aux mêmes vérifications</li> <li>- signe la demande de remboursement et le retourne au SGF ;</li> </ul>	
SGF	<p><b><u>PREPARATION DE L'EXPEDITION DE LA DEMANDE A LA DDPF ET A LA DGTCP</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie les quatre exemplaires dont :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux copies destinées à être expédiées à la DDPF et à la DGTCP</li> <li>• Une copie destinée aux archives de l'UEP</li> <li>• Une copie destinée à la DAF du Ministère</li> </ul> </li> </ul>	

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM □	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>	Révisé	Folio
	<b>MOBILISATION DES RESSOURCES</b>	Avril 2018	5/8

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le Secrétariat	<p><b><u>PREPARATION DE L'EXPEDITION DE LA DEMANDE A LA DFCEP ET A LA DGTCP</u></b></p> <p>A la réception du dossier reçu du SGF, la secrétaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enregistre le dossier de demande de remboursement à expédier dans le registre "Courrier départ" en inscrivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le numéro de courrier ;</li> <li>○ la date d'expédition ;</li> <li>○ la destination ;</li> <li>○ l'objet (demande de remboursement et son numéro) ;</li> </ul> </li> <li>▪ Transmet par courrier dûment signé par le Coordonnateur, les différents exemplaires de la DRF.</li> </ul>	DRF
DDPF et DGTCP	<p><b><u>ETUDE, VALIDATION ET TRANSMISSION A LA BANQUE MONDIALE</u></b></p> <p>A la réception des exemplaires de la DRF, la DDPF et l'ACCT procèdent à l'analyse, valident la DRF en cas de non-objection puis la soumettent sur la plateforme « Client Connection » de la Banque Mondiale</p>	DRF
Le COMPTABLE	<p><b><u>COMPTABILISATION ET CLASSEMENT</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comptabilise la DRF (Cf. procédures comptables);</li> <li>- met à jour le registre des DRF ;</li> <li>- appose le cachet « <b>DRF</b> » et inscrit le numéro de la DRF sur chaque pièce ;</li> <li>- classe la DRF.</li> </ul>	DRF

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>	Révisé	Folio
	<b>MOBILISATION DES RESSOURCES</b>	Avril 2018	6/8

#### **4.1.4 Paiement Direct**

Les ressources du PDGM peuvent être mobilisées par des Demandes de Paiement Direct en vue d'effectuer le règlement des entrepreneurs, maîtres d'œuvre, fournisseurs et autres prestataires de services dont le montant de la dépense a atteint un seuil ne pouvant pas être pris en charge dans les Demandes de Remboursement.

Les Paiements Directs résultent des termes et conditions contenues dans le contrat signé entre le Projet et le fournisseur/contractant/consultant.

##### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

Cette procédure permet d'élaborer les Demandes de Paiement Direct en vue de faire payer les factures des fournisseurs, entrepreneurs et consultants directement par la Banque Mondiale en contrepartie des fournitures livrées, travaux ou prestations effectués.

##### **2. APPLICATION DE LA PROCEDURE**

La procédure s'applique pour le paiement des factures ayant fait l'objet d'un contrat, d'un marché ou d'une commande préalablement approuvée par la Banque Mondiale et dont le montant élevé ne peut être réglé sur Fonds de Roulement au moyen du Compte Spécial.

##### **3. REGLES DE GESTION**

- A chaque facture de fournisseurs ou prestataires de services sont joints :
  - la lettre de transmission,
  - le certificat de service fait,
  - le B/C ou le Contrat ou le Marché,
  - le B/L du fournisseur ou le PV de réception.
- Toutes les factures doivent porter les cachets :
  - du PDGM avec mention «CERTIFIEE SERVICE FAIT»
  - "BON A PAYER" attestant l'éligibilité de la facture au paiement.
- Les marchés et documents sur la passation des marchés doivent être déjà transmis avant la Demande de Paiement Direct (DPD).

##### **4. LISTE DES OPERATIONS**

1. Préparation de la DPD
2. Contrôle et certification de la DPD
3. Préparation de l'expédition de la demande a la DDPF et a la DGTCP
4. Etude, validation et transmission à la Banque Mondiale
5. Comptabilisation et Classement

##### **5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE**

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM □	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>	Révisé	Folio
	<b>MOBILISATION DES RESSOURCES</b>	Avril 2018	7/8

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le Comptable	<p><b><u>PREPARATION DE LA DPD</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prépare les factures à régler par paiement direct ;</li> <li>- s'assure que les factures :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>portent le cachet du Projet,</i></li> <li>- <i>portent le cachet de contrôle « BON A PAYER »</i></li> <li>- <i>sont accompagnées du B/C, marché ou contrat et du B/L du fournisseur ou PV de réception.</i></li> </ul> </li> <li>- s'assure que les factures sont éligibles au paiement ;</li> <li>- prépare les formulaires (IDA) ;</li> <li>- transmet l'ensemble du dossier au SGF pour contrôle et vérification</li> <li>- fait photocopier la DPD en quatre (4) exemplaires ;</li> <li>- transmet la DPD et les pièces justificatives au SGF pour contrôle et certification</li> </ul>	Formulaires DPD + Pièces
Le SGF	<p><b><u>CONTROLE ET CERTIFICATION DE LA DEMANDE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure que les dépenses ont été correctement imputées sur les catégories de dépenses. Ce contrôle peut être effectué en rapprochant les libellés des dépenses aux catégories des dépenses dans lesquelles ils apparaissent ;</li> <li>- S'assure que les pourcentages de financement indiqués sur les demandes sont corrects ;</li> <li>- S'assure que toutes les dépenses figurant sur la liste des pièces en instance sélectionnées ont été bien prises en compte dans les demandes. Il s'agit donc de rapprocher les demandes avec la liste</li> <li>- Contrôle et appose son visa les états ;</li> <li>- Procède aux mêmes vérifications</li> <li>- Certifie et vise la DPD puis retourne le dossier au SGF</li> </ul>	Formulaires DPD + Pièces  Formulaires DPD + Pièces
Le Coordonnateur	<p><b><u>PREPARATION DE L'EXPEDITION DE LA DEMANDE A LA DDPF ET A LA DGTCP</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie les quatre exemplaires dont :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux copies destinées à être expédiées à la DDPF et à la DGTCP</li> <li>• Une copie destinée aux archives de l'UEP</li> </ul> </li> </ul>	Formulaires DPD + Pièces
Le SGF		

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM □	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>	Révisé	Folio
	<b>MOBILISATION DES RESSOURCES</b>	Avril 2018	8/8

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le Secrétariat	<p><b><u>PREPARATION DE L'EXPEDITION DE LA DEMANDE A LA DDPF ET A LA DGTCP</u></b></p> <p>A la réception du dossier reçu du SGF, la secrétaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enregistre le dossier de demande de remboursement à expédier dans le registre "Courrier départ" en inscrivant :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le numéro de courrier ;</li> <li>○ la date d'expédition ;</li> <li>○ la destination ;</li> <li>○ l'objet (demande de remboursement et son numéro) ;</li> </ul> </li> <li>▪ Transmet par courrier dûment signé par le Coordonnateur, les différents exemplaires de la DPD.</li> </ul>	DPD  DPD
DDPF et DGTCP	<p><b><u>ETUDE, VALIDATION ET TRANSMISSION A LA BANQUE MONDIALE</u></b></p> <p>A la réception des exemplaires de la DPD, la DDPF et l'ACCT procèdent à l'analyse, valident la DPD en cas de non-objection puis la soumettent sur la plateforme « Client Connection » de la Banque Mondiale</p>	DPD
Le Comptable	<p><b><u>COMPTABILISATION ET CLASSEMENT</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comptabilise la DPD (Cf. procédures comptables) ;</li> <li>- met à jour le registre des DPD ;</li> <li>- appose le cachet « <b>DPD</b> » et inscrit le numéro de la DPD sur chaque pièce ;</li> <li>- classe la DPD.</li> </ul>	DPD

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
□ PDGM	PROCEDURES FINANCIERES		Révisé	Folio
	GESTION DE LA TRESORERIE - BANQUE		Avril 2018	1/7

## 4.2 Gestion de la trésorerie - banque

### 4.2.1 Gestion du compte bancaire au niveau de l'UEP

Les modalités de gestion de ces comptes pour garantir une gestion rigoureuse de la trésorerie sont définies dans les conventions de financement, le Manuel des décaissements de la Banque mondiale.

#### 1. OBJET DE LA PROCEDURE

L'objet de la procédure est de faciliter la gestion du compte désigné de l'UEP afin de garantir la transparence dans l'emploi des ressources du Projet.

#### 2. APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique aux comptes désignés ouverts dans une banque commerciale par l'UEP.

#### 3. REGLES DE GESTION

- **Le Compte désigné** reçoit les ressources provenant de l'IDA. Les ressources ainsi mobilisées servent à effectuer les règlements des factures des entrepreneurs, maîtres d'œuvre, fournisseurs et autres prestataires de services par l'UEP pour les activités éligibles au budget prévisionnel d'activités pour la période ;
- Il est réalisé un suivi du compte désigné au moyen d'un journal de banque ;
- Le comptable de l'UEP remplit les chèques après les autorisations données par le SGF et le Coordonnateur du PDGM ;
- Le Comptable enregistre chronologiquement toutes les émissions de chèque et d'ordre de virement dans le journal « banque compte désigné » ;
- Le journal de banque est arrêté mensuellement par le Comptable et contrôlé par le SGF ;
- Un rapprochement du compte désigné est effectué mensuellement par le comptable et vérifié par le SGF ;
- Les chéquiers en cours d'utilisation sont conservés par le comptable ;
- Lors de l'établissement des chèques, le Comptable remplit également les souches des chéquiers afin de faciliter les contrôles et vérifications ultérieurs ;
- Les numéros des chèques annulés sont découpés et agrafés dans les chéquiers ;
- Les mouvements de fonds sont opérés sous la signature conjointe du Coordonnateur de l'UEP et du SGF.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES FINANCIERES		Révisé	Folio
	GESTION DE LA TRESORERIE - BANQUE		Avril 2018	2/7

### 4.2.3 Règlement des factures par chèque à partir du compte désigné

#### 1. OBJET DE LA PROCEDURE

L'objet de la procédure est de régler les factures en contrepartie des fournitures livrées ou des prestations effectuées ou travaux réalisés dans la mise en œuvre du Projet par chèque à partir du compte désigné.

#### 2. APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique aux règlements de factures par chèque du compte désigné.

#### 2. REGLES DE GESTION

- Le règlement des factures se fait immédiatement si toutes les conditions sont réunies
- Les factures doivent être certifiées, liquidées et accompagnées d'un B/C et d'un B/L et doivent porter le cachet « **BON A PAYER** » avec visa du SGF de l'UEP et du Coordonnateur ;
- Les factures relatives à des contrats doivent porter les numéros des contrats correspondants.
- Le comptable fait décharger le bénéficiaire sur la copie du chèque qui est jointe à la facture
- Toute facture réglée doit être acquittée et porter le cachet « **PAYE** ».

#### 5. LISTE DES OPERATIONS

1. *Point des factures en instance*
2. *Préparation de la situation de trésorerie*
3. *Choix des factures à payer*
4. *Etablissement des chèques de règlement*
5. *Remise des chèques aux fournisseurs et classement des pièces*

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM □	PROCEDURES FINANCIERES		Révisé	Folio
	GESTION DE LA TRESORERIE - BANQUE		Avril 2018	3/7

## 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le SGF	<p><b><u>Point des factures en instance de paiement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fait le point des factures en instance de règlement ;</li> <li>- s'assure que les factures ont été certifiées et liquidées.</li> </ul>	Factures en instance
Le SGF	<p><b><u>Préparation de la situation de trésorerie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- établit la situation de trésorerie du Projet ;</li> <li>- élabore l'état de programmation des paiements en tenant compte de la trésorerie disponible et de la date de réception des factures ;</li> <li>.</li> </ul>	Situation de trésorerie
Le SGF	<p><b><u>Choix des factures à payer</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle les factures + B/C + B/L ;</li> <li>- valide l'état de programmation des paiements ;</li> <li>- vise les factures éligibles au paiement ;</li> <li>- transmet les factures à régler au comptable pour l'établissement des chèques.</li> </ul>	Factures à payer
Le Comptable	<p><b><u>Etablissement des chèques</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- regroupe les factures par fournisseur ;</li> <li>- établit un chèque au nom de chaque fournisseur et pour chaque facture en tenant compte de l'allocation ;</li> <li>- adresse le chéquier et toutes les pièces justificatives pour approbation et signature.</li> </ul>	Factures en instance  Chèques

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM	PROCEDURES FINANCIERES	Révisé	Folio
	GESTION DE LA TRESORERIE - BANQUE	Avril 2018	4/7

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le SGF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifie les chèques émis par rapport aux factures ;</li> <li>- vise les factures mises en paiement ;</li> <li>- signe les chèques ;</li> <li>- transmet au Coordonnateur pour la contresignature ;</li> </ul>	Chèques
Le comptable	<p><b><u>Remise des chèques aux fournisseurs et classement des pièces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prépare les bordereaux de remise de chèques avec les chèques et photocopies des chèques ;</li> <li>- transmet tout le dossier au secrétariat du PDGM pour remise aux bénéficiaires ou fournisseurs ;</li> <li>- fait appeler les fournisseurs ;</li> <li>- remet le chèque au fournisseur ou son représentant contre décharge des bordereaux de remise de chèques qui acquitte la facture ;</li> <li>- garde l'exemplaire du bordereau et la photocopie déchargée par le fournisseur ;</li> <li>- tient un registre des chèques qui retrace chronologiquement la remise des chèques ;</li> <li>- joint l'original du bordereau de remise à la facture réglée et autres pièces justificatives ;</li> <li>- procède à la saisie des règlements dans les brouillards de banque et dans la comptabilité suivant le code d'imputation approprié ;</li> <li>- classe les factures réglées avec toutes les pièces (B/C, B/L, D/E, + Bordereau de remise de chèque).</li> </ul>	<p>Bordereaux et Chèques</p> <p>Bordereau déchargé + liasse de pièces justificative du paiement</p>

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM □	PROCEDURES FINANCIERES		Révisé	Folio
	GESTION DE LA TRESORERIE - BANQUE		Avril 2018	5/7

#### 4.2.4 Règlement des factures par virement bancaire du compte désigné

##### 1. OBJET DE LA PROCEDURE

L'objet de la procédure est de régler les factures en contrepartie des fournitures livrées ou des prestations effectuées ou travaux réalisés dans la mise en œuvre du PDGM par virement aux fournisseurs, prestataires ou entrepreneurs.

##### 2. APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique aux règlements de factures par virement bancaire du compte désigné.

##### 3. REGLES DE GESTION

- Le règlement des factures se fait dès que les conditions sont réunies ;
- Les factures doivent être certifiées, liquidées et accompagnées d'un B/C et d'un B/L et doivent porter le cachet « **BON A PAYER** » avec visa du SGF et du Coordonnateur ;
- Les factures relatives à des contrats doivent porter les numéros des contrats correspondants ;
- Le Comptable établit les bordereaux d'ordre de virement bancaire (ou lettre de virement) :
  - une copie signée du bordereau par le SGF et le Coordonnateur est jointe à la facture ;
  - une autre copie est envoyée à la banque pour exécution du virement.
- Toute facture réglée doit être acquittée et porter le cachet « **PAYE** ».

##### 4. LISTE DES OPERATIONS

1. *Point des factures en instance*
2. *Préparation de la situation de trésorerie*
3. *Choix des factures à payer par virement*
4. *Etablissement des ordres de virement*
5. *Remise des ordres de virement à la banque pour exécution et classement des pièces*

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM □	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>	Révisé	Folio
	<b>GESTION DE LA TRESORERIE - BANQUE</b>	Avril 2018	6/7

**5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE**

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le SGF	<p><b><u>Point des factures en instance de paiement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fait le point des factures en instance de règlement par virement ;</li> <li>- s'assure que les factures ont été certifiées et liquidées.</li> </ul>	Factures en instance
Le SGF	<p><b><u>Préparation de la situation de trésorerie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- établit la situation de trésorerie du Projet ;</li> <li>- transmet la situation au coordonnateur pour contrôle et visa</li> <li>- élabore l'état de programmation des paiements en tenant compte de la trésorerie disponible et de la date de réception des factures ;</li> <li>- soumet l'état de programmation au coordonnateur pour avis et autorisation</li> </ul>	<p>Situation de trésorerie</p> <p>Factures à payer</p>
SGF	<p><b><u>Choix des factures à payer</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle les factures + B/C + B/L ;</li> <li>- valide l'état de programmation des paiements par virement ;</li> <li>- vise les factures éligibles au paiement ;</li> <li>- établit des ordres de virement.</li> </ul>	Factures en instance
Le Comptable	<p><b><u>Etablissement des ordres de virement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- regroupe les factures par fournisseur ;</li> <li>- établit un ordre de virement au nom de chaque fournisseur et pour chaque facture ;</li> <li>- prépare un bordereau de transmission à la banque (en deux exemplaires) ;</li> <li>- transmet les factures + les ordres de virement et les bordereaux au Coordonnateur pour la contresignature ;</li> </ul>	Ordres de virement

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM □	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>	Révisé	Folio
	<b>GESTION DE LA TRESORERIE - BANQUE</b>	Avril 2018	7/7

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
Le Comptable	<p><b><u>Remise des ordres de virement à la banque pour exécution et classement des pièces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait transmettre les ordres à la banque pour exécution contre décharge des bordereaux de remise d'ordre de virement ;</li> <li>- Classe l'avis de débit et la copie de l'ordre de virement ;</li> <li>- tient un registre des ordres de virement qui retrace chronologiquement les virements émis ;</li> <li>- joint l'original du bordereau de remise à la facture réglée et autres pièces justificatives ;</li> <li>- procède à la saisie des règlements dans les brouillards de banque et dans la comptabilité suivant le code d'imputation approprié ;</li> <li>- classe les factures réglées avec toutes les pièces (B/C, B/L, D/E, + ordre de virement et avis de débit).</li> </ul>	<p>Ordres de virement</p> <p>Ordres de virement + Avis de débit + liasse de pièces justificative du paiement</p>

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>		Révisé	Folio
	<b>GESTION DE LA CAISSE DE MENUES DEPENSES</b>		Avril 2018	1/3

### **4.3 Gestion de la caisse de menues dépenses**

#### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

La gestion de la caisse de menues dépenses est assurée par l'Assistant Administratif. Elle vise à fournir les fonds nécessaires et rapidement pour le règlement des menues dépenses et dépenses courantes de fonctionnement, enregistrer au fur et à mesure les unes après les autres toutes les entrées et les sorties de fonds et maintenir un niveau de contrôle interne adéquat pour assurer une bonne gestion de fonds.

#### **3. APPLICATION DE LA PROCEDURE**

Cette caisse enregistre les menues dépenses du Projet qui comprennent entre autres :

- le paiement pour petits travaux d'entretien,
- le paiement des frais de déplacement en ville,
- le paiement de petites fournitures de bureau et d'entretien,
- le paiement des diverses petites dépenses de fonctionnement.

#### **3. REGLES DE GESTION**

- La fonction caissière doit être indépendante de la fonction comptable ;
- L'utilisation d'un « fonds fixe » de caisse plafonné à F CFA 500 000, avec un minimum en caisse de F CFA 50 000 ;
- Les paiements par caisse doivent être limités ; en l'occurrence, tous les paiements par caisse doivent être inférieurs ou égaux à un plafond fixé à F CFA 99 999 ;
- Tous les règlements à partir de F CFA 100 000 doivent être faits par chèque ou virement bancaire ;
- Toute dépense par caisse doit être autorisée au préalable par le Coordonnateur ;
- Toute dépense par caisse doit être justifiée dans les 72 heures suivant le décaissement ;
- Pour la sécurité des fonds, la conservation est assurée dans un coffre-fort dont la clé sera détenue par le responsable de la caisse ;
- Les vérifications mensuelles des espèces en caisse doivent être effectuées par le SGF ou toute personne habilitée à la fin de chaque mois avec un billettage approprié ;
- Les vérifications inopinées des espèces pourraient être initiées ;
- Les vérifications donneront lieu à l'établissement de procès-verbaux de caisse co-signés par le l'Assistant Administratif et le Comptable puis visé par le SGF ;
- La vérification sous-entend le dénombrement des espèces en coffre et le recouplement avec le brouillard de caisse en prenant en compte s'il y a lieu les bons provisoires ;
- Le brouillard de caisse devra être signé par la personne chargée de la vérification.

#### **4. LISTE DES OPERATIONS**

1. *Approvisionnement de la caisse*
2. *Règlement de dépenses en espèces*
3. *Inventaire de caisse*

#### **5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE**

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM □	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>	Révisé	Folio
	<b>GESTION DE LA CAISSE DE MENUES DEPENSES</b>	Avril 2018	2/3

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
	<p><b><u>Approvisionnement de la caisse</u></b></p> <p>Outre l'approvisionnement initial la procédure s'applique quand le minimum en caisse est atteint ou quand la situation de caisse ne permet pas de réaliser les opérations en attente ; ainsi,</p>	
L'Assistant Administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait le point de la caisse au Comptable des pièces justificatives accompagnée de la demande d'approvisionnement (si le minimum n'est pas atteint, explique le fondement de cet approvisionnement).</li> </ul>	<p>point caisse + demande d'approvisionnement</p>
Le SGF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine le point de caisse avec les pièces justificatives ;</li> <li>- valide la demande d'approvisionnement caisse ;</li> <li>- transmet la demande d'approvisionnement au comptable pour l'émission du chèque pour approvisionnement de la caisse (montant doit correspondre au complément nécessaire à l'encaisse maximum).</li> </ul>	<p>point caisse + demande d'approvisionnement</p>
Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit le chèque du montant autorisé pour l'approvisionnement de la caisse</li> <li>- Fait signer le chèque aux différents signataires autorisés ;</li> <li>- Adresse le chèque à l'Assistant Administratif contre décharge</li> <li>- tient un registre des approvisionnements caisse qui retrace chronologiquement les versements effectués à la caisse.</li> <li>- Rassemble les pièces justificatives de l'opération ;</li> <li>- procède à la saisie des règlements dans le brouillard de banque et dans la comptabilité suivant le code d'imputation approprié ;</li> <li>- classe les pièces justificatives.</li> </ul>	<p>chèque d'approvisionnement caisse</p>

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM □	<b>PROCEDURES FINANCIERES</b>	Révisé	Folio
	<b>GESTION DE LA CAISSE DE MENUES DEPENSES</b>	Avril 2018	3/3

<u>INTERVENANTS OU SERVICE EN CHARGE</u>	<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	<u>DOCUMENTS ET INTERFACES</u>
L'assistant administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- encaisse le chèque puis établit un bon d'entrée de fonds en caisse,</li> <li>- enregistre l'opération dans le livre de caisse</li> <li>- classe le bon d'entrée de façon chronologique.</li> </ul>	Ordre de dépenses
	<b><u>Règlement de dépenses en espèces</u></b>	
Le SGF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prépare le bordereau de dépenses de caisse précisant le montant, le bénéficiaire et l'objet de la dépense ;</li> <li>- transmet le bordereau de dépenses au Coordonnateur</li> </ul>	Bordereau de dépenses
Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autorise le décaissement en signant le bordereau de dépenses caisse ;</li> <li>- retourne le bordereau de dépenses à l'Assistant administratif désigné pour paiement.</li> </ul>	Bordereau de dépenses signé
L'assistant administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fait signer le Bordereau de dépenses caisse par le bénéficiaire reconnaissant avoir pris les fonds qu'il doit justifier dans un délai de 72 jours ;</li> <li>- Dans le cas des règlements de factures, elle s'assure que : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la facture est libellée au nom du projet,</li> <li>▪ porte le cachet payé ou que l'acquit de l'intéressé.</li> </ul> </li> <li>- enregistre l'opération dans le brouillard de caisse à la date de décaissement puis classe les pièces justificatives.</li> </ul>	Bordereau de dépenses signé
	<b><u>Inventaire de caisse</u></b>	
L'assistant administratif Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procède à l'arrêté du brouillard de caisse le dernier jour ouvré du mois.</li> <li>- effectue la vérification de l'encaisse par comptage physique des espèces en caisse ;</li> <li>- rapproche le solde physique à celui arrêté au brouillard de caisse</li> <li>- établit le PV d'inventaire de caisse contresigné par le l'Assistant Administratif ;</li> <li>- vise le brouillard de caisse pour matérialisation du contrôle effectué ;</li> <li>- donne copie du PV d'inventaire à l'Assistant Administratif.</li> </ul>	Brouillard de caisse arrêté  PV d'inventaire de caisse

## **PARTIE 5 : PROCEDURES BUDGETAIRES**

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM □	PROCEDURES BUDGETAIRES	Révisé	Folio
	GENERALITES	Avril 2018	1/3

## 5.1 Généralités

Le budget annuel du PDGM découle de la consolidation de l'ensemble des sous programmes mis en œuvre par l'UEP. Il représente une expression en termes financiers de toutes les activités du Projet pour une période d'un an. Il est l'instrument principal de suivi dont dispose l'Unité d'Exécution.

L'exercice budgétaire est d'un an. Il correspond à l'année civile et s'étend du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de la même année.

### 5.1.1 Les procédures budgétaires

Elles comportent les différentes étapes suivantes :

- élaboration des sous-programmes de travail annuels avec les budgets associés,
- élaboration du programme de travail annuel avec le budget associé.

Le budget prend en compte les coûts des activités réparties en catégories de dépenses que financent les conventions de financement ; lesquelles catégories sont liées aux composantes du Projet. Les ressources nécessaires à la réalisation du budget sont évaluées pour le financement du Projet pour un exercice. Ce budget est un tableau présentant les ressources et les emplois prévisionnels de l'exercice.

### 5.1.2 Présentation du Programme de Travail Annuel (PTA)

Le PTA comprend :

- la description des activités et les objectifs visés,
- le bilan d'exécution au 3<sup>ème</sup> trimestre échu (30 septembre de l'année) du PTA précédent,
- les programmes d'activités budgétisés par composante,
- le plan de financement des activités,
- le plan de passation des marchés,
- le chronogramme des activités.

### 5.1.3 Les acteurs impliqués dans l'élaboration du budget

Les structures qui interviennent dans l'élaboration du budget sont :

- le Ministère des Mines et de l'Energie et ses démembrements ;
- la SNPT, l'OTR, ANGE, l'Université de Lomé ;
- l'Unité d'Exécution du Projet est chargée également de l'élaboration de son programme de travail annuel éligible aux activités du PDGM avec le budget associé puis en charge de la consolidation des sous programmes de travail annuel et le budget associé.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
PDGM □	<b>PROCEDURES BUDGETAIRES</b>		Révisé	Folio
	<b>GENERALITES</b>		Avril 2018	2/3

#### **5.1.4 Calendrier indicatif de l'élaboration du budget**

<b>DATES LIMITES</b>	<b>ACTIVITES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
31 Juillet	Préparation du projet de cadrage budgétaire	Coordonnateur SGF
15 Aout	Contrôle approbation et diffusion de la note de cadrage budgétaire.	MME
20 Aout	Réunions d'information et préparation.	Coordonnateur SGF ou (DAF/DCB)
25 Aout	Préparation et transmission des besoins par les Directions Centrales, les Services Extérieurs	Responsable des structures concernées
5 Septembre	Elaboration du budget brut.	SGF ou (DAF/DCB)
10 Septembre	Séance d'analyse et de validation du budget brut.	Coordonnateur et équipe UEP
15 Septembre	Finalisation de l'avant-projet du budget.	SGF ou (DAF/DCB)
18 Septembre	Vérification et transmission de l'avant-projet de budget au Comité de Coordination Stratégique pour examen et approbation.	Coordonnateur du Projet
30 Septembre	Examen et approbation du projet de budget	CCS
15 Octobre	Transmission du projet de budget à la Banque Mondiale pour examen et approbation	Coordonnateur du Projet
31 Octobre	Transmission du Budget approuvé à la DAAF pour intégration au Budget du MME	Le DC

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM □	PROCEDURES BUDGETAIRES		Révisé	Folio
	GENERALITES		Avril 2018	3/3

### 5.1.5 Contrôle de l'exécution du budget

Il ne serait pas réaliste d'attribuer aux budgets une valeur simplement théorique ou de les considérer comme étant des cadres rigides alors qu'ils ne sont que des prévisions. Le contrôle budgétaire recherche les écarts entre les prévisions (parfois exprimées en coûts standards ou simplement estimées) et les réalisations effectives.

Les qualités requises pour **un contrôle budgétaire** efficace sont :

- **efficacité** : la recherche des exceptions doit aboutir soit à la constatation d'erreurs dans les prévisions, soit à une anomalie dans l'exécution dont il faut déceler les causes ;
- **rapidité** : un écart constaté risque de s'aggraver si des mesures correctrices ne sont pas prises à temps ;
- **fréquence** : les vérifications opérées lors du contrôle budgétaire peuvent être plus nombreuses et plus rapprochées que celles émanant de la comptabilité.

Pour l'exercice du contrôle et du suivi budgétaire, le PDGM utilise les outils de planification et de suivi suivants :

- le **Programme de Travail Annuel** (PTA) ventilé par trimestre pour la programmation des activités à réaliser dans l'année à partir des plans de passation des marchés, des plans d'action des structures techniques de mise en œuvre des activités par composantes ;
- le **Programme de Travail Budgétisé Annuel (PTBA)** et l'état prévisionnel de trésorerie ;
- le **rapport d'activité et financier trimestriel** de suivi pour rendre compte de l'état d'avancement des activités programmées pour le trimestre ainsi que de l'utilisation des ressources financières allouées,
- le **rapport d'activité et financier annuel** pour rendre compte de l'exécution globale du PTA.

L'état prévisionnel de trésorerie récapitule l'ensemble des décaissements et encaissements prévisionnels pour permettre l'équilibre permanent de la trésorerie sur une période donnée. Il est indispensable de l'élaborer pour :

- assurer en temps opportun les liquidités ;
- éviter le blocage de l'exécution du Projet pour déficit de trésorerie ;
- contrôler systématiquement la situation comptable.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM □	PROCEDURES BUDGETAIRES	Révisé	Folio
	ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL	Avril 2018	1/2

## **5.2. Elaboration du Programme de Travail Annuel (PTA)**

La procédure de préparation du PTA se décline suivant les étapes ci-après :

- instructions de préparation du PTA ;
- préparation des sous programmes de travail annuel avec le budget associé par les structures impliquées dans la mise en œuvre et l'UEP ;
- consolidation des PTA par l'Unité d'Exécution du Projet ;
- soumission du PTA consolidé à la Banque Mondiale pour examen et avis ;
- approbation et adoption du PTA consolidé par le Comité de Coordination Stratégique du projet.
- Validation du budget
- Intégration au budget annuel de l'Etat.

### **5.2.1 Instructions de préparation du budget**

Le Coordonnateur de l'UEP en collaboration avec les directions centrales de la DGMG initie une note circulaire contenant les instructions budgétaires à l'attention des responsables opérationnels pour dégager les activités éligibles au financement du PDGM

La note circulaire indique notamment :

- les principaux objectifs à atteindre au cours de l'année à venir ;
- les ressources financières mobilisables pour les différentes Composantes du Projet ;
- le calendrier de préparation du PTA.

Dès réception de la note circulaire, chaque responsable opérationnel de l'UEP et/ou du Ministère des Mines et de l'Energie invite ses collaborateurs et les informe des consignes de préparation du PTA. Toutes les dispositions utiles sont prises pour la préparation de leurs budgets.

Dans le souci d'harmoniser la présentation des avant projets de budget, des modèles de PTA et des fiches budgétaires sont préparés et remis aux différents intervenants par le SGF. Une date limite est arrêtée pour la remise des documents.

### **5.2.2 Préparation des sous programmes de travail annuel**

La préparation des sous programmes de travail annuel doit se baser sur les activités du Projet définies dans le document de préparation et précisées dans le rapport d'évaluation et éligibles au financement du Projet composante par composante, telle que présentée dans les conventions de Financement. Il s'agit de reprendre les activités budgétisées de la tranche annuelle concernée du Projet. Ces activités sont présentées suivant les catégories budgétaires que financent les accords de Financement en rapport avec les différentes sous composantes et composantes, mais aussi suivant la nomenclature budgétaire de l'Etat Togolais.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
PDGM □	<b>PROCEDURES BUDGETAIRES</b>	Révisé	Folio
	<b>ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL</b>	Avril 2018	2/2

Le document doit indiquer :

- la description des différentes activités éligibles à mener au cours de l'exercice considéré ;
- la programmation de leur exécution dans le temps sous forme de chronogramme ;
- l'évaluation du coût des activités pour obtenir les sous budgets correspondants.

Chaque structure d'exécution du projet élabore son sous-programme d'activités budgétisées qu'il soumet à l'UEP.

### **5.2.3 Préparation des programmes de travail annuel**

Les sous programmes de travail annuel de l'ensemble des Composantes sont transmis au Coordonnateur de l'UEP pour examen. L'Unité d'Exécution du Projet prend connaissance des différents sous programmes, fait les observations éventuelles par rapport à la cohérence, à l'éligibilité et à la concordance des sous programmes avec l'Accord de Financement et la nomenclature budgétaire de l'Etat. Le SGF établit ensuite le programme de travail annuel par la consolidation des sous-programmes. L'UEP procède également à la consolidation des sous budgets correspondants pour obtenir le budget annuel.

### **5.2.4 Approbation et adoption du PTA consolidé**

Après la consolidation des programmes de travail annuel des différents acteurs, l'Unité d'Exécution du Projet se réunit sous la présidence du Comité de Coordination Stratégique pour examiner le programme de travail annuel consolidé en vue de son adoption.

### **5.2.5 Transmission du Programme de Travail Annuel à la Banque Mondiale avec le budget correspondant**

Le **Programme de Travail Annuel** du Projet est transmis à la Banque Mondiale par l'Unité d'Exécution du Projet pour examen et avis. Le programme de travail annuel arrêté est annexé au budget consolidé.

### **5.2.6 Communication du Budget**

Après l'avis favorable de la Banque Mondiale, l'UEP transmet le budget pour communication à la Direction Nationale du Contrôle Financier, à la Direction Nationale du Contrôle des Marché Publics, la Direction de la Dette Publique et du Financement et à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

### **5.2.7 Intégration au Budget annuel de l'Etat**

Après la validation du Budget, le Coordonnateur du PDGM transmet ce budget approuvé au DC du MME pour être consolidé avec celui du Ministère des Mines et de l'Energie afin d'être intégré au Budget de l'Etat. A cet effet, Les données d'exécution du Budget seront enregistrées dans le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM □	PROCEDURES BUDGETAIRES		Révisé	Folio
	EXECUTION DU BUDGET		Avril 2018	1/1

### 5.3 Exécution du Budget

Il s'agit d'exécuter les dépenses prévisionnelles relatives à la réalisation des activités conformément aux procédures d'acquisition des travaux, fournitures, biens et services et à celles relatives aux paiements.

L'exécution budgétaire consiste à :

- mettre en place le budget,
- engager et payer les dépenses.

#### 5.3.1 Mise en place du budget

Après son adoption, le budget est transmis aux services opérationnels chargées de l'exécuter. Les données d'exécution sont enregistrées dans le SIGFIP à travers les crédits alloués par rubrique.

#### 5.3.2 Engagement et paiement des dépenses

Cette phase se présente en deux étapes :

- les opérations de transfert en capital au profit du projet
- l'exécution des crédits au sein du PDGM

**Le mécanisme de transfert en capital** comporte deux sous-procédures. Le volet administratif (engagement- ordonnancement) où l'UEP émet une demande d'engagement dans le SIGFIP et le volet comptable matérialisé par le décaissement des fonds de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique sur base de pièces justificatives au profit du PDGM.

Au niveau de **l'exécution des crédits au sein du PDGM**, l'engagement des dépenses se fait suivant les procédures de passation des marchés. Le paiement des dépenses intervient par la suite. Les dépenses ne sont réglées que lorsque la certification du service fait ou de la livraison conforme est mentionnée sur les états.

#### 5.3.3 Modification budgétaire

Le coordonnateur peut effectuer en cours d'exercice :

- **Modification budgétaire en interne :**

deux (02) modifications budgétaires internes à chaque sous composante qui n'interviennent qu'au cours des mois de juin et octobre de l'exercice budgétaire, ces modifications prendront en compte les dépassements éventuels constatés avant ces périodes. Elles sont accompagnées des notes de présentation qui sont soumises au Comité Coordination Stratégique pour visa.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM□	PROCEDURES BUDGETAIRES		Révisé	Folio
	SUIVI BUDGETAIRE		Avril 2018	1/1

## 5.4 Suivi budgétaire

L'efficacité de la gestion budgétaire sera appréciée à travers la capacité de l'UEP à apporter des réponses appropriées aux contingences liées à la mise en œuvre du budget adopté. Cette flexibilité sera constatée à travers les reprogrammations ou décalages d'activités qui seront opérés chaque trimestre par le SGF ou le DAF avec le concours des directions techniques et du spécialiste en passation des marchés. Le taux de décaissement est un indicateur essentiel de la qualité de la gestion budgétaire. Par conséquent, **le SGF ou le DAF devra établir et suivre de façon rigoureuse un planning des décaissements à effectuer chaque mois** dans le cadre du projet.

### 5.4.1 Suivi quotidien

Dans la phase d'exécution du budget, le suivi quotidien repose sur le contrôle des budgets disponibles avant tout engagement de dépenses.

Dans la phase d'exécution du budget, l'UEP effectue un contrôle des budgets disponibles avant l'engagement de toutes dépenses. Le suivi budgétaire au quotidien va s'effectuer sur la base du logiciel. Ce suivi permet à tous les signataires de s'assurer de la disponibilité des ressources budgétaires avant tout paiement.

### 5.4.2 Suivi mensuel

Le SGF élabore les tableaux de bord budgétaires mensuels permettant de suivre de façon fiable l'exécution des budgets par catégorie de dépenses de l'Accord de Crédit, par composantes et par sous composantes. Chaque mois, les structures impliquées dans l'exécution du budget sont informées de l'état d'exécution du budget pour le mois écoulé ainsi que les dépenses cumulées depuis le début de l'année. Le Tableau de bord doit être disponible au plus tard le 10 du mois suivant et les mesures correctives sont prises si nécessaire.

### 5.4.3 Suivi trimestriel

#### a) Principe de suivi

La comptabilité analytique et budgétaire fournit les informations sur le niveau de consommation des budgets. Pour les comptabilités informatisées, ces informations sont éditées automatiquement par le logiciel de gestion financière et comptable de projet.

**La fiabilité des informations fournies dans les tableaux de bord requiert la tenue à jour de la comptabilité d'une part et l'imputation correcte des dépenses dans les comptes analytiques d'autre part.**

#### b) Présentation des rapports d'activité

Le rapport d'activité comprend :

- Une description succincte des objectifs du trimestre ;
- Une analyse globale de la situation financière et des performances par rapport aux objectifs du trimestre ;
- Une analyse détaillée du point d'exécution des budgets par composante ;
- Une analyse détaillée de l'avancement matériel de l'exécution du projet tant cumulativement que pour la période couverte par le rapport ;
- Une analyse détaillée de l'exécution du plan de passation de marché ;
- Analyse des écarts et propositions de mesures correctives.

## **PARTIE 6 : PROCEDURES COMPTABLES**

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM □	PROCEDURES COMPTABLES	Révisé	Folio
	CADRE COMPTABLE GENERAL	Avril 2018	1/5

## **6.1. Cadre comptable général**

### **6.1.1 Système comptable**

La comptabilité du Projet est basée au siège de l'Unité d'Exécution du Projet.

La comptabilité du Projet est tenue par le SGF et le Comptable. Il s'agit d'une comptabilité de trésorerie tenue suivant les principes du Système Comptable SYSCOHADA en vigueur en République togolaise et admis sur le plan international.

Les principes comptables du SYSCOHADA stipulent les conditions juridiques et les règles de tenue de la comptabilité et de préparation des états financiers du Projet notamment :

- Principe de prudence ;
- Principe de régularité ou transparence ;
- Principe de sincérité ;
- Principe de permanence de méthodes ;
- Principe d'évaluation au coût historique ;
- Principe d'indépendance d'exercice ;
- Principe d'intangibilité du bilan d'ouverture ;
- Principe d'importance significative ;
- Principe de prééminence de la réalité sur l'apparence ;
- Principe de continuité d'exploitation.

Toutefois, la spécificité de la gestion des projets conduit à prendre en compte certaines particularités. Il s'agit de :

#### **(1) Amortissements et provisions**

Les amortissements et les provisions sont tenus de façon extra comptable. Aucune écriture n'est donc passée en matière d'amortissements des immobilisations, de provisions pour stocks, créances douteuses, risques et charges et pertes de change.

#### **(2) Immobilisation des charges**

La comptabilité du Projet se distingue de la comptabilité de société par le fait qu'elle n'a pas un objectif de résultat d'exploitation. La comptabilité du PDGM doit respecter l'équilibre entre les dépenses (emplois) et les subventions (ressources) qui servent à les financer. Les ressources mobilisées sont utilisées soit en investissement, soit en fonctionnement.

Les ressources étant comptabilisées en fonds de dotation reçus, les comptes de gestion sont constitués principalement par les comptes de charges. Seul le « compte 781 » est utilisé pour obtenir un résultat comptable nul en fin d'exercice. Les charges ainsi transférées seront immobilisées au compte « Charges immobilisées ».

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b>	<b>PROCEDURES COMPTABLES</b>	Révisé	Folio
	<b>CADRE COMPTABLE GENERAL</b>	Avril 2018	2/5

### **(3) Transactions en devises**

La comptabilisation des transactions du projet est effectuée en francs CFA. Les opérations comptables sont traitées de manière à ne pas faire apparaître les différences de change. Toute différence de change liée à des dépenses sera affectée en augmentation ou en diminution du coût de l'activité à laquelle se rapporte la dépense.

### **(4) Coût d'entrée des immobilisations**

Les immobilisations sont comptabilisées à leur coût d'achat y compris les frais annexes tels que le transport, les frais d'installation et de mise en service.

Cette spécificité nous permet de proposer un plan comptable allégé élaboré autour des grands axes que constituent les composantes du Projet. Les différentes catégories de dépenses telles que définies par les accords de financement seront utilisées pour suivre les affectations des ressources au niveau des différentes composantes.

Le PDGM disposera d'un système de gestion comptable informatisé. Le logiciel devra être paramétré de sorte à produire les rapports de toutes les activités du Projet suivant l'allocation des ressources définies dans les accords de financement (composantes, sous composantes, catégories de dépenses, source de financement, bénéficiaire, situation géographique). A cet effet, le logiciel comportera les modules suivants :

- Module de comptabilité générale ;
- Module de comptabilité analytique et budgétaire ;
- Module de gestion des marchés ;
- Module de gestion des immobilisations ;
- Module d'établissement des rapports.

#### **6.1.2 Journaux comptables**

Les opérations réalisées dans le cadre du PDGM sont enregistrées chronologiquement dans les journaux spécifiques au Projet en fonction de leur nature. Ainsi, le système comptable du Projet comprend les journaux ci-après :

##### **1) Journal des achats**

Dans ce journal, sont enregistrées les factures relatives aux réalisations de travaux, aux achats de biens, fournitures et services des consultants.

##### **2) Journal de trésorerie**

Ouvert pour chaque type de Compte désigné et la caisse de menues dépenses, ce journal enregistre les opérations et les mouvements de fonds mis à la disposition du PDGM

##### **3) Journal des demandes de remboursement de fonds**

Ce journal enregistre les opérations d'approvisionnement du Compte désigné.

##### **4) Journal des Paiements Directs**

Ce journal enregistre les opérations permettant de constater la mise en Paiement Direct des factures et décomptes.

##### **5) Journal des opérations diverses**

Ce journal enregistre toutes les autres opérations non comprises dans les quatre (04) catégories précédentes en particulier les opérations de régularisation pour la clôture et la réouverture de l'exercice, les opérations de paiement des salaires du personnel du Projet.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES COMPTABLES		Révisé	Folio
	CADRE COMPTABLE GENERAL		Avril 2018	3/5

*Les saisies sont faites par le Comptable à partir de fiches d'imputation intégrées au système informatisé de gestion. Les écritures sont saisies dans des brouillards. Les brouillards sont contrôlés et validés par le SGF.*

*Les opérations sont enregistrées chronologiquement dans les journaux en fonction de leur nature.*

### **6.1.3 Comptabilités auxiliaires**

Le système comptable des tiers du Projet sera bâti sur trois comptabilités auxiliaires :

- **Fournisseurs de travaux ou d'immobilisations** : suivi individuel de chaque entreprise de réalisation des travaux ; ou de fournisseurs d'immobilisations
- **Fournisseurs d'exploitation** : suivi individuel de chaque fournisseur d'exploitation ;
- **Fournisseurs de services de consultants** : suivi individuel de chaque consultant recruté par le Projet ;
- **Tiers** : suivi individuel des avances faites aux bénéficiaires dans le cadre de la mise en œuvre des activités et comptes de personnel.

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES**

PDGM □	<b>PROCEDURES COMPTABLES</b>	Révisé	Folio
	<b>CADRE COMPTABLE GENERAL</b>	Avril 2018	4/5

**6.1.4 Dossiers comptables**

Le Comptable classe les pièces comptables dans des dossiers comptables. Ces dossiers comptables sont matérialisés dans la description des procédures. Le système de classement des pièces comprend les dossiers ci-après :

DOSSIER	TYPE	CRITERE DE CLASSEMENT DES PIECES	PIECES COMPTABLES CLASSEES
Bon de commandes fournisseurs	Permanent	N° Bon /lettre de commande	Bon /lettre de commande
Contrat de service/travaux	Permanent	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° contrat</li> <li>▪ Chronologique</li> </ul>	Contrat
Factures /décomptes/notes d'honoraires	Temporaire	Chronologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factures /+pièces</li> <li>▪ Copie bon/lettre de commande</li> <li>▪ Copie bordereau de livraison /PV de réception</li> </ul>
Paiements directs	Temporaire	Chronologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factures originales</li> <li>▪ Pièces de règlement</li> </ul>
Compte banque	Permanent	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mois</li> <li>▪ Chronologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avis de règlement</li> <li>▪ Avis de crédit</li> <li>▪ Relevé bancaire</li> <li>▪ Etat de rapprochement</li> <li>▪ Ordres de virement</li> <li>▪ Copies chèques</li> <li>▪ Copies factures</li> <li>▪ Attestation de paiement</li> </ul>
Etat Certifiés de Dépenses (ECD)	Permanent	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mois</li> <li>▪ N° DRF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copie ECD avec les pièces justificatives</li> <li>▪ Avis de paiement IDA</li> </ul>
Opérations Diverses	Permanent	Mois	Autres pièces d'OD
Salaires	Permanent	Mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordres de virement</li> <li>▪ Etat des salaires</li> <li>▪ Reçu de versement cotisations sociales</li> <li>▪ Quittance de versement impôts sur salaires</li> </ul>

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM □	PROCEDURES COMPTABLES	Révisé	Folio
	CADRE COMPTABLE GENERAL	Avril 2018	5/5

### **6.1.5. Cadre comptable analytique**

Pour permettre un suivi efficace des activités du PDGM, la comptabilité analytique et budgétaire reposera sur les axes principaux d'analyse suivants :

- *Le Projet (dans un contexte global) ;*
- *L'activité (en liaison avec la composante et la sous composante) ;*
- *La catégorie de dépense (conformément à l'Accord Don de Développement) ;*
- *L'article de la nomenclature du budget national.*

Le budget sera ventilé par composante, sous composante, catégorie. Les composantes sont codifiées sur un (01) caractère et les sous composantes sur 2 caractères.

Le niveau de ventilation analytique dépendra également du niveau de ventilation des coûts dans le Document d'évaluation du projet (Etat budgétaire du Projet).

### **6.1.6 Plan comptable du Projet**

Le Plan comptable général est élaboré en respectant les dispositions du plan comptable **SYSCOHADA** adaptées aux besoins spécifiques du Projet. Les comptes enregistrent les opérations par nature. La ventilation analytique et budgétaire se fera à travers le système de gestion informatisé qui sera mis en place.

La liste des comptes indicatifs se présente en annexe et pourra être complétée et adaptée au besoin.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM □	PROCEDURES COMPTABLES	Révisé	Folio
	ORGANISATION COMPTABLE	Avril 2018	1/3

## 6.2 Organisation comptable

Le système de « reporting » de la comptabilité générale génère :

- *Les brouillards de saisie,*
- *Les journaux auxiliaires,*
- *Les balances et g/l généraux,*
- *Les balances et g/l analytiques,*
- *La liste complète des immobilisations,*
- *Le tableau emplois - ressources,*

Le « reporting » de la comptabilité analytique et budgétaire génère :

- *Les tableaux de bord budgétaires pour le suivi par activité, par financement, par catégorie de dépenses et par composante, etc ;*
- *Les rapports Financiers Intérimaires : sources et utilisation des fonds par catégorie de dépenses, Sources et Utilisation des fonds par composante, emploi des fonds par activité, rapports sur la passation des marchés de fournitures et travaux, rapports sur la passation des marchés de services de consultants ;*
- *Etc.*

### 6.2.1 Planning des travaux comptables

#### 6.2.1.1 Travaux quotidiens

##### ▪ Achats

- Imputation des factures ;
- Contrôle des imputations ;
- Saisie des factures dans le logiciel comptable.

##### ▪ Trésorerie banque

- Imputation des transactions bancaires (chèques, ordres de virement, bordereaux de versement, avis de débit et crédit) ;
- Contrôle des imputations ;
- Saisie des transactions bancaires dans le logiciel comptable ;
- Edition des brouillards de saisie ;
- Contrôle des saisies ;
- Validation des écritures.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM □	PROCEDURES COMPTABLES	Révisé	Folio
	ORGANISATION COMPTABLE	Avril 2018	2/3

- **Caisse de menues dépenses**

- Imputation des transactions en espèces (encaissement de chèques, bordereaux de versement et de décaissement),
- Contrôle des imputations,
- Saisie des transactions en espèces dans le logiciel comptable,
- Edition des brouillards de saisie,
- Contrôle des saisies,
- Validation des écritures.

### 6.2.1.2 Travaux mensuels

- **Achats**

- Edition du journal d'achats,
- Contrôle des saisies du mois,
- Rapprochement des documents informatiques pour contrôle de concordance avec les supports de saisie,
- Justification des soldes fournisseurs et analyse.

- **Trésorerie Banque**

- Collecte des relevés bancaires,
- Comptabilisation des frais bancaires,
- Saisie des frais bancaires,
- Edition des journaux de banque,
- Contrôle des saisies du mois,
- Etablissement des états de rapprochement bancaire et analyse.

- **Comptabilisation des éventuelles écritures de régularisation**

- Edition des journaux de banque définitifs,
- Vérification du classement des pièces et documents de banque (relevés bancaires, avis de crédit et de débit, ordres de virement, etc.),
- Suivi des opérations de trésorerie non dénouées (opérations de virement en attente, chèques ou documents réceptionnés mais non transmis, etc.).

- **Suivi comptable**

- Edition du grand-livre et de la balance générale,
- Edition des états de suivi analytique,
- Edition des états de suivi budgétaire,
- Comparaison des réalisations de la période avec le budget et explication des écarts.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM □	PROCEDURES COMPTABLES		Révisé	Folio
	ORGANISATION COMPTABLE		Avril 2018	3/3

### 6.2.1.3 Travaux annuels

Le Projet PDGM arrête la comptabilité chaque année au 31 décembre. Les travaux effectués ont pour objet de :

- Clôturer l'exercice comptable ;
- Etablir les documents comptables de fin d'exercice à transmettre pour l'audit comptable et financier externes et transmission à la Cour des Comptes et la Banque Mondiale.

#### ▪ Inventaire des Immobilisations

- Inventaire physique des immobilisations ;
- Edition du tableau des immobilisations et rapprochement avec les pièces justificatives et la comptabilité générale ;
- Après l'inventaire physique, identification des immobilisations et rapprochement avec le fichier des immobilisations et du tableau comptable.

#### ▪ Inventaire comptable

- Réalisation des travaux d'inventaire comptable par l'analyse et la justification des soldes des principaux postes des états financiers.

#### ▪ Edition des états financiers et audit des comptes

- Edition des états financiers de fin d'exercice (Etat du patrimoine du projet, tableau emplois-ressources, situation des demandes de retraits de fonds),
- Audit des comptes par un auditeur externe.

### 6.2.2 Rapports financiers

Le rapport financier établi trimestriellement à soumettre à l'IDA comprend :

1. les tableaux de suivi budgétaire trimestriel ;
2. la situation des dépenses au titre des marchés et contrats, (tableau de synthèse des engagements) ;
3. l'état des paiements reçus de la Banque mondiale ;
4. l'état des dépenses effectuées ;
5. l'Etat Certifié des Dépenses du Compte désigné ;
6. les états de réconciliation bancaire ;
7. le tableau des ressources et emplois (période couverte et cumulatif).

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM □	PROCEDURES COMPTABLES	Révisé	Folio
	GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE	Avril 2018	1/11

### 6.3 Guide d'imputation comptable

#### Principes généraux

- Ce guide **standard** contient essentiellement les schémas d'écritures relatifs aux opérations courantes du PDGM.
- Il ne contient pas nécessairement toutes les opérations.
- Il se veut toutefois assez représentatif de l'essentiel des opérations réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du PDGM. Le service financier et comptable de l'UEP s'en inspirera pour intégrer dans le système comptable, les éléments pertinents afin de retracer les opérations du Projet.
- Ce guide se présente sous la forme d'une fiche par opération. Pour chaque opération, il est décrit :
  - la pièce de base,
  - le journal dans lequel l'opération est à comptabiliser,
  - le schéma d'écriture comptable à passer :
    - compte à débiter
    - compte à créditer
    - libellé
    - montant à comptabiliser
    - l'imputation analytique ou budgétaire
  - un commentaire explicatif éventuellement.
- En cas de mise à jour des schémas d'écritures du présent guide, les modifications peuvent être proposées par le SGF.
- Dans tous les cas, le système comptable de chaque structure d'exécution doit permettre d'avoir la piste d'audit des opérations du Projet et permettre d'extraire la balance, les journaux, les grands livres des comptes et le tableau des ressources et emplois du Projet.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES COMPTABLES		Révisé	Folio
	GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE		Avril 2018	2/11

### 6.3.1 Comptabilisation des achats de fournitures, biens et services

#### OBJET DE LA PROCEDURE

Constater l'acquisition à crédit de biens (véhicules, mobiliers et matériels de bureau, etc.), de fournitures (fournitures de bureau et consommables informatiques, etc.) et de services (études, assistance technique, etc.).

#### JOURNAL COMPTABLE

Journal des achats : **ACH**

#### PIECES JUSTIFICATIVES

- La facture du fournisseur, Bon de livraison, PV de réception
- Contrat, Certification de service fait ou exécuté.

#### Journal des achats : ACH

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit
6xxx	4011xxx 44xxx	Charges (déterminées par nature)  Fournisseur de fournitures et services Retenues d'impôts  Libellé : achat -----	Montant Facture	Montant Facture

*Ou*

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit
2xxxxx	4012xxxx 4095xxx 4091xxx	Immobilisations  Fournisseurs de biens d'équipement Fournisseurs, retenues de garantie Fournisseurs, avances et acomptes  Libellé -----	Montant Facture	Montant à payer xx % facture xx % facture

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
<b>PDGM</b> □	<b>PROCEDURES COMPTABLES</b>		Révisé	Folio
	<b>GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE</b>		Avril 2018	3/11

### Commentaire

- Libellé : Constatation des charges consommées et des acquisitions d'immobilisations (biens mobiliers) suivant : facture n° xxx du xxx ci-contre.
- Les immobilisations sont comptabilisées TTC/HT dans la mesure où elles seront acquises conformément aux accords de financement ou aux dispositions fiscales en vigueur au Togo.
- Les livraisons partielles d'immobilisations qui ne peuvent être mises en exploitation doivent être constatées en immobilisations en cours.
- Les achats au comptant peuvent être constatés dans le journal des achats à condition d'utiliser un compte de fournisseur qui sera soldé après dans le journal de trésorerie.
- Les Comptes 4012xxx Fournisseurs de biens d'équipement enregistrent les factures introduites par les fournisseurs d'immobilisations. Les soldes de ces comptes représentent les dettes effectives du Projet envers les entreprises concernées.
- Les Comptes 4095xxx Fournisseurs, retenues de garantie enregistrent les retenues de garantie calculées conformément au marché. Les soldes de ces comptes en comptabilité représentent xx% des montants des factures introduites en comptabilité par les entreprises concernées.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM □	PROCEDURES COMPTABLES		Révisé	Folio
	GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE		Avril 2018	4/11

### 6.3.2 Comptabilisation des pénalités de retard

#### OBJET DE LA PROCEDURE

Constatation des pénalités de retard sur les livraisons de marchés (Biens).

#### JOURNAL COMPTABLE

Journal des OD : **OD**

#### PIECES JUSTIFICATIVES

Procès-verbal de constat de la pénalité

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit
4012xx	4098xxx	Fournisseurs de biens d'équipement  Fournisseurs, pénalités de retard  Libellé : Pénalités de retard, PV du --- -----	xx%Montant Facture	xx%Montant Facture

#### COMMENTAIRE

Le Compte 4098xxxx « Fournisseurs, Pénalités » enregistrent les pénalités calculées aux Fournisseurs retardataires. Les soldes de ces comptes représentent les pénalités non encore apurées en comptabilité. Les écritures relatives à la constatation des pénalités sont enregistrées dans le Journal des Opérations Diverses.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
PDGM □	<b>PROCEDURES COMPTABLES</b>		Révisé	Folio
	<b>GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE</b>		Avril 2018	5/11

### **6.3.3 Comptabilisation des avances aux fournisseurs**

#### OBJET DE LA PROCEDURE

Constater le règlement d'avance de démarrage ou sur commande d'immobilisations, fournitures, travaux et services.

#### JOURNAL COMPTABLE

Journal de Banque

#### PIECES JUSTIFICATIVES

- Contrat,
- Facture d'avance,
- Photocopie chèque ou ordre de virement ou avis de débit de la banque.

#### SCHEMA D'ECRITURE

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit
4091xxx	5211xxx	Fournisseurs, avance et acomptes  Banque, Compte Désigné  Libellé : Ordre de paiement -----	Montant avance	Montant avance

#### COMMENTAIRE

Un compte distinct doit être ouvert pour chaque fournisseur ayant bénéficié d'une avance ceci afin de faciliter une analyse et le suivi de la rubrique Fournisseurs, avances et acomptes.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM □	PROCEDURES COMPTABLES		Révisé	Folio
	GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE		Avril 2018	6/11

### 6.3.4 Comptabilisation avance de démarrage payée par PD

#### OBJET DE LA PROCEDURE

Constater le règlement de l'avance de démarrage.

#### JOURNAL COMPTABLE

Journal des Paiements Directs : PD

#### PIECES JUSTIFICATIVES

- Contrat,
- Ordre de paiement,
- Avis de paiement de l'IDA.

#### SCHEMA D'ECRITURE

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit
4091xxx	45824xx	Fournisseurs, avances et acomptes  IDA, PD émis  Libellé : Avis de paiement bailleur	Montant avance	Montant avance

#### COMMENTAIRE

Le compte 45824xxx FAD, PD émis est crédité pour solde à la confirmation du paiement par l'IDA (voir extrait Client Connection) du PDGM ; ce compte ayant été débité à l'émission de la demande de PD.

Au règlement complet de la facture, il sera passé une écriture de régularisation pour solder le compte **4091xxx** par le compte **4011xxx** ou **4012xxx**.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES COMPTABLES		Révisé	Folio
	GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE		Avril 2018	7/11

### 6.3.5 Comptabilisation des achats payés sur le Compte Désigné

#### OBJET DE LA POCEURE

Constater le règlement des factures de fournisseurs payées sur un compte bancaire. Il peut s'agir d'un Compte Désigné. Cette écriture sera passée simultanément au moment de la constatation de la dette.

#### JOURNAL COMPTABLE

Journal de Banque, Compte Désigné

#### PIECES JUSTIFICATIVES

- Contrat/Factures/BL, BC/PV réception
- Ordre de paiement/avis de débit de la banque.

#### SCHEMA D'ECRITURES

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit
4011xxx ou 4012xxx	521xxxx	Fournisseurs, biens et services	Net à payer	Net à payer
		Fournisseurs, Immobilisations	Net à payer	
		Banque, Compte Désigné		
		Libellé : paiement -----		

#### COMMENTAIRE

Suivant les termes du contrat, les fournisseurs seront réglés après déduction de l'avance perçue et de la retenue de garantie.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES COMPTABLES		Révisé	Folio
	GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE		Avril 2018	8/11

### 6.3.6 Comptabilisation des factures payées par Paiement Direct

#### OBJET DE LA POCEURE

Constater le règlement des factures de fournisseurs selon la procédure de Paiement Direct par la Banque Mondiale.

#### JOURNAL COMPTABLE

Journal des Paiements Directs : PD

#### PIECES JUSTIFICATIVES

- Contrat/Factures/BL, BC/PV réception
- Formulaire de Paiement Direct émis.

#### SCHEMA D'ECRITURES

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit
4011xxx ou 4012xxx	45824xxx	Fournisseurs de biens et services Fournisseurs d'immobilisations IDA, PD, émis Libellé : Avis de paiement	Montant Facture	Montant Facture

#### COMMENTAIRE

Le compte 45824xxx IDA, PD émis crédité pour solde ; ce compte ayant été débité à l'émission de la demande de PD.

Suivant les termes du contrat, les fournisseurs seront réglés en tenant compte de l'avance perçue.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES COMPTABLES		Révisé	Folio
	GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE		Avril 2018	9/11

### **6.3.7 Comptabilisation d'un approvisionnement du Compte Désigné**

#### OBJET DE LA PROCEDURE

Comptabiliser le paiement par l'IDA de la DRF sur un Compte Désigné

#### JOURNAL COMPTABLE

Journal de banque – Compte Désigné

#### PIECES JUSTIFICATIVES

Avis de crédit bancaire.

#### SCHEMA D'ECRITURES

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit
521xxx	45825xxx	Compte Désigné – IDA/PDGM  IDA, DRF émis  Libellé : Fonds de Roulement N° xxx versé par l'IDA	Montant	Montant

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES COMPTABLES		Révisé	Folio
	GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE		Avril 2018	10/11

### 6.3.8 Comptabilisation de l'émission d'une DRF

#### OBJET DE LA PROCEDURE

Constater en comptabilité la transmission d'une DRF en vue de reconstituer le Compte désigné.

#### JOURNAL COMPTABLE

Journal de Demande de Remboursement de Fonds

- Lettre de transmission de la DRF
- Formulaires de soumission de DRF à l'IDA.

#### SCHEMA D'ECRITURES

Journal "DRF – IDA/PDGM

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit
45825xx	10251xx	IDA, DRF émis  IDA, Dotation en Fonds de Roulement reçus  Libellé : Emission FR -N°xxx	Montant	Montant

#### COMMENTAIRE

Les écritures sont passées après avoir établi et soumis la DRF ;

Le compte 45825xx IDA, DRF émis permet de suivre les demandes en instance de paiement.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM	PROCEDURES COMPTABLES		Révisé	Folio
	GUIDE D'IMPUTATION COMPTABLE		Avril 2018	11/11

### 6.3.9 Comptabilisation des intérêts sur compte désigné

#### OBJET DE LA PROCEDURE

Constater en comptabilité les intérêts générés par les fonds disponibles sur le compte désigné du PDGM

#### JOURNAL COMPTABLE

Journal Banque- Compte d'intérêt

#### JOURNAL COMPTABLE

- Relevés bancaires

#### SCHEMA D'ECRITURES

N° compte Débit	N° compte Crédit	Libellés des comptes Libellé de l'écriture	Montant Débit	Montant Crédit
521xx		Compte d'intérêt, IDA-PDGM	Montant	
	4589xx	Intérêts créditeurs, IDA Libellé : Intérêt créditeur mois de....		Montant

#### COMMENTAIRE

Les écritures sont passées après avoir établi et soumis la DRF ;

Le compte 45825xx IDA, DRF émis permet de suivre les demandes en instance de paiement.

Se référer aux schemas d'écriture détaillé en Annexe

## **PARTIE 7 : PROCEDURES DE CONTROLE FINANCIER ET TECHNIQUE**

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM □	PROCEDURES DE CONTROLE FINANCIER ET TECHNIQUE	Révisé	Folio
	PRINCIPE DU CONTROLE FINANCIER	Avril 2018	1/8

## **7.1. Principe du contrôle financier**

Le contrôle financier regroupe l'ensemble des contrôles mis en place au sein du Projet PDGM pour assurer l'exhaustivité, la fiabilité et la pertinence de l'information comptable et financière traitée par le système de gestion dans le cadre de la réalisation des objectifs du Projet.

L'UEP assurant le rôle de supervision, d'évaluation et de contrôle, effectue le suivi et le contrôle des activités du Projet.

L'UEP met en place un système de contrôle qui lui fournit les informations dont elle a besoin pour effectuer un bon pilotage des activités.

En dehors du contrôle interne organisé directement par l'UEP, un audit externe annuel de certification des états financiers du projet et d'autres audits techniques font partie intégrante du mécanisme de contrôle du PDGM.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM □	PROCEDURES DE CONTROLE FINANCIER ET TECHNIQUE	Révisé	Folio
	PRINCIPE DU CONTROLE FINANCIER	Avril 2018	2/8

## 7.2. Le contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Coordination du Projet PDGM pour s'assurer que les activités sont réalisées au regard des objectifs :

- de performance des opérations ;
- de qualité de l'information comptable et financière ;
- du respect des lois et règlements ;
- de sauvegarde des actifs ;
- de l'évidence de la traçabilité, des indicateurs et de la documentation.

Le Coordonnateur de l'UEP joue un rôle central dans l'organisation et la mise en œuvre de ce contrôle interne car il est le garant du respect des procédures dans la gestion quotidienne du Projet et de l'utilisation des ressources avec efficacité et efficience dans le strict respect des objectifs définis.

### 7.2.1. Le suivi de la trésorerie

#### **Contrôle de la situation des comptes bancaires**

Le Comptable élabore mensuellement les états de rapprochement bancaire et s'assure que les suspens sont justifiés et régulièrement apurés.

Ce contrôle est formalisé par l'apposition de visa et de la date de contrôle sur chacun des états de rapprochement et des relevés bancaires.

Les états de rapprochement sont élaborés par le comptable et soumis au contrôle du SGF au plus tard le 5 du mois suivant.

#### **Contrôle de la situation de caisse**

Le brouillard de caisse tenu par l'Assistant Administratif est soumis à l'approbation du SGF à la fin de chaque mois.

Les contrôles effectués sur la caisse sont matérialisés sur le brouillard après comptage et rapprochement de l'existant physique à la caisse dans le livre de caisse.

Le contrôle de caisse peut intervenir de façon inopinée et également avant un réapprovisionnement.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES			
PDGM □	PROCEDURES DE CONTROLE FINANCIER ET TECHNIQUE	Révisé	Folio
	PRINCIPE DU CONTROLE FINANCIER	Avril 2018	3/8

### **7.2.2. Analyse mensuelle de la balance des comptes**

A la fin de chaque mois, le SGF :

- fait éditer la balance générale des comptes du mois ;
- procède à une revue de la situation des comptes ; les variations anormale de solde des comptes sont analysées et les corrections nécessaires sont effectuées ;
- soumet la balance au contrôle du Coordonnateur de l'UEP pour approbation.

### **7.2.3. Suivi budgétaire**

Le contrôle budgétaire est un instrument d'aide au pilotage du projet. C'est l'ensemble des processus permettant de renforcer les capacités et compétences de décisions de la Coordination de l'UEP. Il permet de rapprocher de façon régulière les prévisions budgétaires et les réalisations de l'activité du programme afin d'analyser les motifs des écarts en vue de la mise en œuvre des actions correctrices portant sur les moyens attribués ou les objectifs fixés.

Le SGF établit systématiquement le tableau de suivi budgétaire des dépenses. Les différents écarts sont dégagés en réunion de coordination.

A la fin de chaque trimestre, une analyse est effectuée sur les écarts de réalisation dégagés afin de programmer les mesures de corrections nécessaires pour le respect du cadre budgétaire initial et l'atteinte des objectifs.

### **7.2.4. Les rapports d'activité**

Au plus tard trois semaines après la fin du semestre échu, les services de l'UEP établissent et soumettent au Coordonnateur du Projet un rapport semestriel d'activité. Ces rapports permettront à la Coordination non seulement d'apprécier le niveau d'exécution globale du budget mais aussi de présenter le rapport d'activité semestriel du Programme afin d'évaluer dans quelle mesure chacun des résultats/indicateurs de performance est ou sera atteint.

Au plus tard trois mois après la clôture de l'exercice budgétaire, le Coordonnateur de l'UEP présente le rapport annuel d'activité tout en faisant la synthèse de la mise en œuvre du PTA pour l'exercice écoulé. Il sera également procédé dans le rapport à l'analyse de l'exécution du budget à travers les indicateurs techniques.

### **7.2.5. Autres rapports**

Des rapports sur des thèmes spécifiques et des rapports circonstanciés seront également élaborés selon les besoins.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
PDGM □	<b>PROCEDURES DE CONTROLE FINANCIER ET TECHNIQUE</b>	Révisé	Folio
	<b>PRINCIPE DU CONTROLE FINANCIER</b>	Avril 2018	4/8

### **7.3. Audit interne**

La vérification et l'audit interne du projet sont assurés par l'Inspection Générale des Finances (IGF). Il met en œuvre un plan d'audit validé annuellement et qui couvre l'essentiel des domaines de gestion du Projet. Le plan d'audit est élaboré à partir de l'évaluation des risques.

Les procédures décrites dans ce module du Manuel comprennent :

- la préparation des missions d'audit interne ;
- l'exécution des missions d'audit interne ;
- la restitution des résultats et la diffusion des rapports.

#### **7.3.1. La préparation des missions d'audit interne**

##### **La planification d'une mission d'audit interne**

L'objet de la présente partie est de définir les procédures et de préciser leurs modalités d'application concernant les sujets à prendre en compte lors de la planification annuelle et semestrielle des missions de l'IGF.

L'objectif poursuivi dans la phase de planification est de permettre à l'IGF de s'assurer qu'elle a pris en considération tous les événements ou circonstances qui peuvent affecter négativement la possibilité de planifier et de réaliser la mission semestrielle en ayant réduit le risque d'audit à un niveau faible acceptable.

Le processus de planification est sanctionné par un plan de mission et un programme de travail. Les deux documents doivent être mis à jour et modifiés autant de fois qu'il est nécessaire durant le déroulement de l'audit.

##### **Les méthodes et définitions des échantillons**

Les trois (03) méthodes disponibles et qui seront appliquées de façon judicieuse et optimale sont les suivantes :

- La sélection de tous les éléments (examen exhaustif) ;
- La sélection des éléments spécifiques ;
- La sélection par sondage.

Le choix de la méthode dépend des circonstances et l'utilisation de l'une ou l'association de plusieurs méthodes peut être appropriée. Le choix d'une ou de plusieurs méthodes repose sur le risque d'anomalies significatives au niveau de l'assertion faisant l'objet du contrôle ainsi que de l'objectif d'efficience de l'audit.

#### **7.3.2. L'exécution de la mission d'audit interne**

Les missions au niveau de l'UEP sont faites sur une base semestrielle. Sans être limitatif, l'audit semestriel de l'IGF portera entre autres sur les aspects ci-après :

- l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations ;
- l'évaluation de l'application des Manuels du Projet et des systèmes de contrôle interne ;
- l'évaluation de la performance opérationnelle du Projet ;
- l'évaluation des opérations financières, comptables et administratives du Projet
- L'évaluation du processus de passation des marchés

#### **7.3.3. Prise en charge des frais de l'audit interne**

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
<b>PDGM</b> □	<b>PROCEDURES DE CONTROLE FINANCIER ET TECHNIQUE</b>	Révisé	Folio
	<b>PRINCIPE DU CONTROLE FINANCIER</b>	Avril 2018	5/8

Pour l'exécution de sa mission l'IGF soumet pour approbation de l'UEP un plan de travail incluant le personnel à mobiliser, le calendrier et le budget y relatif. Ce document sera complété par les Termes de référence de la mission en Annexe

#### **7.3.4. La production et la diffusion des rapports d'audit interne**

L'IGF présente, à l'issue de sa mission semestrielle et au plus tard 45 jours après la mission son rapport définitif. Le rapport définitif est la version prenant en compte (si l'auditeur l'approuve) ou restituant (si l'observation de l'audité ne permet pas de lever le constat) les commentaires des audités sur le rapport provisoire. Le rapport provisoire est envoyé à tous les services de la structure auditée pour avis. Les observations écrites accompagnées des éléments de preuves doivent être produites par la structure auditée dans un délai maximum de cinq (5) jours ouvrables à compter de la réception du rapport provisoire. Avant la production du rapport provisoire, l'auditeur a l'obligation de faire la restitution des résultats de l'audit au niveau de l'UEP et de recueillir les observations qu'il analysera.

La diffusion de la version définitive du rapport d'audit interne est de la responsabilité du Coordonnateur de l'UEP. Le rapport définitif est envoyé : (i) à tout le personnel de l'UEP ; (ii) aux structures bénéficiaires des financements du PDGM. L'extrait des faiblesses importantes identifiées est envoyé à la Banque Mondiale.

Dès la réception du rapport définitif d'audit et dans un délai maximum de trente (30) jours, l'UEP doit proposer un plan de mise en œuvre des recommandations. Ce plan doit comporter : (i) les activités pertinentes pour la mise en œuvre des recommandations ; (ii) les indicateurs d'évaluation des activités ; (iii) le chronogramme détaillé de mise en œuvre ; (iv) le responsable de l'activité.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
PDGM □	<b>PROCEDURES DE CONTROLE FINANCIER ET TECHNIQUE</b>	Révisé	Folio
	<b>PRINCIPE DU CONTROLE FINANCIER</b>	Avril 2018	6/8

## **7.4. Contrôle financier externe**

### **7.4.1 Organisation du contrôle externe financier**

Dans le cadre du PDGM, le contrôle externe sera exercé par un Cabinet d'audit externe dont le processus de recrutement est réalisé conformément aux procédures de passation des marchés publics. Toute la documentation relative au recrutement du cabinet d'audit externe sera transmise à la cour des comptes pour information.

L'objet des missions d'audit financier est de donner une assurance au Gouvernement et aux Bailleurs de fonds que les comptes et rapports financiers établis sous la responsabilité de l'UEP présentent sincèrement dans tous leurs aspects significatifs une image fidèle de la situation financière du Projet. Il vise également à donner une opinion sur la sincérité et la fiabilité dans la gestion du compte désigné.

A cet effet, l'audit doit permettre d'apprécier l'organisation du contrôle interne et le respect du Manuel de Procédures, de l'accord de don et de l'exécution du projet ainsi que du système comptable mis en place afin de s'assurer que :

- le Projet tient une comptabilité rigoureuse qui enregistre, conformément à des pratiques comptables appropriées, les opérations relatives aux ressources et dépenses liées à son exécution ;
- les fonds alloués au PDGM ont été dépensés conformément à l'objet et dans l'intérêt du Projet ; il s'agit essentiellement de s'assurer d'une part, du caractère probant des pièces justificatives des dépenses et d'autre part, de l'affectation des fonds alloués par les Bailleurs de fonds ;
- les décaissements sont justifiés ;
- les opérations de suivi et d'évaluation sont réalisées ainsi que l'émission des rapports conformément aux recommandations des Bailleurs de fonds ;
- les comptes du Projet sont tenus conformément aux plans comptables budgétaire, analytique, général, géographique et par financement.

A l'issue de cette mission, les auditeurs émettront plusieurs lettres d'opinion dans le cadre de l'exécution de l'audit des états financiers du Projet qui comprendront les comptes annuels et le tableau des emplois et ressources de la période et feront des recommandations pratiques pour l'amélioration du contrôle interne.

### **7.4.2 Cadre d'intervention de la cour des comptes**

L'audit financier externe annuel fait partie intégrante du mécanisme de contrôle financier de la mise en place des activités du PDGM. La Coordination de l'UEP fait l'objet d'un audit financier à la fin de chaque exercice nécessaire à l'approbation des états financiers de fin d'exercice.

MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES				
PDGM □	PROCEDURES DE CONTROLE FINANCIER ET TECHNIQUE		Révisé	Folio
	PRINCIPE DU CONTROLE FINANCIER		Avril 2018	7/8

Le rapport d'audit financier externe doit être disponible pour l'examen avant le 30 juin de l'année suivant la clôture de l'exercice comptable.

Le cadre d'intervention de la cour des comptes se présente comme suit :

### **Etape 1 : Elaboration des Termes de références d'audit**

L'unité d'Exécution du Projet élabore les TDR et adresse une copie à la cour des comptes. Il s'agit d'un travail purement technique. Les TDR à préparer se baseront sur un modèle à valider par la DNCMP. La Banque mondiale donnera un avis de non-objection sur ces TDR.

### **Etape 2 : Préparation et lancement de la manifestation d'intérêt**

Elle est réalisée par l'UEP avec copie à la cour des comptes. Cette phase vise à informer les cabinets potentiels intéressés par la mission. Les réponses aux manifestations d'intérêt sont envoyées à l'UEP pour analyse.

### **Etape 3 : Etablissement de la liste restreinte (A revoir)**

Elle est réalisée par le MME avec l'appui technique du spécialiste en passation de marchés et du responsable financier du projet.

La cellule de la passation de marchés du MME assure la direction de cette opération sous la responsabilité de la personne responsable des marchés.

### **Etape 4 : Soumission de la demande de proposition à l'avis de l'IDA.**

### **Etape 5 : Invitation à la proposition et réception des offres (après avis de la DNCMP au besoin).**

Le coordonnateur du projet procède à l'invitation en collaboration avec la PRMP.

Les offres et soumissions des cabinets sont déposées auprès de la personne responsable des marchés du MME.

### **Etape 6 : Dépouillement et évaluation des offres**

La commission de passation des marchés du MME procède au dépouillement des offres. L'évaluation est faite par une commission technique d'évaluation. La PRMP peut adjoindre à cette commission une personne ressource de la cour des comptes.

### **Etape 7 : Signature du contrat**

Le contrat est visé par le coordonnateur du projet signé par le MME et le MEF.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>			
PDGM □	<b>PROCEDURES DE CONTROLE FINANCIER ET TECHNIQUE</b>	Révisé	Folio
	<b>PRINCIPE DU CONTROLE FINANCIER</b>	Avril 2018	8/8

**Etape 8 : Mission d’Audit proprement dite.**

Elle est réalisée par le cabinet recruté avec l’implication de la cour des comptes. La cour des comptes pourrait si possible affecter un auditeur dans l’équipe du cabinet d’audit (suivi de la mission et capitalisation de l’expérience des auditeurs externes.).

**Etape 9 : Finalisation du Rapport d’audit et transmission au projet et à la Banque**

La cour des comptes peut accompagner le rapport de l’auditeur d’une lettre d’observations. Compte tenu de la capacité actuelle de la Cour des Comptes, la Banque s’attend à recevoir les rapports des auditeurs indépendants après leur acceptation par la Cour des Comptes (Présence de la Cour des Comptes à la restitution de la mission, appréciation de la pertinence des mesures prises par le projet pour remédier aux insuffisances).

Les auditeurs devront transmettre leurs rapports à l’UEP au plus tard le 30 Avril de chaque année, une copie devra être simultanément envoyée à la Cour des Comptes ; l’UEP dispose d’un mois pour apprécier le rapport et l’envoyer à la Banque mondiale dans le respect du délai butoir du 30 Juin accompagné le cas échéant d’une lettre d’observations.

**Etape 10 : Paiement du cabinet**

Il est assuré par la coordination du projet après transmission du rapport définitif.

**Etape 11 : Elaboration du plan d’action pour la mise en œuvre des recommandations.**

Il est assuré par la coordination sur instruction de la Cour des Comptes.

<b>MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES</b>				
<b>PDGM</b> □	<b>PROCEDURES DE CONTROLE FINANCIER ET TECHNIQUE</b>		Révisé	Folio
	<b>CONTROLE TECHNIQUE</b>		Avril 2018	1/1

## **7.5. Les audits techniques**

L'objectif de la mission d'audit technique est de permettre aux acteurs du PDGM, au Gouvernement et à la Banque Mondiale de se forger une opinion sur l'efficacité, l'économie, et la transparence avec lesquelles les activités et les fonds confiés à l'UEP ont été gérés. L'audit technique portera sur les deux (02) composantes opérationnelles du PDGM (Composante A et Composante B).

L'audit technique pourra se réaliser sous forme de contrôle d'avancement de Projet et consistera à analyser de façon systématique la planification, la mise en œuvre et les effets en tenant compte de tous les aspects importants du point de vue des objectifs et dans le but de garantir l'efficacité des activités futures grâce à des recommandations.

L'auditeur technique doit s'assurer :

- que les activités et autres prestations à réaliser qui ont été prévues, rentrent dans le cadre normal des activités et répondent aux besoins exprimés par les bénéficiaires ;
- qu'une programmation technique des activités du Projet a été élaborée et tient compte des différentes phases de réalisation du Projet (études techniques, surveillance, contrôle technique, travaux, autres prestations, etc..) ;
- que le dispositif de contrôle permet de garantir la qualité des activités menées ;
- que les activités ont été mises en œuvre, exécutées et suivies suivant les normes retenues dans le Manuel de Procédures et suivant le cas en conformité avec le contenu des contrats ;
- que les délais d'exécution des marchés (contrats) ne s'écartent pas trop des délais contractuels et le cas échéant, que les mesures coercitives prévues dans les clauses du marché ont été appliquées ;
- que les compétences nécessaires ont été recherchées et utilisées à temps pour résoudre les problèmes techniques spécifiques ;
- et enfin l'auditeur doit vérifier par des entretiens et enquêtes, l'état des relations des structures en charge de la mise en œuvre avec les différents bénéficiaires □

# ANNEXES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES

(Les tableaux ci-après constituent des références et pourront être adaptés au contexte de gestion).

## **MODELES DE DOCUMENTATION DU SYSTEME COMPTABLE ET ADMINISTRATIF**

FICHE D'IMMOBILISATION  
FICHE D'INVENTAIRE DES IMMOBILISATIONS  
BON DE COMMANDE  
DEMANDE D'ACHAT  
TDR AUDIT INTERNE  
GRILLE D'EVALUATION DU PERSONNEL  
SCHEMA D'ECRITURES COMPTABLE

## **TERME DE REFERENCE DE LA MISSION DE L'AUDITEUR INTERNE**

### **HISTORIQUE ET CONTEXTE STRATEGIQUE**

#### **I.1 Contexte général**

Le Togo dispose de potentialités non négligeables de par sa géographie, son agriculture, sa population, ses ressources naturelles et son sous-sol, sa chaîne des transports et ses services connexes. De tels atouts devraient permettre de générer d'importantes valeurs ajoutées, d'assurer de forts rendements aux capitaux investis et de faciliter l'ouverture du Togo vers des marchés sous régional et international. En dépit de ces actifs, l'économie togolaise demeure encore fragile et vulnérable aux aléas climatiques et aux chocs exogènes. L'incidence de la pauvreté demeure élevée, l'atteinte des OMD reste une préoccupation et un défi majeur qui nécessite des efforts soutenus.

#### **I.2 Contexte sectoriel et institutionnel**

L'exploitation des ressources minières contribue avec une part non négligeable dans l'économie togolaise. Les industries extractives ont à elles seules contribué à la croissance du secteur secondaire à hauteur de 17% en 2011 contre 2,1% en 2010.

Au niveau de la filière phosphate, le gouvernement a accéléré les réformes afin de relever le niveau de production. En effet, il a entrepris un audit stratégique et élaboré un plan d'affaires pour la Société Nouvelle des Phosphates du Togo (SNPT), auxquels a été associée l'élaboration d'une nouvelle stratégie de relance de la filière. Cependant, malgré de lourds investissements effectués chaque année depuis 2010 par la SNPT et qui sont supposés se poursuivre jusqu'en 2014, les effets de ces dépenses massives sur l'augmentation de la production demeurent insignifiants et les retards dans l'exécution véritable des différentes phases dans les normes de transparence requises sont importants.

Les efforts de bonne gouvernance dans la gestion du secteur extractif doivent être renforcés comme le témoigne aussi l'écart significatif au détriment de l'Etat enregistré au niveau des revenus déclarés dans le cadre du premier rapport ITIE- Togo.

Le sous-sol togolais renferme de grands gisements de phosphates, de calcaire et de minerai de fer et recèle des indices de bauxites, d'uranium, de terres rares et de polymétalliques. On s'attend à ce que le projet d'exploitation et de transformation des phosphates carbonatés permette d'améliorer de façon substantielle les perspectives de croissance du PIB au cours des années à venir.

Dans ce contexte prometteur, il est à noter que le Togo fait face à de grands défis pour inscrire son capital minier dans le développement durable, en termes de cadre juridique et institutionnel et des capacités adéquates des parties prenantes à mieux gérer et superviser le secteur. Ces défis, qui sont énumérés ci-dessous, s'étendent tout au long des filières de l'Industrie Extractive (IE), se traduisant en termes d'impacts sociaux et environnementaux, de collecte, de gestion et de distribution des recettes, ainsi que d'investissement de ces revenus pour le bénéfice des communautés vivant autour des mines et du pays tout entier. Plus spécifiquement, ces défis qui sont pour la plupart d'ordre structurel, concernent :

- l'accès aux ressources - Contrats et cadastre;
- l'accès aux ressources – Infrastructures;
- les réglementations en vigueur et le suivi des opérations;
- le recouvrement des impôts;
- le respect des principes de l'ITIE;

- la répartition et la gestion des revenus;
- la gestion financière;
- les investissements durables;
- les questions transversales - Biodiversité et exploitation minière artisanale et à petite échelle.

L'exploitation et le développement des ressources minérales pourraient avoir à la fois des retombées positives sur l'économie et la population togolaise toute entière, mais aussi des effets négatifs, sur la situation socio-économique et environnementale du pays. L'évaluation de ces impacts s'avère d'une impérieuse nécessité afin d'optimiser les bénéfices environnementaux et sociaux qui pourront résulter de la réalisation des investissements dans le secteur minier, notamment la protection de l'environnement présent et futur ainsi que les effets durables du développement liés à l'exploitation des ressources naturelles et à l'équilibre des écosystèmes. L'exploitation des ressources minérales du Togo, notamment les phosphates, le calcaire et les minerais de fer aura des impacts négatifs certains sur la faune, la flore, le sol, les ressources en eau et sur les populations, dont beaucoup vivent actuellement en dessous du seuil de pauvreté, particulièrement dans les zones rurales.

Autant de contraintes qui constitueront véritablement le cadre de réflexion pour l'identification et la priorisation des lacunes et des actions à entreprendre afin de (i) surmonter les défis auxquels le secteur minier fait face au Togo et (ii) d'inscrire ce même secteur dans le cadre d'un développement économique et social durable.

## II. DESCRIPTION DU PROJET

Le gouvernement togolais a obtenu un appui crédit de la Banque Mondiale pour mettre en œuvre le « Projet de Développement et de Gouvernance Minière » (PDGM). Ce projet se propose de renforcer les capacités institutionnelles et les systèmes de gouvernance des institutions clés impliquées dans la gestion du secteur minier au Togo à travers deux composantes opérationnelles:

**Composante A** : La Gouvernance, la transparence, le suivi et l'efficacité du secteur minier

Cette composante appuiera l'amélioration de la gestion et le suivi des activités de développement du secteur minier au Togo, depuis l'octroi des permis d'exploration en passant par la supervision des activités minières, jusqu'à la fermeture des mines. Les activités soutiendront les efforts de modernisation du secteur minier en vue de transformer l'intervention du gouvernement afin que celui-ci se détache de son rôle d'opérateur (par le biais de ses entreprises publiques) pour devenir une autorité de planification et de réglementation qui surveille et oriente le développement du secteur. La première composante A comprend six sous-composantes comme indiqué ci-dessous.

1. Le renforcement des services de gestion des données, par l'intermédiaire a) d'un système cadastral informatisé moderne et d'une structure d'appui administratif au sein du MME pour assurer une gestion efficace et transparente des droits de prospection et d'exploitation du sous-sol, et b) d'un système national de stockage, de gestion et d'évaluation des données géologiques numériques pour assurer la communication de ces données au public.
2. a) La fourniture de conseils techniques, juridiques, économiques et financiers aux représentants du Bénéficiaire, y compris à travers l'examen d'études de faisabilité, de plans de production, pour la mise en place de plans de développement de l'activité minière et des infrastructures connexes, et la rédaction de contrats de développement d'infrastructures minières ; ainsi que b) le renforcement des compétences minières des hauts fonctionnaires concernés.
3. Le renforcement de l'OTR et d'autres organismes chargés de l'inspection et de la surveillance minière au sein du MME afin d'améliorer les mécanismes de suivi des statistiques sur la production minérale ainsi que l'inspection des déclarations fiscales afférentes et renforcer le recouvrement des impôts, taxes et autres mécanismes de création de recettes.

4. La mise en œuvre d'un programme d'activités visant à faciliter la modernisation de la configuration organisationnelle du MME au moyen du renforcement des capacités des services du MME et de la fourniture d'assistance technique à ces entités.
5. Le renforcement des structures de gouvernance institutionnelle des entités publiques du secteur minier, y compris la SNPT, grâce au renforcement des capacités et à l'assistance technique.
6. La réalisation d'une évaluation détaillée du secteur de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) sur le territoire du Bénéficiaire, notamment la préparation d'un plan d'action visant à définir a) la réglementation à adopter pour permettre un suivi efficace des activités d'EMAPE grâce à la formalisation de ce type d'activités, b) un programme d'assistance technique pour promouvoir la gestion environnementale et résoudre les problèmes de santé et de sécurité dans les zones d'EMAPE, c) une création de valeur ajoutée grâce au commerce équitable et aux activités de transformation, et d) une évaluation de la condition des femmes engagées dans des activités d'EMAPE.

**Composante B :** Le Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier. L'objectif de cette composante est de soutenir les activités du secteur minier de manière à contribuer à un développement socioéconomique durable. La composante B comprend les trois sous-composantes qui suivent.

1. Mise en œuvre d'un programme d'activités à l'appui du secteur de l'enseignement supérieur et de l'accès du public à l'information sur l'exploitation minière, notamment grâce à l'amélioration du programme de formation à l'Université de Lomé.
2. Réalisation d'une évaluation environnementale et sociale stratégique (EESS) et établissement d'un cadre complet de gestion environnementale et sociale du secteur minier du Bénéficiaire, notamment grâce aux mesures suivantes : i) l'application des principales recommandations de l'EESS, ii) la mise à jour de la réglementation sectorielle concernée ; iii) le renforcement des capacités du MME ainsi que d'autres ministères et organismes compétents du Bénéficiaire, comme indiqué dans l'EESS, dans le domaine de la gestion environnementale et sociale des activités minières ; et iv) la mise en œuvre d'activités visant à promouvoir les plateformes locales de responsabilisation et de développement communautaire.
3. Soutien apporté à la diversification économique et à la création d'emplois dérivés des activités minières, notamment grâce aux mesures suivantes : a) la réalisation d'études pour améliorer la passation de marchés locaux par l'industrie minière et définir les coûts et besoins en infrastructure connexes, et b) la fourniture d'assistance technique aux citoyens Togolais dans l'aide à la création de petites et moyennes entreprises ainsi que des partenariats public-privé en vue d'augmenter la création de valeur découlant de l'exploitation minière.

**Composante C :** Gestion et coordination du projet, y compris activités de financement de projet préparatoires

Cette composante appuiera l'Unité d'exécution du projet (UEP), basée au Ministère des Mines, dans le cadre de la gestion des activités fiduciaires et de décaissement, de suivi et évaluation ainsi que d'autres activités dans la mise en œuvre du projet. Mais surtout, elle offrira un appui au Comité de Coordination Stratégique (CCS) interministériel qui fournit des orientations stratégiques globales et assure la coordination du projet entre les différents ministères.

Les présents termes de référence ont pour objectif d'organiser le recrutement d'un cabinet pour fournir les services d'audit financier et comptable du PDGM de l'exercice 2018.

La mise en œuvre du PDGM est assurée par une Unité d'Exécution du Projet (UEP) et dirigée par un Coordinateur. La structure organisationnelle mise en place répond aux besoins du Projet.

Afin de lui permettre de réaliser les objectifs fixés dans les conditions optimales d'efficacité, il est prévu de faire recours ponctuellement aux services de l'IGF ayant mandat d'Auditeur Interne du PDGM qui travaillera de manière intermittente pour appuyer la Coordination à s'assurer que l'exécution du Projet se fait dans le respect strict des manuels de procédures Administrative, financières et d'exécution et que les ressources sont utilisées avec un maximum d'efficacité et d'efficience.

### **III- Objectifs de la mission de l'IFG (auditeur interne)**

L'Objectif de la Mission est de s'assurer que le PDGM est exécuté dans le respect strict des manuels d'exécution, et que les ressources sont utilisées avec un maximum d'efficacité et d'efficience ; ces objectifs sont de :

- s'assurer que les fonctions administratives, financières et techniques du PDGM respectent les manuels d'exécution et des procédures administratives et financières, aussi bien au niveau de l'Unité d'Exécution du Projet (UEP) que des entités bénéficiaires et/ou partenaires ;
- détecter d'éventuels risques dans l'organisation du Projet et anticiper toutes mesures lui permettant d'atteindre ses objectifs avec un maximum d'efficacité et d'efficience ;
- apporter des propositions d'améliorations continues à l'équipe de l'UEP pour assurer une bonne gouvernance du Projet.

La bonne réalisation de cette mission devra contribuer à l'atteinte des objectifs globaux et spécifiques du Projet, à répondre aux critères d'économie, d'efficience, et d'efficacité et assurer la pérennisation des actions.

### **IV- Organisation et étendue de la mission**

Placé sous l'autorité du Coordonnateur du Projet, l'Auditeur Interne est en relation fonctionnelle avec toutes les entités composant le Projet. Il propose au Coordonnateur son plan de travail et lui rend compte des résultats des actions accomplies dans le cadre de sa mission ; il revient à la Coordination du projet d'assurer la publication du rapport définitif de l'audit interne. A ce titre, l'Auditeur interne doit :

- ✓ Evaluer l'application effective des manuels d'exécution et des procédures administratives et financières, ainsi que du système de contrôle interne en vigueur au sein de l'UEP ;
- ✓ Evaluer toutes les fonctions administratives, financières et techniques du Projet en se référant aux normes et méthodologies d'audit interne généralement appliquées ;
- ✓ Evaluer la performance opérationnelle et organisationnelle du Projet et proposer toute amélioration lui permettant un maximum d'efficacité et d'efficience ;
- ✓ Evaluer le processus de passation des marchés

### **V- Description des tâches**

Afin d'assister l'équipe du PDGM, l'Auditeur Interne exerce les tâches ci-après, sans être exhaustives, en se référant aux normes et méthodologies d'audit interne généralement appliquées :

#### **a) Evaluation de l'application des Manuels du Projet et des systèmes de contrôle interne :**

- Évaluer l'application des Manuels d'exécution et des procédures administratives et financières aussi bien au sein de l'UEP qu'auprès de ses bénéficiaires et partenaires ;
- Identifier les faiblesses et proposer la mise à jour des Manuels d'exécution et des procédures administratives et financières et s'assurer de leur application effective ;
- Évaluer le système de contrôle interne en vigueur au sein du Projet et proposer d'éventuelles améliorations;

- Effectuer un audit de la performance du dispositif de contrôle interne. Identifier les faiblesses et proposer les mesures correctives à titre de recommandations ;

#### **b) Evaluation des opérations financières, comptables et administratives du Projet :**

- Identifier et détecter les risques liés aux opérations comptables et financières du Projet et recommander des mesures pour anticiper leur occurrence ;
- Évaluer les systèmes d'information et de gestion ainsi que des outils d'aide à la décision existant au sein du Projet et proposer des améliorations ;
- Évaluer la fiabilité des opérations comptables et financières du Projet et proposer des améliorations dans l'organisation, sur les procédures et la méthodologie du travail ;
- Proposer éventuellement des mises à jour des procédures comptables et du système de contrôle interne correspondant ;

#### **c) Evaluation de la performance opérationnelle du Projet :**

– évaluer la performance du Projet en terme opérationnel et identifier les possibilités d'amélioration selon les critères suivants :

- ✓ Économie : réduction de la consommation des ressources ;
- ✓ Efficience : amélioration du rapport entre les besoins et les services et les ressources consommées à cette fin ; et
- ✓ Efficacité : mesure dans laquelle les buts visés ou l'impact attendu ont été atteints.

– identifier les risques liés à l'organisation et à la gestion du Projet et proposer des mesures pour les anticiper et/ou les corriger ;

#### **d) Evaluer le processus de passation des marchés**

- ✓ Evaluer le respect des procédures de passation des marchés en conformité avec les règles applicables

### **VI- Moyens de mise en œuvre**

Pour l'exécution de sa mission l'IGF devra soumettre pour approbation de l'UEP un plan de travail incluant le personnel à mobiliser, le calendrier et le budget y relatif pour approbation avant le démarrage de sa mission.

### **VII- Présentation du rapport**

A l'issue de la mission, l'auditeur interne (IGF) soumettra le rapport à l'agent désigné du Projet (Le Coordonnateur du PDGM) plutôt qu'à tout autre acteur membre ou partenaire du Projet en trois (03) exemplaires. La Coordination du projet aura la responsabilité de diffuser le rapport final.