

1

République du Sénégal

Ministère de l'Economie des Finances et du Plan
Direction Générale des Finances
DIRECTION DE LA DETTE ET DES INVESTISSEMENTS

PNUD
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

SYNTHESE DES PROBLEMES SOULEVES PAR LES AUDITS POUR L'EXERCICE 2003

Mai 2004

PROBLEMES COMMUNS

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandations
1	Organisation et procédures	1.2	<p>Mise en place d'un guide de gestion et d'un manuel de procédures au niveau des projets</p> <p>L'audit a soulevé de nombreuses insuffisances dans le contrôle interne et l'harmonisation des procédures mises en œuvre au niveau des projets.</p> <p>Cette situation résulte du fait de l'absence de manuel de procédures.</p> <p>Nous rappelons que le manuel des procédures est essentiel puisqu'il sert de guide aux acteurs pour l'application du cadre institutionnel et financier en vigueur, la mise en place et la tenue des outils de gestion, pour satisfaire aux exigences de transparence et de contrôle pour la gestion interne et la supervision technique et financière.</p> <p>Il a pour objectif technique de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fournir des règles et des instruments adaptés et formalisés pour la rédaction, la transmission, le contrôle et le traitement des documents techniques, administratifs et financiers ; - Fixer les tâches et niveaux de responsabilités des différents agents et entités impliqués dans le fonctionnement des procédures ; - Expliquer le processus d'élaboration des situations d'exécution (rapports d'évaluation, bilans physiques et financiers). 	<p>Il convient de mettre en place un guide général pour l'exécution nationale et un manuel de procédures pour chaque Projet/Programme, pour prendre en compte les spécificités propres.</p> <p>Ce manuel doit tenir compte des règles de l'Administration et du bailleur de fonds. En effet, nous rappelons que les modalités d'exécution reposent sur les principes de «l'Exécution Nationale», définie par le bailleur. Par cette forme d'exécution, le Gouvernement assume la responsabilité générale de la formulation, la planification, l'exécution et le suivi du programme, au lieu d'une exécution directe des bailleurs. Cette responsabilité suppose, pour le Gouvernement, l'obligation de rendre compte à l'Administrateur du PNUD de l'exécution financière des fonds, et partant de là, la nécessité de mettre en place un système de gestion adapté et transparent, permettant d'assurer un contrôle adéquat de l'utilisation de l'intégralité des ressources confiées à sa gestion.</p> <p>Les principes fondamentaux de l'exécution nationale reposent sur l'application des règles et procédures du Gouvernement, lorsqu'elles sont compatibles avec les pratiques internationales reconnues, et sur le respect des règles et règlements du PNUD lorsque le bureau du pays du PNUD fournit des services d'appui.</p>	

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandations
		1.2	<p>Formation du Personnel</p> <p>L'importance des observations formulées par l'audit pose avec acuité les besoins de formations du personnel qui doit être mieux encadré pour s'assurer d'un renforcement des capacités et d'un bon transfert de compétences.</p>	<p>Mettre en place à partir de 2004 un plan de formation pour prendre en compte les besoins des projets</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de projet • Planification Programmation Budgétisation • Code des marchés publics et certification des dépenses • Comptabilité matière et générale • Procédures du bailleur de fonds 	
2	Supervision du Programme et des projets	2.1	<p>La supervision et le suivi-évaluation constituent des activités importantes en matière de gestion de projet. Toutefois, d'une manière générale, les réunions des comités de supervision (comité de pilotage) ne sont pas régulières et très peu documentés au niveau des projets. Cette anomalie traduit une faiblesse dans la supervision des Projets/Programme et ne permet pas au Gouvernement de s'assurer de la bonne conduite des activités. En outre, elle empêche les services de planification de l'Etat d'assurer un suivi sur les activités physiques et financières.</p>	<p>La supervision doit être améliorée. Notamment, les comités de pilotage doivent impérativement statuer et mettre en place les budgets des différentes composantes et faire chaque année le bilan d'exécution technique et financier, et faire le suivi des problèmes d'exécution et d'organisation.</p> <p>- Planification et suivi budgétaire : d'une manière générale, la gestion des activités et leur financement doivent être améliorés, notamment en relation avec le bailleur de fonds. En effet la planification des activités et leur programmation financière sont trop sommaires, notamment pour satisfaire au contrôle de gestion en temps réel. Notre mission a soulevé des difficultés de démarrage de certains projets et l'insuffisance de planification et de programmation financière. Les plans de travail doivent être analysés par nature de charge et mis en relation avec les catégories de dépenses prévues dans le budget de la convention de financement, et mis à jour périodiquement pour servir de tableau de bord à toutes les parties intervenantes.</p>	

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandations
3	Procédures des dépenses	3.1	<p>Certification</p> <p>En général, les certifications des dépenses sont insuffisantes et non conformes aux procédures en vigueur dans l'Administration.</p>	<p>Ces règles pourront être précisées dans les manuels à mettre en place. Les projets doivent documenter et tenir, en permanence, les pièces justificatives nécessaires pour prouver que chaque dépense, est formellement autorisée par le Gouvernement, opportune au moment de sa mise en œuvre, a fait l'objet d'un appel à la concurrence en toute transparence et selon une méthode réglementaire pour obtenir le meilleur rapport qualité/prix, a été effectivement réceptionnée et certifiée par les responsables habilités et compétents en la matière, a été effectivement décaissée et reçue par le bénéficiaire, et utilisée aux fins du Projet.</p>	
		3.2	<p>Suivi des dépenses exécutées sur la partie du budget décaissable directement par le PNUD ou les agences coopérantes, pour le compte du Gouvernement</p> <p>Le suivi par le Gouvernement des dépenses effectuées par les agences coopérantes des NU doit être amélioré. En effet, les composantes n'assurent pas de suivi adéquat notamment dans les étapes essentielles telles que la proposition d'engagement, la réception et la certification. Par ailleurs, les rapports sur les décaissements ne sont obtenus qu'en fin d'année, au lieu d'une base trimestrielle.</p>	<p>Pour être en mesure de suivre l'exécution financière globale, les projets doivent suivre des dépenses exécutées pour leur compte par les agences coopérantes des Nations Unies sur la base de protocole d'accord. A cet effet, des rapports périodiques de décaissements seront élaborés et communiqués au Gouvernement qui doit s'informer régulièrement auprès du PNUD des règlements effectués pour le compte du projet en vue de leur prise en charge dans le suivi budgétaire.</p>	
4	Gestion du personnel	4.1	<p>Evaluation du personnel</p> <p>En général, les procédures d'évaluation du personnel sont inexistantes ou non formalisées. La tenue des dossiers de personnel doit être améliorée et normalisée.</p>	<p>Pour favoriser une bonne utilisation des ressources humaines, le personnel doit impérativement faire l'objet d'une évaluation au moins une fois par an ou au moment du renouvellement du contrat et sur la base d'objectifs clairement assignés</p>	
5	Gestion de la	5.1	<p>Tenue de la comptabilité matières</p>	<p>Nous recommandons aux composantes de mettre en</p>	

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandations
	comptabilité des matières		La comptabilité matière doit être améliorée. Tous les formulaires prévus par l'administration ne sont pas en place. L'identification physique des biens durables doit être améliorée pour faciliter les inventaires physiques.	place la comptabilité des matières conformément aux règles de l'Administration. (Journal, grand-livre, fiche de détention, carnet de consommation de carburant. Elle est confortée par des inventaires physiques dans le cadre du contrôle de gestion, et en fin d'année pour les besoins des rapports financiers. Le suivi des acquisitions faites par le PNUD pour le compte des projets doit être amélioré.	
6	Système comptable	6.1	Les rapports financiers des projets se limitent à l'élaboration de situations sur les décaissements et le rapprochement de l'avance du PNUD, sur la base d'une comptabilité de trésorerie. Les systèmes comptables que nous avons observés ne permettent pas de rendre compte de manière fidèle de la situation financière des projets.	Les projets doivent impérativement mettre en place un système de comptabilité pour être en mesure d'établir ses comptes conformément aux principes comptables et aux besoins de gestion des Projets. Les personnels directement impliqués devront être formés en conséquence.	

PROBLEMES SPECIFIQUES PAR PROJET

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandations
1	Projet SEN/01/006: "Transfer of knowledge Through Expatiate Nationals" TOKTEN	1.1	<p>Cadre comptable</p> <p>Le système comptable du Projet doit être amélioré. En effet, les états financiers présentés se limitent à l'élaboration des rapports requis par le bailleur de fonds pour rendre compte de l'utilisation des fonds avancés trimestriellement au Gouvernement.</p>	<p>En plus des rapports financiers demandés par le bailleur de fonds, et pour satisfaire aux besoins de contrôle, de suivi et d'évaluation de l'exécution des budgets des composantes du Projet, un certain nombre d'informations financières et comptables doivent être produites de façon périodique et sous une certaine forme conformément aux principes comptables généralement admis.</p>	
		1.2	<p>Plan de travail, budget et bilan d'exécution du projet :</p> <p>Bien que le Gouvernement coordonne avec le bailleur de fonds pour la planification des activités de ce projet, il aurait dû, en qualité de Coordonnateur, préparer sur des bases formelles un plan de travail annuel pour fixer les objectifs annuels et planifier les activités prévues et arrêter un budget en adéquation avec l'exécution financière.</p>	<p>La planification et la budgétisation des activités doivent être améliorés. En effet, les plans de travail doivent être analysés, par nature de charge et mis en relation avec les catégories de dépenses prévues dans le budget de la convention de financement, et mis à jour périodiquement pour servir de tableau de bord à toutes les parties intervenantes.</p>	<p>Ce document est mis à jour en cours d'année et constitue le premier outil de contrôle des organes de supervision du projet</p>
		1.3	<p>Comptabilité matière :</p> <p>Les biens livrés ne font pas l'objet d'une prise en charge conformément à la réglementation, avec enregistrement dans les registres prévus à cet effet. Les matières du 1^{er} groupe ne sont pas suivies, marquées et pris en charge par les tiers détenteurs. Les fiches de stocks pour les consommables ne sont pas ouvertes.</p>	<p>Tous les mouvements de matières (entrées, sorties) doivent faire l'objet d'une prise en charge par la comptabilité des matières (assistants administratifs et financiers).</p>	

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandations
		1.5	<p>Revue des dépenses : Nous avons constaté que les pièces justificatives de dépenses ne sont pas certifiées conformément à la réglementation, les factures ne sont pas liquidées et les procédures d'appel à la concurrence ne sont pas toujours correctement documentées.</p>	<p>La certification des responsables du projet doit être portée sur les pièces justificatives originales (factures, contrats, et..) pour attester qu'ils approuvent formellement les dépenses. Nous recommandons à la Direction de veiller à l'application de cette procédure de certification du Gouvernement.</p> <p>- Liquidation : les factures définitives doivent porter la mention PAYE suivi du numéro de chèque, ceci pour éviter que la facture soit payée deux fois par erreur.</p> <p>- Appel à la concurrence pour l'acquisition de biens et services Les procédures d'appel à la concurrence ne sont pas toujours correctement documentées. Les commandes doivent s'effectuer sur la base de la sélection de fournisseurs avec un comité de dépouillement. Un PV de réception doit être dressé à cet effet.</p>	

	1.6	<p>GESTION DU PERSONNEL :</p> <p>- Dossiers de gestion du personnel : La tenue des dossiers du personnel doit faire l'objet d'amélioration (fiche de notation, feuille de congé).</p> <p>Salaires et sécurité sociale : Les contrats du personnel doivent être approuvés par l'Inspecteur du Travail et le personnel immatriculé auprès des organismes sociaux. Les retenues sociales et fiscales doivent faire l'objet d'un reversement auprès des institutions légales (part employé et part patronale).</p> <p>- Evaluation du personnel : Le personnel n'a pas été évalué en fin d'année 2003. Nous attirons l'attention de la coordination du projet sur la nécessité de procéder chaque année à une évaluation des ressources humaines, en particulier pour s'assurer que les tâches sont bien prises en charge par chaque agent et redresser les dysfonctionnements et les lacunes du personnel.</p>	<p>La coordination doit veiller à tenir à jour les dossiers de gestion du personnel, conformément à la réglementation . Tous les personnels du Projet doivent faire l'objet d'un suivi.</p> <p>Les contrats du personnel doivent être approuvés par l'Inspecteur du Travail et le personnel immatriculé auprès des organismes sociaux. Les retenues sociales et fiscales doivent faire l'objet d'un reversement auprès des institutions légales (part employé et part patronale).</p> <p>Le personnel du Projet doit faire l'objet d'une évaluation annuelle, suivant la réglementation en vigueur. La coordination du Projet doit veiller à ce que chaque agent remplisse de manière satisfaisante les missions qui lui ont été confiées.</p>	
--	-----	---	--	--

<p>2</p> <p>Projet SEN/01/G3 1/A/G/99 : "Gestion Intégrée des Ecosystèmes dans quatre Paysages Représentatifs du Sénégal"</p>	<p>2.1</p> <p>Le Projet ne dispose pas encore d'un manuel des procédures. En effet, conformément aux recommandations du bailleur de fonds et du Gouvernement dans le cadre des mesures d'appui au renforcement des capacités pour la promotion de l'exécution nationale, le projet devra mettre en place un manuel de procédures pour fixer le dispositif organisationnel, les outils de gestion et décrire les processus administratifs et techniques à mettre en oeuvre pour garantir un contrôle interne satisfaisant et une évaluation financière fiable du Projet.</p>	<p>La Coordination du Projet doit s'employer à mettre en place un manuel des procédures pour le respect des dispositions de la réglementation en ce qui concerne notamment l'acquisition des biens et services, la mise en place du système comptable (budgétaire, analytique et matières) et la gestion du personnel. Il convient de définir un plan d'action d'urgence, pour une mise en place effective des procédures prévues.</p>
<p>2.2</p>	<p>Le système comptable est basé sur le principe d'une comptabilité de trésorerie. Toutefois, les engagements ne sont pas comptabilisés et le Projet ne dresse pas de bilan comptable. De ce fait, les états financiers présentés par le projet se limitent à l'élaboration des rapports requis par le bailleur de fonds pour rendre compte de l'utilisation des fonds avancés trimestriellement au Gouvernement</p>	<p>La coordination du Projet doit veiller à ce que le système comptable prévu par la réglementation soit mis en place pour permettre un meilleur suivi des opérations du Projet par activité, nature de charge et comité.</p> <p>En effet, conformément aux principes comptables, les dépenses doivent être rattachées à l'exercice auquel elles se rapportent et aussi, aux fins de préparer une situation consolidée de l'exécution financière, la coordination doit obtenir, vérifier et certifier chaque trimestre, le détail des dépenses et le rapport financier des agents de réalisation, et les rapports combinés (CDR : COMBINED DELIVERY REPORT) préparés par le siège des NU, qui sont reçus par l'intermédiaire du bureau d'appui local du PNUD.</p>

	<p>2.3</p> <p>Contrôle des dépenses exécutées par le PNUD : Les dépenses exécutées par le PNUD ne sont pas intégrées dans la comptabilité budgétaire du Projet. Toutefois, nous avons demandé et obtenu du bureau d'appui local du PNUD une situation des décaissements des réalisations du Projet.</p>	<p>Nous rappelons au Projet que toutes les réalisations physiques doivent être certifiées par le Gouvernement, comme le prévoit le protocole d'exécution. Sur ce point, il convient de préciser que, même s'il s'agit d'une exécution directe par le bailleur de fonds, selon ses propres procédures, ces dépenses auraient dû faire l'objet d'un suivi. Le Gouvernement devra prendre les dispositions nécessaires pour régulariser cette situation en se rapprochant davantage du bailleur de fonds.</p>	
	<p>2.4</p> <p>- Certification des dépenses à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certains ordres de mission pour les déplacements des agents ne font pas l'objet de visa par les autorités compétentes locales habilitées à cet effet. Nous rappelons au projet que les ordres de missions doivent être certifiés par les autorités locales. • La réception des biens livrés n'est pas faite en présence d'une commission dont le COF est membre, comme édicté par la réglementation. Les biens livrés ne font pas l'objet d'une prise en charge dans la comptabilité des matières du Projet. Le manuel des procédures devra préciser la mise en place de cette comptabilité. • Egalement, les attestations de services faits ne sont pas établies par les responsables bénéficiaires de l'appui de consultants. 	<p>Toutes les dépenses du Projet doivent faire l'objet d'une certification et d'une liquidation suivant la Réglementation. Les prestations de services au profit des Comités doivent être attestées par les bénéficiaires. Les livraisons de biens doivent être prises en charge par le comptable des matières avec un n° de série continue, avec établissement de PV de réception pour les dépenses importantes. Les mentions de certification et de liquidation doivent être apposées sur les pièces justificatives des dépenses.</p>	

	<p>2.6</p> <p>Comptabilité des matières : La comptabilité des matières doit être améliorée pour un suivi correct des biens durables et des consommables. En effet, le projet ne tient pas de fiche de suivi des Immobilisations et des stocks des biens consommables, à savoir le carburant et les fournitures de bureau.</p>	<p>L'assistant administratif doit veiller à mettre en place les registres et divers documents prévus par la réglementation en vigueur. La coordination devra veiller à exercer un contrôle régulier sur la tenue de ces documents. En outre, tous les mouvements de matière (entrées et sorties) doivent faire l'objet d'une prise en charge par la comptabilité des matières.</p>	
	<p>2.7</p> <p>GESTION DU PERSONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> Les retenues fiscales ne sont pas opérées, ce qui est contraire à la réglementation. 	<p>Salaires et sécurité sociale : Nous rappelons au Projet que les retenues fiscales doivent obligatoirement faire l'objet d'un reversement auprès des institutions légales.</p>	

<p>3</p> <p>Projet SEN/02/T13 : " Appui à la Promotion des Moyens d'Existence Durable en Appui à la Mise en oeuvre des Programmes de développement Villageois de Lambaye et Baba Garage "</p> <p>et Projet SEN/02/007 : " Assistance préparatoire au programme d'appui du PNUD dans le cadre des orientations du DSRP "</p>	<p>3.1</p> <p>Le système comptable est basé sur le principe d'une comptabilité de trésorerie. Toutefois, les engagements ne sont pas comptabilisés et le Projet ne dresse pas de bilan comptable. De ce fait, les états financiers présentés par le projet se limitent à l'élaboration des rapports requis par le bailleur de fonds pour rendre compte de l'utilisation des fonds avancés trimestriellement au Gouvernement.</p>	<p>La coordination du Projet doit veiller à ce que le système comptable prévu par la réglementation soit mis en place pour permettre un meilleur suivi des opérations du Projet par activité, nature de charge et comité.</p>	
---	--	---	--

	3.2	<p>Programmation, budgétisation et financement des activités :</p> <p>Le projet devrait améliorer son système de suivi budgétaire. En effet, la seule situation tenue est destinée à suivre, pour chaque ligne budgétaire, les allocations mobilisées auprès du bailleur de fonds. ("est ce qui explique les écarts budgétaires qui doivent être corrigés par une dernière révision.</p> <p>- Appel à la concurrence :</p> <p>Nous avons constaté que les dossiers d'appel à la concurrence n'étaient pas bien documentés</p>	<p>Nous rappelons à la coordination du Projet la nécessité de mettre en place un système de suivi budgétaire qui permet un contrôle strict de l'utilisation des crédits. En effet, la mauvaise planification du budget et le fait de n'avoir pas soumis à temps une proposition de révision budgétaire au bailleur de fonds, a conduit à des dépassements sur certaines lignes, alors que d'autres lignes assez bien allouées n'ont pas été dépensés (Voir tableau d'exécution budgétaire).</p> <p>En outre, nous recommandons à la coordination du Projet de se rapprocher du PNUD pour voir quelle suite accorder à cette situation (Prise en charge du VNU) avant toute révision budgétaire.</p> <p>Nous rappelons à la coordination que les procédures d'appel à la concurrence doivent être correctement documentées conformément aux principes de l'Exécution Nationale.</p>	
--	-----	---	---	--

	3.4	<p>Certification des dépenses à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> Certains ordres de mission pour les déplacements des agents ne font pas l'objet de visa par les autorités compétentes locales habilitées à cet effet. Nous rappelons au projet que les ordres de missions doivent être certifiés par les autorités locales. La réception des biens livrés n'est pas faite en présence d'une commission dont le COF est membre, comme édicté par la réglementation. Les biens livrés ne font pas l'objet d'une prise en charge dans la comptabilité des matières du Projet. Le manuel des procédures devra préciser la mise en place de cette comptabilité. Egalement, les attestations de services faits ne sont pas établies par les responsables bénéficiaires de l'appui de consultants. 	<p>Toutes les dépenses du Projet doivent faire l'objet d'une certification et d'une liquidation suivant la Réglementation. Les prestations de services au profit des Comités doivent être attestées par les bénéficiaires. Les livraisons de biens doivent être prises en charge par le comptable des matières avec un n° de série continue, avec établissement de PV de réception pour les dépenses importantes. Les mentions de certification et de liquidation doivent être apposées sur les pièces justificatives des dépenses.</p>	
--	-----	--	--	--

	3.3	<p>Gestion des ressources humaines :</p> <p>i) Dossiers de gestion et retenues légales</p> <p>Les contrats du personnel temporaires (chauffeurs et gardiens) ne sont pas tenus à jour et les retenues légales n'ont pas été effectuées.</p> <p>ii) Evaluation</p> <p>Le personnel n'a pas été évalué en fin d'année 2003. Nous attirons l'attention de la coordination du Projet sur la nécessité de procéder chaque année à une évaluation des ressources humaines, en particulier pour s'assurer que les tâches sont bien prises en charge par chaque agent et identifier les besoins de formation.</p>	<p>Dossiers de gestion du personnel : La coordination doit veiller à ouvrir et à tenir à jour les dossiers de gestion du personnel, conformément à la réglementation. Tous les personnels du Projet doivent faire l'objet d'un suivi.</p> <p>Nous rappelons au Projet que les retenues fiscales doivent obligatoirement faire l'objet d'un reversement auprès des institutions légales.</p> <p>Evaluation du personnel :</p> <p>Le personnel du Projet doit faire l'objet d'une évaluation annuelle, suivant la réglementation en vigueur.</p> <p>La coordination du Projet doit veiller à ce que chaque agent remplisse de manière satisfaisante les missions qui lui ont été confiées.</p>	
--	-----	--	--	--

4	Projet SEN/02/009 : " Programme d'appui au PNBG "			
	4.1	Le Programme ne dispose pas encore d'un manuel de procédures . En effet, conformément aux recommandations du bailleur de fonds et du Gouvernement dans le cadre des mesures d'appui au renforcement des capacités pour la promotion de l'exécution nationale, le projet devra mettre en place un manuel de procédures pour fixer le dispositif organisationnel, les outils de gestion et décrire les processus administratifs et techniques à mettre en oeuvre pour garantir un contrôle interne satisfaisant et une évaluation financière fiable pour le Programme.	Nous rappelons à la coordination du programme que le manuel est un outil de travail qui tire sa substance des principes et règles édictées par l'Etat, en matière d'exécution de dépenses. Même en l'absence de manuel, ces principes et règles doivent être scrupuleusement respectés.	
	4.2	Le système comptable : est basé sur le principe d'une comptabilité de trésorerie. Toutefois, les engagements ne sont pas comptabilisés et le Projet ne dresse pas de bilan comptable. De ce fait, les états financiers présentés par le projet se limitent à l'élaboration des rapports requis par le bailleur de fonds pour rendre compte de l'utilisation des fonds avancés trimestriellement au Gouvernement.	La coordination du Programme doit veiller à ce que le système comptable prévu par la réglementation soit mis en place pour permettre un meilleur suivi des opérations du Projet par activité, nature de charge et comité.	

	<p>4.3</p> <p>Dépenses exécutées par le PNUD : La partie du budget du Programme directement exécutable par le bureau d'appui local du PNUD, n'a pas été comptabilisée par le Programme. Aussi, aux fins de préparer une situation consolidée de l'exécution financière, la Coordination doit obtenir, vérifier et certifier chaque trimestre, le détail des dépenses et le rapport financier des agents de réalisation, et les rapports combinés (CDR : COMBINED DELIVERY REPORT) préparés par le siège des NU, qui sont reçus par l'intermédiaire du bureau d'appui local du PNUD.</p>	<p>Nous rappelons au Projet que toutes les réalisations physiques doivent être certifiées par le Gouvernement, comme le prévoit le protocole d'exécution. Sur ce point, il convient de préciser que, même s'il s'agit d'une exécution directe par le bailleur de fonds, selon ses propres procédures, ces dépenses auraient dû faire l'objet d'un suivi. Le Gouvernement devra prendre les dispositions nécessaires pour régulariser cette situation en se rapprochant davantage du bailleur de fonds.</p>	
--	--	--	--

	<p>4.7</p> <p>Dossiers de gestion du personnel incomplet</p> <p>Certains agents contractuels n'ont pas fourni les pièces administratives requises.</p> <p>Egalement les dossiers du personnel ne permettent pas de suivre la gestion de certaines sections comme le dossier médical et le dossier de discipline.</p> <p>VRS et IPRES</p> <p>Les versements des cotisations sociales et fiscales (VRS et IPRES) n'ont pas été effectués.</p> <p>Evaluation</p> <p>Le personnel n'a pas été évalué en fin d'année 2003. Nous attirons l'attention de la coordination du programme sur la nécessité de procéder chaque année à une évaluation des ressources humaines, en particulier pour s'assurer que les tâches sont bien prises en charge par chaque agent et identifier les besoins de formation.</p>	<p>- La coordination doit veiller à ouvrir et à tenir à jour les dossiers de gestion du personnel, conformément à la réglementation. Tous les personnels du programme doivent faire l'objet d'un suivi.</p> <p>- Les contrats du personnel doivent être approuvés par l'Inspecteur du Travail et le personnel immatriculé auprès des organismes sociaux. Les retenuës sociales et fiscales doivent faire l'objet d'un reversement auprès des institutions légales (part employé et part patronale).</p> <p>- Le personnel du programme doit faire l'objet d'une évaluation annuelle, suivant la réglementation en vigueur. La coordination du programme doit veiller à ce que chaque agent remplisse de manière satisfaisante les missions qui lui ont été confiées.</p>	
--	---	---	--

5	<p>Projet SEN/01/008 : « Renforcement des capacités Nationales pour l'élaboration de politiques et programmes pour le développement durable au Sénégal »</p>	5.1	<p>Plan de travail, budget et bilan d'exécution du projet : Bien que le Gouvernement coordonne avec le bailleur de fonds pour la planification des activités de ce projet, il aurait dû, en qualité de Coordonnateur, préparer sur des bases formelles un plan de travail annuel pour fixer les objectifs annuels et planifier les activités prévues et arrêter un budget en adéquation avec l'exécution financière. Egalement, aux fins d'évaluation du projet, un rapport d'activité annuel doit être établi, accompagné de la situation d'exécution budgétaire.</p>	5.2	<p>Dossiers de gestion du personnel incomplet : les dossiers du personnel ne permettent pas de suivre la gestion de certaines sections comme le dossier médical et le dossier de discipline. VRS et IPPRES Les versements des cotisations sociales et fiscales (VRS et IPPRES) n'ont pas été effectués. Evaluation Le personnel n'a pas été évalué en fin d'année 2003. Nous attirons l'attention de la coordination du programme sur la nécessité de procéder chaque année à une évaluation des ressources humaines, en particulier pour s'assurer que les tâches sont bien prises en charge par chaque agent et identifier les besoins</p>	<p>La planification et la budgétisation des activités doivent être améliorées. En effet, les plans de travail doivent être analysés par nature de charge et mis en relation avec les catégories de dépenses prévues dans le budget de la convention de financement, et mis à jour périodiquement pour servir de tableau de bord à toutes les parties intervenantes.</p> <p>- La coordination doit veiller à ouvrir et à tenir à jour les dossiers de gestion du personnel, conformément à la réglementation. Tous les personnels du programme doivent faire l'objet d'un suivi. - Les contrats du personnel doivent être approuvés par l'Inspecteur du Travail et le personnel immatriculé auprès des organismes sociaux. Les retenues sociales et fiscales doivent faire l'objet d'un reversement auprès des institutions légales (part employé et part patronale).</p>
---	---	-----	---	-----	---	--

	<p>5.5</p> <p>Revue des dépenses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liquidation: A l'issue de nos investigations nous avons remarqué que les factures ne sont pas liquidées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nous signalons au Projet que conformément à la réglementation, la liquidation doit être portée sur les factures. En effet, les pièces justificatives des dépenses (factures) doivent être annulées par apposition des mentions de la liquidation (arrêté des droits du créancier). Ces mentions sont obligatoires avant règlement de la dépense. - Nous signalons au Projet que les commandes doivent s'effectuer sur la base de la sélection de fournisseurs avec un comité de dépouillement et un PV dressé à cet effet. - En effet, les factures doivent être annulées par apposition des mentions certifiées (livraison ou service fait). Ces mentions sont obligatoires avant le règlement de la dépense. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Appel à la concurrence pour l'acquisition de biens et services Les procédures d'appel à la concurrence ne sont pas toujours appliquées. En effet, la consultation restreinte d'au moins trois fournisseurs n'est pas appliquée systématiquement. - Certification : Les pièces justificatives de dépenses n'ont pas fait l'objet de certification formelle sur les originaux conformément à la réglementation. 		