

**Micro-évaluation Agences EXCOM
(PNUD FNUAP UNICEF PAM)**

**Unité de Coordination des
projets Environnementaux - UCPE**

Rapport final

Moore Stephens LLP

Mars 2015

Entité micro-évaluée :	Association Unité de Coordination des projets Environnementaux
Pays :	Madagascar
Micro-évaluateur :	Moore Stephens LLP
Dates des travaux d'audit sur le terrain :	du 15 au 16 janvier 2015

Contenu

Accronymes	Error! Bookmark not defined.
1. Contexte général	4
1.1 Objectif.....	4
1.2 Méthodologie	4
1.3 Présentation de l'entité objet de micro-évaluation.....	4
2. Conclusions de la micro-évaluation	5
2.1 Résultats de l'évaluation des risques	5
a- Résultats de l'évaluation sur la gestion financière.....	5
b- Résultats de l'évaluation dans le domaine de l'approvisionnement	10
2.2 Résumé des principales recommandations au partenaire	13
a- Recommandations sur les capacités du PE	13
b- Recommandations sur la modalité de remise d'espèces	13
Annexes	15
Annexe 1 Questionnaire sur la gestion financière	16
Annexe 2 Questionnaire d'évaluation de la Capacité du Partenaire dans le domaine de l'approvisionnement.....	42
Pièces jointes.....	49

Acronymes

ARO	Assurances Réassurances Omni
BOA	Bank Of Africa
CAO	Commission d'Appel d'Offres
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
EXCOM	Comité Exécutif
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FNUAP	Fonds des Nations unies pour la population
GAC	Gestionnaire d'Activités
IRS	Internal Revenue Service
MGA	Malagasy Ariary
ONG	Organisme Non Gouvernemental
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PCG	Plan Comptable Général
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Plan de Travail Annuel
RSE	Responsable suivi Evaluation
SFAS	Normes Organisations à but non Lucratif aux Etats Unis
TP	Trésor Public
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USD	United States Dollar

1. Contexte général

1.1 Objectif

Les objectifs des micro-évaluations sont les suivants :

- identifier les forces et les faiblesses des structures partenaires pour la mise en œuvre des prochains programmes en matière de gestion technique, administrative et financière ;
- identifier les domaines nécessitant un renforcement des capacités ; et
- identifier les modalités et les procédures de transfert de fonds les plus appropriées, et le niveau des activités de suivi et de contrôle à établir pour chaque structure partenaire de mise en œuvre.

1.2 Méthodologie

Par le biais de discussions avec le personnel du partenaire et des organisations ayant des relations étroites ou indirectes avec le partenaire, d'observations et de tests de mise à l'essai des transactions, nous avons évalué le système de gestion financière et de contrôle interne du partenaire d'exécution, en mettant l'accent sur :

- l'efficacité du système pour fournir à la direction du partenaire des informations précises et opportunes en vue d'une gestion adéquate ;
- l'efficacité générale du système de contrôle interne pour protéger les actifs et les ressources du partenaire.

Une revue préalable de la documentation existante en matière de capacités de gestion est entreprise et l'évaluation de l'entité est réalisée sur base de la grille d'évaluation du niveau de risque développée par les agences du SNU.

L'analyse des données quantitatives et qualitatives recueillies permet de compléter la grille d'évaluation. Selon cette grille, le risque est considéré comme étant « significatif » ou « élevé » lorsque le système en est encore à ses débuts et que le cadre de contrôle n'est pas suffisant pour garantir que les remises d'espèces seront utilisées comme convenu avec les organismes et qu'elles feront l'objet de rapports appropriés. Le risque est considéré « modéré » lorsque les procédures sont généralement respectées même s'il y a des exceptions qui ne sont pas assez nombreuses pour ne pas se fier au système de contrôle interne. Le risque est considéré comme étant « faible » indique un système financier bien développé et un cadre de contrôle qui fonctionne bien.

1.3 Présentation de l'entité objet de micro-évaluation

L'Association privée Unité de Coordination des projets Environnementaux (UCPE) a été créée le 16 février 2012. L'UCPE gère actuellement deux projets environnementaux à savoir :

- Programme Environnemental n°3 du financement IDA (GEF) ;
- MRPA du financement PNUD.

Les organes de direction de l'Association UCPE sont :

- l'Assemblée Générale ;
- le Conseil d'Administration ; et
- l'Unité de Coordination des projets qui est divisée en deux départements à savoir :
 - ✓ le département chargé du projet financé par la Banque Mondiale ; et
 - ✓ le département chargé du projet financé par le PNUD.

2. Conclusions de la micro-évaluation

2.1 Résultats de l'évaluation des risques

a- Résultats de l'évaluation sur la gestion financière

Les résultats de la micro-évaluation de la capacité financière de l'UCPE se présentent dans le tableau ci-dessous. Le détail de cette grille d'évaluation est présenté en Annexe 1.

E – Élevé S – Significatif M – Modéré F – Faible					
Risques liés à la capacité de gestion financière du Partenaire d'Exécution					
Domaines	Évaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
1. Partenaire d'exécution			✓		<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'Association « Unité de Coordination des projets Environnementaux » - l'UCPE a été créée le 16 février 2012 suivant le récépissé de déclaration N°136/12-MI/DIRAT/ANT/ASS délivré par le Ministère de l'Intérieur suite à l'abrogation du Décret n°2004-842 du 31 août 2004 portant création et organisation de la Cellule de Coordination du Programme Environnemental (CELCO). ➤ Un accord de coopération au titre d'un projet a été signé entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Association de l'Unité de Coordination des projets Environnementaux (UCPE) en date du 21 décembre 2012 pour un montant total de 8.499.611 USD pour une durée de 5 ans. ➤ Les états financiers déclarés au niveau de l'administration fiscale ne reflètent pas la situation financière de l'Association. Les ressources et les dépenses des projets financés par la Banque Mondiale (IDA) et par le PNUD ne sont pas intégrées dans la comptabilité de l'Association. ➤ L'organe directeur de l'UCPE est dirigé par un Coordonnateur nommé par le Conseil d'Administration. Le Coordonnateur doit rendre compte aux membres des conseils d'Administration. ➤ L'association UCPE gère actuellement deux projets dont le projet Financement Additionnel PE3, financé par la Banque Mondiale et le projet MRPA financé par le PNUD.
2. Flux monétaires		✓			<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'Association a pour objet de mobiliser les financements reçus des bailleurs de fonds afin de promouvoir, de financer et de réaliser des projets tendant à améliorer la gestion et la conservation de l'environnement en général et des ressources naturelles renouvelables risques de change. ➤ Le mécanisme de transfert de fonds actuel est le système d'avance de fonds sur la base d'un Plan de Travail Trimestriel (PTT), qui est établi à partir du Plan de Travail Annuel (PTA) validé par le Comité de Pilotage. ➤ Le projet MRPA ne bénéficie d'aucun financement en provenance des Ministères des

Risques liés à la capacité de gestion financière du Partenaire d'Exécution					
Domaines	Évaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
					<p>Finances et du Budget.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La gestion du projet MRPA est assez complexe vue sa taille et les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet. ➤ Le mécanisme de transfert de fonds est défini dans les accords de subventions et suit le système d'avance de fonds sur la base d'un Plan de Travail Trimestriel (PTT) présenté par les partenaires.
3. Dotation en personnel		✓			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le service comptabilité est sous la responsabilité d'un « Responsable Administratif et Financier » avec l'appui d'un Assistant Financier et Comptable. ➤ Le personnel du service des finances et de comptabilité disposent des qualifications et expérience voulues dans la gestion financière d'un projet. ➤ Le Responsable Administratif et Financier a reçu de formation sur le cadre harmonisé de transfert de fonds ou HACT en novembre 2013 dispensé par le PNUD. ➤ Tout le personnel est régi par un contrat de consultance (prestataire de service) d'une année renouvelable. ➤ Le poste du Responsable de Passation de Marché est vacant depuis mai 2014 et aucun recrutement n'a été prévu. ➤ Le poste de Conseiller Technique Principal prévu dans le document de projet n'est pas encore pourvu depuis la création du projet. Il a pour mission principale de la fournir l'appui technique général au projet. ➤ L'UCPE dans le cadre du projet MRPA ne dispose ni d'un plan de formation ni d'une politique de formation.
4. Politiques et procédures de comptabilité		✓			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toutes les opérations des bailleurs de fonds sont enregistrées dans un système comptable séparé. ➤ Les comptes des bailleurs ne sont pas consolidés et intégrés dans le compte de l'Association. ➤ Le système comptable est tenu sur un tableur EXCEL depuis 2013 qui contient le journal de banque et le journal de caisse permettant d'enregistrer les opérations par nature d'activité, par source de financement et par code comptable de PNUD. ➤ La partie 4 « Décaissement et Réapprovisionnement » du manuel de procédures administratives et financières prévoit les procédures de contrôles pour la préparation et l'approbation des opérations. ➤ Le plan comptable utilisé par l'UCPE dans le cadre du projet financé par le PNUD est le code comptable de PNUD compatible avec le système ATLAS. ➤ Le système comptable ne permet pas de sortir le solde des engagements du projet. ➤ L'enregistrement de l'opération et la conservation de l'actif lié à l'opération sont sous la responsabilité de l'Assistant Financier et Comptable. ➤ Les fonctions de commande, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services sont séparées de façon appropriée.

Risques liés à la capacité de gestion financière du Partenaire d'Exécution					
Domaines	Évaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
					<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les rapprochements bancaires sont établis mensuellement par l'Assistant Financier et Comptable et approuvés par le RAF et visée par le Coordonnateur National. ➤ L'UCPE dans le cadre du projet MRPA produit un plan de travail annuel et un plan budgétaire annuel (PTA et PBA) qui ont été approuvés par le Comité de Pilotage. Le budget annuel est ensuite décliné en un Plan de Travail Trimestriel (PTT). ➤ Le budget de l'UCPE dans le cadre du projet MRPA est suffisamment détaillé pour permettre de faire un suivi des activités à une fréquence régulière. ➤ Le Système de Gestion Informatisé (TOMPRO) servant de moyen pour le suivi du budget pour chaque activité prévu dans le manuel de procédures administratives et financières n'est pas encore opérationnel. ➤ Les approbations des différences par rapport au budget ne sont pas traitées dans le manuel de procédures administratives et financières. ➤ L'établissement du PTA et du Budget du projet incombe à tous les partenaires du projet : Responsables ONG, Directions Régionales de l'Environnement, de l'Ecologie et des Forêts (DREEF), Unité de Gestion du projet. ➤ La méthode de comptabilité utilisée par l'UCP est la comptabilité de trésorerie. Les opérations de décaissement journaliers sont enregistrées dans le journal banque ou caisse. ➤ L'UCPE dans le cadre du projet MRPA dispose d'un manuel de procédures administratives et financières. ➤ La modification et l'établissement de nouveaux principes, politiques ou procédures comptables relève la responsabilité de la Direction Nationale du projet. ➤ L'entité dispose d'un manuel de procédures, administratives, financières et comptables, portant sur toutes les activités de gestion financière et activités de routine liées au niveau de l'UCP. ➤ Le système comptable : procédures de comptabilisation, plan de compte ... n'est pas prévu dans le manuel. ➤ La partie 7 du manuel de procédures administratives et financières du projet définit les politiques et procédures de conflits d'intérêts, de code d'éthique et d'opérations avec une partie intéressée. ➤ Pour la gestion des fonds du PNUD, un compte bancaire spécifique au nom de l'UCPE MRPA a été créé au niveau de la banque BOA Madagascar. ➤ Le contrôle et la protection rationnelle de l'utilisation des biens et équipements sont clairement indiqués dans le manuel de procédures. ➤ Le bâtiment, les matériels informatiques et électroniques et mobiliers sont couverts par des assurances contre les incendies, la foudre, les explosions, dégâts des eaux et vols auprès de la compagnie Assurance ARO. ➤ Les activités de contrôle exercées par l'auditeur internet de l'UCPE au niveau des partenaires

Risques liés à la capacité de gestion financière du Partenaire d'Exécution					
Domaines	Évaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
					d'exécution concernent la vérification des rapports financiers trimestriels et rapports techniques trimestriels fournis par les partenaires d'exécution (ONG, DREF) au vu des pièces justificatives. ➤ Des contraintes ont été rencontrées lors du transfert des informations ou de la remontée des pièces au niveau des partenaires de l'UCPE, due à l'éloignement des sites dont certains d'entre eux se trouvent dans des zones enclavées.
5. Vérification interne des comptes			✓		➤ La vérification des comptes de l'entité est assurée par un Auditeur Interne qui possède une large expérience (17 ans expérience) en matière d'audit des projets financés par les bailleurs de fonds. Il a déjà travaillé au sein du Cabinet DELTA Audit depuis 1998 à 2005 en tant qu'auditeur senior. ➤ Suivant l'organigramme de l'UCPE dans le cadre du projet MRPA, l'Auditeur Interne est sous la responsabilité du Coordinateur du projet. A cet effet, il n'est pas indépendant dans l'exercice de ces fonctions car il ne peut pas émettre des évaluations critiques à l'endroit de son supérieur hiérarchique direct.
6. Vérification externe des comptes			✓		➤ Le rapport du Commissaire aux Comptes n'est pas disponible. ➤ Pour l'UCPE dans le cadre du projet MRPA : un auditeur externe est mandaté directement par le PNUD pour l'audit financier des projets réalisés par les partenaires d'exécutions. ➤ Pour l'exercice 2013, l'audit a été réalisé par le cabinet d'audit local « NPNM audit » dont l'expert signataire est membre de l'Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar
7. Établissement de rapports et suivi			✓		➤ L'Association ne dispose pas des états financiers exigés par les statuts. Par contre, des rapports financiers sont préparés par chaque Unité de Gestion de projet. ➤ Les états financiers notamment le rapports financier est établi trimestriellement par le RAF et envoyé à la PNUD après la validation du Coordinnateur National de projet et l'Approbation du Directeur National de projet. ➤ L'UCPE dans le cadre du projet MRPA utilise un fichier Excel pour rendre compte de l'état de réalisation des activités et des dépenses mensuels. Le remplissage de ce fichier requiert des informations en provenance du RAF et du Responsable Suivi Evaluation
8. Systèmes d'information		✓			➤ Le système de gestion financière et comptable de l'UCPE est entièrement basé sur le tableur Excel. Les données ne sont pas intégrées et peuvent être modifiées sans autorisation.

Risques liés à la capacité de gestion financière du Partenaire d'Exécution					
Domaines	Évaluation du risque				Observations
	E	S	M	F	
Risque inhérent					
Énumérer les risques spécifiques constatés dans l'évaluation du système de gestion des finances publiques (macro-évaluation) ou les risques spécifiques liés à la nature ou au fonctionnement du Partenaire d'Exécution	<p>Les risques inhérents spécifiques liés à la nature ou au fonctionnement de l'UCPE sont entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ l'Association l'UCPE ne respecte pas ses statuts en matière de production des états financiers à déposer auprès de l'administration fiscale. Les états financiers ne reflètent pas la situation de l'Association du fait que les comptes des deux bailleurs de fonds notamment IDA et PNUD ne sont pas consolidés et intégrés dans les comptes de l'Association ; ❖ la réalisation des activités est tributaire du déblocage de fonds auprès des bailleurs, le système d'avance est exposé à des retards dans la mesure où le transfert ne peut être effectué qu'après validation des rapports financiers ; et ❖ dans le cadre de la réalisation des activités par les partenaires d'exécution dans les régions, les risques se résident dans le suivi fastidieux des opérations réalisées au niveau des zones en matière de justification des montants décaissés (retard dans l'acheminement des pièces probantes) et programmation. 				
Évaluation du risque global lié à la capacité de gestion financière du Partenaire d'Exécution	E	(S)	M	F	<p>Le risque global lié à la capacité de gestion financière de l'UCPE est évalué à « Significatif ».</p> <p>L'entité dispose d'un système financier développé et d'un certain cadre de contrôle fonctionnel. A ce jour, l'entité gère le fonds du PNUD dans le cadre d'un Accord de Coopération au titre d'un projet signé entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Association de l'Unité de Coordination des projets Environnementaux (UCPE) en date du 21 décembre 2012.</p> <p>Les faiblesses identifiées se rapportent à l'absence d'un système de gestion intégrée dans la gestion financière du projet. Par ailleurs, le système comptable : procédures de comptabilisation, plan de compte ... n'est pas prévu dans le manuel.</p> <p>Des cumuls de fonctions ont été relevés sur les responsabilités d'enregistrement des opérations et de conservation des actifs liés qui sont assurées par une seule personne notamment l'Assistant Financier et Comptable.</p> <p>Le service Auditeur Interne est sous la responsabilité du Coordonnateur National du projet et non sous la tutelle du Conseil d'Administration ou Directeur National du projet.</p>

b- Résultats de l'évaluation dans le domaine de l'approvisionnement

Les résultats de la micro-évaluation de la capacité de l'UCPE dans le domaine de l'approvisionnement se présentent dans le tableau ci-dessous. Le détail de cette grille d'évaluation est présenté en Annexe 2.

E – Élevé M – Modéré F – Faible

Risques par rapport à la Capacité du Partenaire d'Exécution dans le domaine de l'approvisionnement				
Domaines	Evaluation des Risques			Observations
	E	M	F	
9. Système d'approvisionnement (risque global pour PE qui passeront des commandes)				
1) Organisation et ressources humaines	✓			<ul style="list-style-type: none"> ➢ Le projet ne dispose pas un responsable de passation de marché depuis fin mai 2014, la supervision de respect des procédures de passation de marché est assurée par l'Audit Interne. ➢ Le RPM n'est pas prévu dans l'organigramme présenté par l'UGP et dans le document du projet. ➢ L'entité a géré approximativement 1 100 000 USD pour l'année 2013 et 120 000 USD pour l'année 2014 en termes d'approvisionnement.
2) Politiques et Procédures du Système d'approvisionnement			✓	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Les règles et procédures de passation de marchés et recrutement des consultants sont spécifiées dans le manuel de procédures de l'UCPE, lequel se réfère aux Directives de la Banque Mondiale.
3) Identification des fournisseurs potentiels		✓		<ul style="list-style-type: none"> ➢ L'UCPE dispose d'une base de données des fournisseurs et de prestataires. ➢ Aucun système de pré qualification des fournisseurs n'a été appliqué sur les achats en dessous du seuil (comparaison de prix de fournisseurs).

Risques par rapport à la Capacité du Partenaire d'Exécution dans le domaine de l'approvisionnement				
Domaines	Evaluation des Risques			Observations
	E	M	F	
4) Appel à soumission et évaluation des offres			✓	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'UCPE dans le cadre du projet MRPA n'utilise pas un modèle pour la demande de cotations. ➤ La réception d'au moins 3 cotations de fournisseurs est nécessaire pour une sélection restreinte de fournisseurs. Pour le cas de consultants, la réception d'au moins 6 cotations est requise. ➤ Les offres doivent parvenir sous enveloppes scellées et ne doivent être ouvertes que par le Comité d'Adjudication de Marchés (CAM). ➤ Selon l'analyse des dossiers de passation de marché, le partenaire d'exécution dispose d'un comité d'ouverture de plis et d'un comité d'approbation de marché. Par contre, la désignation de ces membres n'est pas formalisée.
5) Préparation des bons de commandes			✓	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des carnets de bon de commande pré-imprimés et pré numérotés sont utilisés au niveau de l'UCPE. ➤ L'Assistant du projet prépare le Bon de Commande qui est visé par le Coordonnateur National du projet et approuvé par le Directeur National du projet.
6) Suivi et transmission des ordres d'achats			✓	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un tableau de suivi des bons de commande est tenu par l'Assistant du projet
7) Réception et contrôle			✓	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La vérification de l'exécution de la prestation de service incombe à l'AFC et au service demandeur et porte sur la quantité, la qualité et les spécificités de la commande. ➤ Un bon de réception est établi à la réception des marchandises.

Risques par rapport à la Capacité du Partenaire d'Exécution dans le domaine de l'approvisionnement				
Domaines	Evaluation des Risques			Observations
	E	M	F	
8) Vérification de la facture et paiement			✓	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tous les courriers des prestataires et fournisseurs sont reçus par l'Administration du projet qui les enregistre dans le registre de courrier arrivée. La date de réception est indiquée sur les documents. ➤ La comparaison des factures en termes de quantités, prix, et conditions avec les bons de commandes avant de traiter les paiements et avant de les approuver est prévue dans le manuel de procédures. ➤ La décision finale relative à l'approbation des paiements des factures des marchandises livrées revient à la Coordination National du projet.
9) Enregistrement des approvisionnements			✓	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chaque dossier de passation de marchés est classé dans un carton d'archive séparé. Des références ont été attribuées à chaque marché. ➤ Le tableau de suivi de plan de passation de marché est vérifié et mis à jour trimestriellement.
10) Audit & informations sur les irrégularités		✓		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une vérification a été réalisée par un Agent du PNUD pour l'acquisition de matériel roulant mais le rapport n'est pas disponible au niveau de l'UGP. ➤ Il n'existe pas de procédures spécifiques de rapportage d'irrégularités d'approvisionnement.
<i>Evaluation du risque global par rapport à la Capacité du Partenaire d'Exécution dans le domaine de l'approvisionnement</i>	E	M	F	<p>Le risque global lié à la capacité de gestion financière de l'UCPE est évalué à « Modéré ».</p> <p>Les faiblesses identifiées dans la gestion des approvisionnements se rapportent à l'absence responsable de passation de marchés et l'absence de procédures de rapportage formalisé de l'irrégularité liée à l'approvisionnement.</p>

2.2 Résumé des principales recommandations au partenaire

a- Recommandations sur les capacités du PE

Sur la base des observations mentionnées dans ci-dessus, nous exprimons les recommandations suivantes :

Domaines	Observations
Partenaire d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecter les attributions des membres du Conseil d'Administration prévues dans les statuts dans la gestion et suivi de l'Association.
Flux monétaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dissocier les personnes responsables d'enregistrement d'une opération, de manipulation des paiements et la conservation d'un actif liée à l'opération. ➤ Veiller à ce que les partenaires de l'UCPE notamment la DREF et les ONG prennent connaissance et à être en conformité avec les règles de gestion financière et les procédures de rapports financiers standards des Nations Unies.
Dotation en personnel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instaurer un système d'évaluation semestrielle du personnel, au sein de chaque service et établir des plans de carrière en fonction des capacités et des compétences de chaque employé.
Politiques et procédures de comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Régulariser la situation de l'UCPE en termes d'obligations fiscales notamment sur la présentation des états financiers sincères et présentant la situation financière de l'Association. ➤ Intégrer dans le manuel de procédures de l'UCPE le système comptable appliqué : plan comptable, comptabilisation des opérations courantes, périodicité d'établissement des rapports financiers.
Vérification interne des comptes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rattacher le service de contrôle interne directement au Directeur National de projet ou au Conseil d'Administration.
Systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un système d'informations et de gestion intégré dans la gestion financière et technique du projet et définir un plan de formation pour le personnel sur le nouveau système.
Système d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recruter un responsable d'approvisionnement qui assurera l'application de toutes les étapes et le respect des procédures requises pour l'acquisition de biens et services.

b- Recommandations sur la modalité de remise d'espèces

Modalité	Niveau de risque impliqué	Observations
Remise directe d'espèces	Significatif	<p>Bien qu'UCPE dispose d'un système de gestion financière assez structuré, la non-ségrégation des fonctions incompatibles pourrait faire peser un risque sur l'utilisation adéquate des fonds d'une part. D'autre part, le recours à la sous-traitance de certaines activités du projet à des sous-réциpiendaires n'ayant pas fait l'objet de micro-évaluation nécessitera le suivi de ces partenaires de la part d'UCPE en termes de respect des procédures et une revue exhaustive des dépenses qu'ils reportent.</p> <p>La remise directe d'espèces à UCPE est effectuée préalablement à l'implémentation des activités. Le risque associé à cette modalité peut être atténué jusqu'à « modéré » lorsque l'entité met en œuvre la recommandation liée aux domaines des flux monétaires et de système d'approvisionnement cité ci-haut.</p>

Micro-évaluation de la capacité de gestion financière de
l'Unité de Coordination des projets Environnementaux - UCPE

Modalité	Niveau de risque impliqué	Observations
Remboursement des dépenses	Elevé	Le remboursement des dépenses encourues lors de l'implémentation des activités convenues dans le PTA s'effectuerait sur la base des pièces justificatives d'exécution et de paiement. UCPE ne dispose pas de fonds propres suffisant à faire face à ses obligations dans le cadre d'un PTA.
Paiement direct	Faible	Cette modalité impliquerait le paiement direct des fournisseurs et d'autres tierces parties au titre des obligations encourues par UCPE dans le cadre de l'implémentation du PTA. Le paiement est subordonné à la remise des pièces justificatives de l'exécution des activités par UCPE à l'agence.
L'exécution directe par l'organisme	Elevé	Dans le cadre de cette modalité, l'agence prendrait à sa charge les dépenses et les obligations liées à l'appui des activités convenues dans les PTA. Cependant, la non-disponibilité des ressources suffisante pourrait mettre en péril la mise en œuvre du PTA.

Nous recommandons aux agences des Nations Unies d'adopter la modalité de « remises directe d'espèces » en renforçant le système d'approvisionnement et de gestion financière des partenaires sous-traitants de l'UCPE.



Tim Woodward
Associé
Moore Stephens LLP

11 mars 2015

Annexes

Annexe 1 Questionnaire sur la gestion financière

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
1. Partenaire d'exécution					
1.1 Le partenaire d'exécution est-il légalement enregistré? Veuillez noter le statut juridique/ l'enregistrement de l'entité.	✓				<p>L'Association « Unité de Coordination des projets Environnementaux » - UCPE est créé le 16 février 2012 suivant le récépissé de déclaration N°136/12-MI/DIRAT/ANT/ASS délivré par le Ministère de l'Intérieur (Annexe 3) suite à l'abrogation du Décret n°2004-842 du 31 août 2004 portant création et organisation de la Cellule de Coordination du Programme Environnemental (CELCO)</p> <p>Elle est une association privée sans but lucratif, régie l'Ordonnance 60-133 du 03 octobre 1960 portant régime général des associations et son décret d'application n°60-383 du 03 octobre 1960</p> <p>Les organes de l'Association sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'Assemblée Générale ; ▪ le Conseil d'Administration ; et ▪ l'Unité de Coordination des projets. <p>L'Unité de Coordination des projets est divisé en deux départements :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ département chargé du projet financé par la Banque Mondiale ; et ▪ département chargé du projet financé par le PNUD <p>UCPE est une association qui gère les projets environnementaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PE 3 financement IDA (GEF) ; ▪ MRPA financement PNUD.
1.2 Le partenaire d'exécution a-t-il reçu des ressources des Nations Unies dans le passé?	✓				<p>Un accord de coopération au titre d'un projet est signé entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Association de l'Unité de Coordination des projets Environnementaux (UCPE) en date du 21 décembre 2012 pour un montant total de 8.499.611 USD.</p> <p>L'accord prendra fin le 31 décembre 2017.</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
1.3 Le partenaire d'exécution est-il soumis à des obligations légales en matière d'établissement de rapports ? Veuillez préciser.	✓				<p>Suivant l'avis public émanant de la Direction Générale des impôts en date du 06 octobre 2011 : « les associations ont des obligations fiscales ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dépôt, à chaque fin d'exercice, des états financiers au centre fiscal territorialement compétent ; ▪ déclaration des sommes versés aux tiers en cas de versement de commissions, courtages, vacations, » <p>L'association UCPE a déposé auprès de l'Administration fiscale en date du 25 avril 20145 (Cf. Annexe 4 Bordereau d'envoi visé par l'Administration fiscale) le rapport d'activité de l'exercice 2013 et le rapport de suivi financier des projets financés par la Banque Mondiale (IDA).</p> <p>Les états financiers déclarés au niveau de l'administration fiscale ne reflètent pas la situation financière de l'Association. Les ressources et les dépenses des projets financés par la Banque Mondiale (IDA) et par le PNUD ne sont pas intégrées dans la comptabilité de l'Association.</p>
1.4 L'organe directeur du partenaire d'exécution est-il indépendant ?	✓				<p>L'organe directeur de l'UCPE est dirigé par un Coordonnateur nommé par le Conseil d'Administration.</p> <p>Il assure :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la gestion des activités de l'Association dont il assure le bon fonctionnement ; ▪ la préparation du programme d'activités ; ▪ la gestion de ressources humaines, techniques et financières <p>Le Coordonnateur doit rendre compte aux membres des conseils d'Administration.</p>
1.5 La structure organisationnelle se prête-t-elle à des activités à mener en coopération avec les Nations Unies ?	✓				<p>L'association UCPE gère actuellement deux projets dont le projet Financement Additionnel PE3, financé par la Banque Mondiale et le projet MRPA financé par le PNUD. Les deux projets au sein de l'association UCPE sont gérés chacun par une unité de coordination indépendante entre elles.</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
Évaluation du risque (Partenaire d'exécution)	E	S	(M)	F	Le risque lié au domaine d'analyse « Partenaire d'exécution » a été évalué à MODERE dans la mesure où la structure organisationnelle de l'UCPE se prête à la réception de fonds en provenance des Nations Unies. Cependant, bien que possédant un cadre légal, l'UCPE Association devrait encore respecter ses statuts en matière de production des états financiers à déposer auprès de l'administration fiscale. Les états financiers ne reflètent pas la situation de l'Association.
2. Flux monétaires					
2.1 L'entité peut-elle recevoir et transférer des fonds ?	✓				L'Association a pour objet de mobiliser les financements reçus des bailleurs de fonds afin de promouvoir, de financer et de réaliser des projets tendant à améliorer la gestion et la conservation de l'environnement en général et des ressources naturelles renouvelables.

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
2.2 Les mécanismes de transfert de fonds à l'entité sont-ils satisfaisants ?	✓				<p><u>Pour l'Association</u> L'Association UCPE dispose deux comptes bancaires libellés en MGA auprès de la banque BNI Madagascar et la banque BMOI Madagascar qui sont destinées à recevoir les recettes issues de la vente de DAO et les trop perçus sur les paiements des prestataires sur les anciens projets.</p> <p><u>Pour le projet financé par la Banque Mondiale:</u> L'UCPE IDA dispose deux comptes spécifiques dans la banque BNI Madagascar : en devise MGA et en devise USD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Devise USD <p>Ce compte est destiné à recevoir les fonds en provenance de la Banque Mondiale et à payer toutes les dépenses du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Devise MGA <p>Ce compte est destiné à payer les avances sur mission, avances sur achat...</p> <p>Les fonds sont transférés par la Banque Mondiale à l'UCPE en fonction des demandes de retrait de fonds moyennant des relevés des dépenses.</p> <p><u>Pour le projet financé par le PNUD :</u> L'entité dispose d'un compte bancaire auprès de la BOA dénommée «l'UCPE MRPA FIN P », spécialement ouvert pour recevoir les fonds en provenance du PNUD dans le cadre du projet MRPA.</p> <p>Le mécanisme de transfert de fonds actuel est le système d'avance de fonds sur la base d'un Plan de Travail Trimestriel (PTT), qui est établi à partir du Plan de travail annuel validé ensemble par le Comité de Pilotage. L'UCP soumet les demandes d'avance de fonds auprès du PNUD au vus de leurs plan de travail trimestriel (PTT). Les transferts des fonds à l'entité se font par virement bancaire et par tranches. Le déblocage de la tranche suivante est conditionné par le dépôt du rapport financier du précédent.</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
2.3 Y a-t-il eu dans le passé des problèmes graves dans la réception des fonds par l'entité, en particulier lorsque les fonds proviennent du ministère des finances ?			✓		Le projet MRPA ne bénéficie d'aucun financement en provenance des Ministères des Finances et de Budget.
2.4 L'entité a-t-elle eu dans le passé des problèmes dans la gestion des fonds fournis par un membre de l'équipe de pays des Nations Unies ? Veuillez préciser.	✓				Selon notre entretien avec le RAF, La gestion du projet MRPA est assez complexe vue sa taille et les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet.
2.5 L'entité a-t-elle la capacité ou a-t-elle besoin de capacités lui permettant de gérer les risques liés au change ? (s'il est prévu que l'entité utilisera les fonds en dehors du pays)			✓		L'UCPE n'utilise pas des fonds en dehors de Madagascar
2.6 Quelles sont les modalités d'accès aux fonds de contrepartie ?			✓		Le projet MRPA ne gère pas de fonds de contrepartie (RPI)
2.7 Comment les paiements sont-ils effectués à partir des fonds de contrepartie ?			✓		Le projet MRPA ne gère pas de fonds de contrepartie (RPI)

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
2.8 Si certaines activités sont exécutées par les communautés ou les ONG, l'entité dispose-t-elle des mécanismes d'établissement de rapports et de suivi qui permettent de suivre l'utilisation des fonds ?	✓				<p><u>Dans le cadre du projet financé par la Banque Mondiale,</u> Les activités sont réalisées à travers de partenariat avec des ONG/Associations notamment le :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Madagascar National Parks (MNP), ▪ World Conservation Système (WCS) ; et ▪ Conservation International (CI). <p>Le mécanisme de transfert de fonds est défini dans les contrats de service qui ont été signés entre l'UCPE et les partenaires.</p> <p>Pour le suivi de l'utilisation de fonds, des contrôles ont été assurés mensuellement par les vérificateurs de l'UCPE/IDA dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 vérificateurs pour le partenaire MNP ; et ▪ 3 certificateurs pour les partenaires WCS et CI. <p>Des rapports ont été établis par les vérificateurs</p> <p><u>Dans le cadre du projet financé par la PNUD</u> Les activités sont réalisées à travers de partenariat avec des ONG et les zones de démembrement des Ministères :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cinq ONG/Association : FANAMBY, ASITY, WWF, TPF et MNP ; ▪ Cinq Régionale des Eaux et Forêts (DREF) où sont implémentés les NAP pour le suivi et l'accompagnement de la mise en place de l'aire protégée complexe ; et ▪ Trois directions du Ministère de l'Environnement et des Forêts, dont la Direction du Système d'Information (DSI), la Direction de la Conservation du Biodiversité et Système des Aires Protégées (DCBSAP) et la Direction de la Planification, Programmation et Suivi Evaluation (DPPSE). <p>Le mécanisme de transfert de fonds est défini dans les accords de subventions et suit le système d'avance de fonds sur la base d'un Plan de Travail Trimestriel (PTT) présenté par les partenaires.</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
<i>Évaluation du risque (Flux monétaires)</i>	<i>E</i>	(S)	<i>M</i>	<i>F</i>	<p>Le risque lié au domaine d'analyse « Flux monétaires » a été évalué à SIGNIFICATIF.</p> <p>Les fonds des bailleurs de fonds sont alloués par tranches, ce qui peut ralentir son activité si le calendrier de décaissement n'est pas respecté.</p> <p>Par ailleurs, le fait d'appliquer le système d'avance par tranches par trimestre, requiert au préalable la préparation et la consolidation des informations des partenaires d'exécution (ONG, DREF et UCP) entraînant des retards dans la production des rapports financiers et dans le déblocage de fonds</p>
3. Dotation en personnel					

Micro-évaluation de la capacité de gestion financière de
l'Unité de Coordination des projets Environnementaux - UCPE

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
3.1 La structure organisationnelle du service comptabilité est-elle adaptée au volume financier ? Veuillez joindre un organigramme.		✓			<p>L'association UCPE ne dispose pas d'un organigramme et ne dispose pas de son propre personnel.</p> <p>UCPE est une association qui gère les projets environnementaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PE 3 financement IDA (GEF) ; ▪ MRPA financement PNUD. <p>Deux départements sont créés pour la gestion de ces deux projets et disposant d'une structure indépendante.</p> <p><u>Pour le département IDA projet PE3</u> Selon l'organigramme (Annexe 5), le service comptabilité est sous la responsabilité d'un « Directeur Administratif et Financier » composé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un Gestionnaire Comptable ; et ▪ deux Assistants Financiers et comptable. <p><u>Pour le département PNUD pour le projet MRPA</u> Selon l'organigramme (Annexe6), le service comptabilité est sous la responsabilité d'un « Responsable Administratif et financier » avec l'appui d'un Assistant financier et comptable.</p> <p>La structure organisationnelle mis en place dans le cadre du projet PNUD n'est pas adaptée au volume financier en raison de volume des opérations et des activités réalisés auprès des différents partenaires d'exécution du projet.</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
3.2 Le niveau et les compétences du personnel sont-ils adaptés au volume financier ? Identifiez les effectifs du service comptabilité, y compris leurs intitulés de poste, responsabilités, formation et expérience professionnelle. Veuillez joindre les descriptions de poste et C.V. des responsables du service comptabilité.	✓				<p>Dans le cadre du projet financé par le PNUD, le service comptabilité est composé de :</p> <p>(i) <u>Responsable Administratif et Financier</u> Sa mission principale est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ assister le CNP à tous les niveaux de préparation du plan de travail et du budget ; ▪ assurer l'organisation comptable et financier du projet ; ▪ assurer les services administratifs et financiers généraux ; et ▪ assurer les relations avec les restes de l'équipe et les partenaires du projet. <p>Elle dispose d'un diplôme de Master en Administration d'Entreprise et possède des expériences en matière de gestion administratif et financier d'un projet. La formation et les expériences du RAF sont adaptées au profil requis par les Termes de Référence et au volume financier du projet. Les Termes de Référence du RAF et son CV sont présentés dans l'Annexe 7.</p> <p>(ii) <u>Assistant Financier et Comptable</u> Sa mission principale est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ assister le RAF pour la tenue journalière de la comptabilité et la production des états financiers ; et ▪ assurer toutes autres prestations relevant de sa fonction. <p>Il dispose d'un Diplôme Supérieur Spécialisé en Sciences Comptables (DSSC). Les Termes de Référence de l'Assistant Financier et Comptable et son CV sont présentés dans l'Annexe 8.</p>
3.3 Les services des finances et de comptabilité du partenaire d'exécution sont-ils dotés de personnel suffisant ?		✓			Le service comptabilité ne dispose qu'un Assistant Financier et un Responsable Administratif et Financier.
3.4 Le personnel des services des finances et de comptabilité a-t-il les qualifications et l'expérience voulues ?	✓				Comme mentionné dans le point 3.2 le personnel du service des finances et de comptabilité disposent des qualifications et expérience voulues dans la gestion financière d'un projet.

Micro-évaluation de la capacité de gestion financière de l'Unité de Coordination des projets Environnementaux - UCPE

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
3.5 Le personnel des services des finances et de comptabilité connaît-il bien les procédures des Nations Unies concernant les remises d'espèces ?	✓				Le personnel financier principalement le Responsable Administratif et Financier a reçu de formation sur le cadre harmonisé de transfert de fonds ou HACT en novembre 2013 dispensé par le PNUD.
3.6 Quelle est la durée du contrat d'emploi du personnel des services des finances et de comptabilité ?			✓		<p><u>Pour le département IDA projet PE3</u> Tous les personnels sont régis par un contrat de consultance (prestataire de service).</p> <p><u>Pour le département PNUD pour le projet MRPA</u> Tous les personnels sont régis par un contrat de consultance (prestataire de service) une année renouvelable.</p>
3.7 Veuillez indiquer dans la partie Remarques/Observations les postes clés qui ne sont pas encore pourvus et la date estimative de nomination des titulaires.					<p><u>Pour le département IDA projet PE3</u> Le projet a été clôturé le 31 décembre 2014. Seul le personnel qui assure la clôture du projet qui est en place</p> <p><u>Pour le département PNUD pour le projet MRPA</u> Le poste du Responsable de Passation de Marché est vacant depuis mai 2014 et aucun recrutement n'a été prévu. Le poste du Conseiller Technique principal prévu dans le document de projet n'est pas encore pourvu depuis la création du projet. Il a pour mission principale de la fourniture d'appui technique général au projet. Aucune mutation de personnel n'a été opérée par le projet.</p>
3.8 Le personnel est-il souvent muté ? A quelle fréquence ?		✓			
3.9 Y a-t-il une politique de formation du personnel des services des finances et de comptabilité ? Veuillez préciser.		✓			L'UCPE dans le cadre du projet MRPA ne dispose pas ni d'un plan de formation et ni d'un politique de formation
Évaluation du risque (Dotation en personnel)	E	(S)	M	F	<p>Le risque lié au domaine d'analyse « Dotation en personnel » a été évalué à SIGNIFICATIF.</p> <p>La Direction Financière dispose d'un personnel qualifié et expérimenté dans le domaine des finances et comptabilité de projet. Cependant, son personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ est en nombre insuffisant pour effectuer la revue des pièces provenant des nombreux démembrements ; et ▪ ne bénéficie pas d'une politique de formation.
4. Politiques et procédures de comptabilité					

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
4.1 L'entité dispose-t-elle d'un système comptable qui permet d'enregistrer convenablement les opérations financières avec les organismes des Nations Unies, y compris l'allocation des dépenses conformément aux composantes correspondantes, aux catégories de décaissement et aux sources de financement ?		✓			<p>Toutes les opérations des bailleurs de fonds sont enregistrées dans un système comptable séparé. Les comptes des bailleurs ne sont pas consolidés et intégrés dans le compte de l'Association.</p> <p><u>Pour le département IDA projet PE3</u> L'UCPE dans le cadre du projet financé par la Banque Mondiale utilise le logiciel TOMPRO pour l'enregistrement de ses opérations suivant le Plan Comptable Général 2005 (PCG 2005) Le système comptable TOMPRO permet de comptabiliser les opérations financières par catégories de décaissement et par sources de financements</p> <p><u>Pour le département PNUD pour le projet MRPA</u> Le système comptable est tenu sur un tableur EXCEL depuis 2013 qui contient le journal de banque et le journal de caisse permettant d'enregistrer les opérations par natures d'activités, par sources de financement et par code comptable de PNUD.</p> <p>Ce système permet de sortir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le formulaire « Autorisation de financement et confirmation des dépenses » ; ▪ le rapport financier selon le format exigé par le PNUD ; ▪ la balance des comptes suivant le code comptable de PNUD ; et ▪ le suivi financier du Plan de Travail Trimestriel. <p>Un logiciel TOMPRO sera prévu à mettre en place</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
4.2 Des contrôles sont-ils en place pour la préparation et l'approbation des opérations pour veiller à ce que toutes les opérations soient correctement effectuées et justifiées de façon satisfaisante ?	✓				<p>La partie 4 « Décaissement et Réapprovisionnement » du manuel de procédures administratives et financières prévoit les procédures de contrôles pour la préparation et l'approbation des opérations dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ chaque responsable déclenche les opérations (Achats, prestations, financement) à partir d'un formulaire « Demande de Prestation – Achat – Réparation » (DPAR) visé par le RAF et le CNP (Exemplaire en Annexe 9) ; ▪ l'Assistant de projet (ADP) prépare le Bon de commande et visé par le Directeur National du projet (Exemplaire en Annexe 10) ; ▪ l'Assistant Financier et Comptable prépare tous les documents justificatifs (vérification de complétude des dossiers) et enregistre les opérations; ▪ le Responsable Administration et Financier valide les imputations des écritures ; et ▪ le Directeur National du projet autorise le paiement. <p>Le Directeur National de projet et le Responsable Administratif et Financier signent conjointement les moyens de paiement.</p>
4.3 Le plan comptable permet-il de comptabiliser les activités et catégories de décaissements et de faire rapport à ce sujet ?	✓				Le plan comptable utilisé par l'UCPE dans le cadre du projet financé par le PNUD est le code comptable de PNUD compatible avec le système ATLAS.
4.4 La répartition des coûts compte tenu des diverses sources de financement est-elle effectuée dans les règles et conformément aux accords conclus ?	✓				Tous les coûts sont imputés dans le projet MRPA financé par le PNUD.
4.5 Le grand livre et les registres subsidiaires sont-ils rapprochés et équilibrés ?		✓			Un système est mis en place pour contrôler la cohérence des données et informations produites par le Tableur Excel pour la tenue de la comptabilité. Par contre, le système comptable ne permet pas de sortir le solde des engagements du projet.
4.6 Tous les documents comptables et justificatifs sont-ils conservés de façon permanente dans un système déterminé qui permet aux utilisateurs autorisés d'y accéder facilement ?	✓				Les pièces justificatives originales de l'UCPE sont regroupées dans un classeur, sont classées par journal de banque et de caisse, par trimestre et par numéro d'enregistrement. Elles sont archivées dans une armoire fermée à clé, dont seul le Responsable Administratif et Financier et l'Assistant financier et Comptable est autorisé à y accéder.

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
<p>Séparation des fonctions</p> <p>4.7 Les responsabilités suivantes sont-elles assumées par différents services ou personnes : a) autorisation d'effectuer une opération ; b) enregistrement de l'opération ; c) conservation de l'actif lié à l'opération ?</p>		✓			<p>Plusieurs personnes de l'UCPE sont impliqués dans l'autorisation, enregistrement et conservation lié à l'opération dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'autorisation de réaliser une opération relève la responsabilité du Directeur National du projet; ▪ l'Assistant Financier et Comptable qui assure l'enregistrement des opérations après la validation du Responsable Administratif et Financier ; ▪ l'Assistant Financier et Comptable qui assure la bonne gestion des équipements et du matériel. <p>L'enregistrement de l'opération et la conservation de l'actif lié à l'opération sont sous la responsabilité de l'Assistant Financier et Comptable</p>
<p>4.8 Les fonctions de commande, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services sont-elles séparées de façon appropriée ?</p>	✓				<p>Les fonctions de commande, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services sont séparées de façon appropriée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la demande d'achat ou service est initié par les services ; ▪ le Directeur National du projet approuve la commande ; ▪ la réception de la commande est assurée par l'Assistant du projet et en présence de service qui émet la demande ; ▪ la comptabilisation des engagements est effectué par l'Assistant Financier et Comptable ; et ▪ le paiement est effectué par le Responsable Administratif et Financier après approbation du Coordonnateur National du projet et le Directeur National du projet.
<p>4.9 Les rapprochements bancaires sont-ils effectués par une personne autre que celle qui effectue ou approuve les paiements ?</p>	✓				<p>Les rapprochements bancaires sont établis mensuellement par l'Assistant financier et comptable et approuvé par le RAF et visée par le Coordonnateur National</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
Système d'établissement du budget					
4.10 Les budgets fixent-ils des cibles financières et concrètes ?	✓				<p>L'UCPE dans le cadre du projet MRPA produit un plan de travail annuel et un plan budgétaire annuel (PTA et PBA) qui ont été approuvés par le Comité de Pilotage.</p> <p>Le budget annuel est ensuite décliné en un Plan de Travail Trimestriel (PTT).</p> <p>Ces plans servent de base pour l'allocation des ressources aux activités prévues et ils consolident à la fois les activités au niveau central et au niveau du site. Ce dernier sera basé sur le des plans de travail chiffrés au niveau site pour l'année en cours produite par les partenaires d'exécution de l'UCPE au niveau du site.</p> <p>Les résultats fixés dans ces plans tournent autour des quatre points ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultat d'activité 1 : de nouvelle Aire Protégé sont créées dans le cadre des catégories V et VI de l'UICN comme fondation d'un sous réseau fonctionnel et efficace ; ▪ Résultat d'activité 2 : la capacité institutionnelle des groupes de parties prenantes fournit un cadre favorable de gouvernance décentralisée des MRPA assurant la conservation de la biodiversité et la croissance économique durable basée sur les ressources naturelles ; ▪ Résultat d'activité 3 : la pérennité financière des MRPA est renforcée au moyen de partenariats innovants et de mobilisation du financement public ; et ▪ Résultat d'activité 4 : les résultats du projet sont atteints avec les qualités requises.
4.11 Des budgets sont-ils établis pour toutes les activités importantes de façon suffisamment détaillée pour constituer des outils qui permettent d'en suivre l'exécution ?	✓				<p>Le budget présente les activités à mener de manière détaillée. Le budget de l'UCPE dans le cadre du projet MRPA est suffisamment détaillé pour permettre de faire un suivi des activités à une fréquence régulière.</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
4.12 Les dépenses effectives sont-elles comparées au budget à une fréquence raisonnable, et des explications sont-elles requises en cas de différence sensible par rapport au budget ?	✓				<p>L'analyse des écarts est réalisée par le RAF sur une base trimestrielle et incluse dans le rapport financier trimestriel du projet envoyé au PNUD.</p> <p>Le Système de Gestion Informatisé (TOMPRO) servant de moyen pour le suivi du budget pour chaque activité prévu dans le manuel de procédures administratives et financières n'est pas encore opérationnel.</p>
4.13 Les approbations des différences par rapport au budget sont-elles requises à l'avance ou a posteriori ?	✓				<p>Les approbations des différences par rapport au budget ne sont pas traitées dans le manuel de procédures administratives et financières. Par contre suivant l'Accord de Coopération entre le PNUD et l'UCPE Article VIII Arrangements financiers et opérationnels point 2 : « L'ONG s'engage à utiliser les fonds, toutes les fournitures et tous les équipements provenant du PNUD en stricte conformité avec le descriptif du projet. L'ONG est autorisée à s'écarter de 20% au maximum du montant inscrit sur toute ligne du budget du projet, à condition que le budget total alloué par le PNUD ne soit pas dépassé. Tout écart supérieur à 20%, apparaissant sur toute ligne, qui peut être nécessaire pour la bonne réalisation du projet, doit faire l'objet de consultations préalables et recevoir l'assentiment préalable du PNUD »</p>
4.14 Qui est chargé de l'établissement et de l'approbation des budgets ?	✓				<p>L'établissement du PTA et du Budget du projet incombe à tous les partenaires du projet : Responsables ONG, Directions Régionales de l'Environnement, de l'Ecologie et des Forêts (DREEF), Unité de Gestion du projet.</p> <p>Suivant les Termes de Référence des membres du Comité de Pilotage (Annexe 11) : « Le Comité de Pilotage du projet a pour attributions de coordonner, de suivre et d'évaluer la mise en œuvre du projet. A cet effet, il sera chargé de :...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ valider le plan de travail annuel ; ▪ valider le plan de travail annuel révisé sur proposition de l'UGP <p>Le budget 2015 de l'UCPE dans le cadre du projet MRPA a été validé par les membres du comité de pilotage en date du 11 décembre 2014 (Cf. en Annexe 12)</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
4.15 Des procédures sont-elles en place pour planifier les activités, recueillir des informations auprès des services responsables des différentes composantes et établir les budgets ?	✓				Des réunions techniques sont préalables de l'établissement pour recueillir tous les objectifs et les informations des partenaires d'exécutions par rapport aux résultats attendus et les composantes d'activités dans le document de projet
4.16 Les plans et budgets relatifs aux activités sont-ils réalistes, fondés sur des suppositions valides et élaborés par des personnes compétentes ?	✓				Les principaux initiateurs du budget sont le Coordonnateur National du projet et le RSE, qui sont des personnes qualifiées et disposent suffisamment d'expériences dans le domaine de l'environnement et de gestion de projet.
Paiements					
4.17 Les procédures de traitement des factures prévoient-elles : <ul style="list-style-type: none"> • Que des copies des ordres d'achat et des récépissés doivent être obtenues directement auprès des services demandeurs ? • La comparaison des quantités, prix et conditions indiqués dans les ordres d'achat avec ceux indiqués dans les récépissés des biens effectivement reçus ? • La comparaison des quantités indiquées dans les factures avec celles figurant sur les récépissés ? • La vérification de l'exactitude des calculs ? 	✓				L'UCPE dans le cadre du projet MRPA suit le processus ci-après dans le cadre de traitement des factures : <ul style="list-style-type: none"> ▪ les demandes d'achat sont établies par les services ; ▪ les copies bons de commande signées par le Directeur National du projet, contenant l'accusé de réception du fournisseur sont centralisés au niveau de l'Assistant du projet ; ▪ l'Assistant du projet et le service demandeur sont chargés de réceptionner les commandes et faire le rapprochement entre bon de commande, bon de réception/livraison et facture reçue ; et ▪ La vérification des factures est assurée par l'Assistant Financier et Comptable.
4.18 Toutes les factures sont-elles estampillées PAYÉ, datées, examinées et approuvées et clairement marquées aux fins d'attribution d'un code de comptabilité ?	✓				Au moment du paiement, le RAF appose sur les factures le tampon « PAYE », avec mention des références de paiement (OV ou chèque) et de la date de paiement. L'approbation du Coordonnateur National du projet est matérialisée par l'apposition de sa signature sur la facture avec la mention « Bon à Payer et Certifié le service fait »
4.19 Des contrôles existent-ils pour la préparation des états de paie, et les changements qui y sont apportés sont-ils dûment autorisés ?	✓				Le personnel de l'UCPE est régi par un contrat de consultance (prestation) pour un montant forfaitaire mensuel. Les factures sont établies mensuellement et réceptionnées par le Responsable Administratif et Financier, puis approuvées par le Coordonnateur National du projet.

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
<i>Politiques et procédures</i>					
4.20 Veuillez décrire la méthode de comptabilité (p.ex. de caisse, d'exercice)	✓				La méthode de comptabilité utilisée par l'UCP est la comptabilité de trésorerie. Les opérations de décaissement journaliers sont enregistrées dans le journal banque ou caisse.
4.21 Les normes de comptabilité internationalement acceptées sont-elles appliquées ? Si c'est le cas, lesquelles?		✓			Le plan comptable utilisé par l'entité est celui préconisé par le PNUD.
4.22 L'entité a-t-elle un manuel adéquat de politiques et procédures qui guide les activités et veille à responsabiliser le personnel ?	✓				<p>L'UCPE dans le cadre du projet MRPA dispose d'un manuel de procédures administratives et financières qui traite :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'organisation et la structure ; ▪ la programmation et budgétisation ; ▪ engagements ; ▪ décaissement et réapprovisionnement ; ▪ gestion des stocks ; ▪ fraude et corruption ; ▪ conflits d'intérêts, code d'éthique et opérations avec une partie intéressée ; ▪ gestion des immobilisations ; ▪ gestion du personnel ; ▪ procédures administratives ; ▪ gestion des missions ; et ▪ financement des institutions et ONG. <p>Pour les partenaires d'exécution, les documents de référence pour les politiques et procédures sur les activités sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'accord de subvention et principes générales de gestion financière pour les ONG et ; ▪ la lettre d'accord standard et le guide pour la gestion financière pour les DREF.
4.23 Des procédures existent-elles pour veiller à ce que seules les personnes autorisées puissent modifier ou établir de nouveaux principes, politiques ou procédures comptables à utiliser par l'entité ?	✓				La modification et l'établissement de nouveaux principes, politiques ou procédures comptables relève la responsabilité de la Direction National du projet à travers les points identifiés par l'Auditeur Interne qui est la personne en charge de veiller à l'application du manuel.

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
4.24 Y a-t-il des politiques et procédures par écrit portant sur toutes les activités de gestion financière et activités de routine liées ? Sont-elles accessibles?		✓			L'entité dispose d'un manuel de procédures, administratives, financières et comptables, portant sur toutes les activités de gestion financière et activités de routine liées au niveau de l'UCP. Le manuel est accessible par tous les employés. Par contre, le système comptable : procédures de comptabilisation, plan de compte ... n'est pas prévu dans le manuel.
4.25 Les politiques et procédures définissent-elles clairement les <i>conflits d'intérêts</i> et les <i>opérations avec une partie intéressée</i> (réelle ou apparente) et prévoient-elles des mesures visant à protéger l'organisation contre ceux-ci ?	✓				La partie 7 du manuel de procédures administratives et financières du projet définit les politiques et procédures de conflits d'intérêts, de code d'éthique et d'opérations avec une partie intéressée.
4.26 Des manuels sont-ils distribués au personnel concerné ?	✓				Le manuel est accessible par tous les employés.
Trésorerie et activité bancaire					
4.27 Veuillez indiquer dans la partie Remarques/ Observations les noms et titres des signataires autorisés des comptes bancaires.					Pour la gestion des fonds de PNUD, un compte bancaire spécifique au nom de l'UCPE MRPA a été créé au niveau de la banque BOA Madagascar. Les signataires autorisés dudit compte sont composés de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ le Directeur National du projet Monsieur Guy RAZAFINDRALAMBO ; ▪ le Coordinateur National du projet Madame Hanta RABEFARIHY ; ▪ le Responsable Administratif et Financier Madame Vero RAKOTOMALALA ; et ▪ le Directeur Administratif et Financier du projet IDA/GEF Madame Onitsoa RANDRIANAIVO.
4.28 Le partenaire d'exécution tient-il un livre de caisse adéquat et à jour, où sont consignés les recettes et les paiements ?	✓				Pour le règlement de petites dépenses de fonctionnement quotidiennes ne pouvant être réglées qu'en numéraires une petite caisse a été tenue au niveau de l'Assistant du projet avec un plafond de MGA 1 000 000. Un brouillard de caisse est établi pour l'enregistrement des recettes et des dépenses.

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
4.29 Des contrôles existent-ils pour la collecte, le dépôt sans délai et l'enregistrement des recettes dans chaque lieu de collecte ?	✓				Les recettes au niveau de la caisse ne concerne que le reliquat sur les avances de mission et reversées directement au niveau de la banque le jour de la réception.
4.30 Les relevés bancaires et l'encaisse font-ils l'objet d'un rapprochement tous les mois ?	✓				Les rapprochements périodiques sont établis périodiquement par l'Assistant Financier et Comptable, vérifiés par le Responsable Administratif et Financier et validés par le Coordonnateur National du projet. Ces travaux de rapprochement inclus déjà le rapprochement entre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ les montants décaissés au niveau de la banque et les montants encaissés au niveau de la caisse ; et ▪ les montants encaissés au niveau de la banque et le reliquat de mission encaissés au niveau de la caisse.
4.31 Toutes les données inhabituelles dans les états de rapprochement bancaire sont-elles revues et approuvées par un responsable habilité ?	✓				Suite à la revue des états de rapprochement, à l'exception des frais bancaire en attente de pièces justificatives, aucun élément inhabituel n'apparaît sur ces états.
4.32 Les recettes sont-elles déposées sans délai ?	✓				Les recettes au niveau de la caisse ne concerne que le reliquat sur les avances de mission et reversées directement au niveau de la banque le jour de la réception.
Protection de l'actif					

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
4.33 Y a-t-il un système de protection adéquat pour éviter que l'actif ne fasse l'objet de fraude, de gaspillage ou d'abus ?	✓				<p>La gestion des immobilisations est assuré par l'Assistant Financier et comptable.</p> <p>Les immobilisations sont constituées par les équipements, matériels et mobiliers.</p> <p>Le contrôle et protection rationnelle de l'utilisation des biens et équipements est clairement indiqué dans le manuel de procédures qui prévoit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la politique de gestion des immobilisations ; ▪ les procédures d'acquisition et réception ; ▪ l'inventaire physique ; ▪ la codification et marquage ; et ▪ le suivi de l'utilisation. <p>Des outils ont été mis en place pour la gestion des immobilisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un registre détaillé des immobilisations : codification, description, date d'acquisition, valeur d'acquisition et localisation (Cf Annexe 13); ▪ une fiche de détention des immobilisations signée par le détenteur, l'Assistant Suivi Financier et par le RAF (Cf Annexe 14); ▪ une fiche de décharge de matériels pour le transfert des immobilisations auprès des partenaires d'exécution signée par le Coordonnateur National du projet et le Coordonnateur National des partenaires (Cf Annexe 15)
4.34 Les registres auxiliaires des immobilisations et valeurs mobilières sont-ils à jour et font-ils l'objet de rapprochements avec le compte collectif ?	✓				L'Assistant Financier et Comptable sous la supervision du Responsable Administratif et financier effectue un rapprochement mensuel entre le registre des immobilisations, la fiche détenteur et le grand livre des immobilisations.
4.35 Des inventaires physiques des immobilisations et valeurs mobilières sont-ils effectués périodiquement ?	✓				<p>Suivant le manuel de procédures dans la partie gestion des immobilisations point 3 – inventaire physique : « A la fin de chaque exercice, toutes les immobilisations acquises dans le cadre de l'exécution du projet sont inventoriées par une équipe d'inventaire composée de deux personnes au sein de l'UGP (dont l'AFC) ».</p> <p>L'inventaire physique des immobilisations a été réalisé pour l'exercice 2013 et l'exercice 2014 est en cours.</p>
4.36 L'actif est-il suffisamment assuré par des contrats d'assurance ?	✓				Le bâtiment, les matériels informatiques et électroniques et mobiliers sont couvert par des assurances contre l'incendie, foudre, explosion, dégâts des eaux et vol auprès de la compagnie Assurance ARO.

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
<i>Autres bureaux ou entités²</i>					
4.37 Y a-t-il d'autres bureaux régionaux qui participent à l'exécution ?		✓			L'UCPE dans le cadre du projet MRPA ne dispose pas d'un bureau régional. Les activités sont réalisées à travers des accords de subvention avec les ONGS et les démembrements du Ministère de l'Environnement de l'Ecologie et des Forêts notamment les Directions Régionales de l'Environnement et des Forêts (DREF)
4.38 Le partenaire d'exécution a-t-il mis en place des contrôles et procédures pour les flux monétaires, les informations financières, la responsabilité et les vérifications par rapport aux autres bureaux ou entités ? Veuillez décrire le processus d'approbation.	✓				Les activités de contrôle exercées par l'auditeur interne de l'UCPE au niveau des partenaires d'exécution concernent la vérification des rapports financiers trimestriels et rapports techniques trimestriels fournis par les partenaires d'exécution (ONG, DREF) au vu des pièces justificatives. Ces rapports sont consolidés ensuite avec celui de l'UCPE et feront l'objet de validation du CNP et du DNP avant l'envoi au PNUD. Par ailleurs, un tableau d'analyse des rapports financiers de partenaire est établi par le Responsable Administratif et Financier afin de déterminer les reliquats à reverser par chaque partenaire.
4.39 L'information circule-t-elle entre les différents bureaux/organismes correctement et sans retard ?		✓			Des contraintes ont été rencontrées lors du transfert des informations ou de la remontée des pièces au niveau des partenaires de l'UCPE, due à l'éloignement des sites dont certains d'entre eux se trouvent dans des zones enclavées.
4.40 Y a-t-il des rapprochements périodiques entre les différents bureaux/organismes ?	✓				Le rapprochement des rapports financiers et la vérification des pièces justificatives en provenance des partenaires d'exécution s'effectuent trimestriellement.
Divers					
4.41 Le partenaire d'exécution a-t-il fait connaître aux employés, bénéficiaires et autres parties les noms des responsables à contacter s'ils soupçonnent une fraude, du gaspillage ou le mauvais emploi des ressources ou biens appartenant à l'organisme ?	✓				La fraude et la corruption sont traitées dans la partie 6 du manuel de procédures administratives et financières

² L'expression « Autres bureaux ou entités » désigne les bureaux subsidiaires des partenaires d'exécution et/ou des parties.

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
Évaluation du risque (Politiques et procédures comptables)	<i>E</i>	Ⓢ	<i>M</i>	<i>F</i>	<p>Le risque lié au domaine d'analyse « Politique et procédures de comptabilité » a été évalué à SIGNIFICATIF.</p> <ul style="list-style-type: none"> les procédures relatives au système comptable (plan de compte, système de comptabilisation...) ne sont pas traités dans le manuel de procédures ; les responsabilités d'enregistrement de l'opération et de conservation de l'actif lié à l'opération sont assurées par une seule personne notamment l'Assistant Financier et Comptable.
5. Vérification interne des comptes					
5.1 Y a-t-il un service de vérification interne des comptes au sein de l'entité ?	✓				La vérification des comptes de l'entité est assurée par un Auditeur Interne.
5.2 Quelles sont les qualifications et l'expérience du personnel du service de vérification interne des comptes ?	✓				<p>L'Auditeur Interne possède un diplôme d'Ingénieur en informatique (BAC +5).</p> <p>Il possède une large expérience en matière d'audit des projets financés par les bailleurs de fonds car il a déjà travaillé dans le cabinet d'audit d'expertise comptable DELTA AUDIT DELOITTE entre 1988 à 2005.</p> <p>Il était également auditeur interne du projet d'Appui de l'IDA/GEF au Programme Environnemental Phase III de 2005 à 2011.</p>
5.3 Le vérificateur interne des comptes est-il suffisamment indépendant pour faire des évaluations critiques ? A qui fait-il rapport?		✓			<p>Suivant l'organigramme de l'UCPE dans le cadre du projet MRPA, l'Auditeur Interne est sous la responsabilité du Coordinateur du projet. A cet effet, il n'est pas indépendant dans l'exercice de ces fonctions car il ne peut pas émettre des évaluations critiques à l'endroit de son supérieur hiérarchique direct.</p> <p>Les rapports de l'audit interne sont adressés au Coordonnateur National de projet</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
5.4 Le service de vérification interne des comptes inclura-t-il des activités financées par les organismes dans son programme de travail ?	✓				<p>Avant la réalisation d'une mission, des Termes de Référence ont été établis par l'Auditeur Interne, validés par le Coordonnateur National du projet et approuvés par le Directeur National du projet.</p> <p>Le programme de travail de l'Auditeur interne comportera les aspects ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'effectivité de la réalisation des activités prévues dans les LOA ; ▪ le système de gestion financière ; ▪ la vérification des pièces justificatives des dépenses ; ▪ suivi de l'utilisation des immobilisations. <p>La vérification de l'auditeur est formalisé dans un rapport et incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les TDR de la mission ; ▪ les objectifs de la mission ; ▪ le déroulement et la portée de l'intervention ; ▪ les travaux effectués ; ▪ les résultats des travaux ; et ▪ les conclusions. <p>La vérification des comptes de l'UGP par l'auditeur interne n'est pas formalisée.</p>
5.5 Des mesures sont-elles prises pour donner suite aux conclusions de la vérification interne des comptes ?	✓				<p>Le suivi de l'application des recommandations formulées à l'issue de la précédente fait l'objet d'un point séparé dans le rapport d'audit interne.</p>
Évaluation du risque (Vérification interne des comptes)	E	S	(M)	F	<p>Le risque lié à la vérification interne des comptes est évalué MODERE. L'UCPE dispose d'un service d'Audit Interne. Cependant le service est sous la responsabilité du Coordonnateur National du projet et non pas sous la tutelle du Conseil d'Administration ou Directeur National du projet.</p>
6. Vérification externe des comptes					

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
6.1 Les états financiers de l'entité sont-ils régulièrement vérifiés par un vérificateur des comptes indépendant ? Qui est-il ?		✓			<p>Suivant les statuts de l'Association Article 27 : « L'Assemblée Générale Ordinaire nomme, pour deux ans, un Commissaire aux comptes choisis parmi les commissaires agréés par le Cour d'Appel à Madagascar ».</p> <p>Le rapport du Commissaire aux comptes n'est pas disponible.</p> <p>Pour l'UCPE dans le cadre du projet MRPA : un auditeur externe est mandaté directement par le PNUD pour l'audit financier des projets réalisés par les partenaires d'exécutions. Pour l'exercice 2013, l'audit a été réalisé par le cabinet « NPNM audit »</p>
6.2 Y a-t-il des retards dans la vérification des comptes de l'entité ? Quand les rapports sur la vérification des comptes sont-ils publiés ?		✓			<p>Le rapport du Commissaire aux comptes de l'Association n'est pas disponible</p> <p>Le recrutement d'un cabinet pour la vérification des comptes de l'UCPE dans le cadre du projet MRAP dépend de la PNUD</p>
6.3 La vérification des comptes de l'entité est-elle effectuée conformément aux normes internationales d'audit ?		✓			<p>Le rapport du Commissaire aux comptes de l'Association n'est pas disponible</p> <p>Pour l'UCPE dans le cadre du projet MRPA : l'audit a été réalisé selon les Normes Internationales d'Audit (ISA).</p>
6.4 Des problèmes graves de responsabilité financière ont-ils été mis en évidence dans le rapport sur la vérification des comptes des trois dernières années ?		✓			<p>Aucun problème grave n'a été soulevé dans le rapport d'audit externe dans le cadre du projet MRPA.</p>
6.5 Le vérificateur des comptes de l'entité vérifiera-t-il les comptes de l'AWP ou un autre vérificateur sera-t-il désigné pour vérifier les états financiers de l'AWP ?		✓			<p>Il n'y a pas de procédures pour la vérification spécifique de PTA. Les comptes de projets financés par les bailleurs de fonds sont audités par des vérificateurs externes désignés par les bailleurs de fonds notamment le PNUD.</p>
6.6 Y a-t-il des recommandations faites par les vérificateurs des comptes dans les rapports précédents ou dans les lettres de recommandations qui n'ont pas encore été mises en œuvre ?		✓			<p>Aucune lettre de recommandation n'a été émise par les vérificateurs des comptes dans le cadre du projet MRPA</p>

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
6.7 Le partenaire d'exécution a-t-il élaboré des plans de vérification des comptes ?		✓			Le recrutement d'un cabinet pour la vérification des comptes de l'UCPE dans le cadre du projet MRAP dépend de la PNUD
Évaluation du risque (Évaluation externe des comptes)	E	S	(M)	F	Le risque lié au domaine d'analyse « Vérification externe des comptes » a été évalué MODERE. Le PNUD est chargé du recrutement des vérificateurs externes de compte de l'UCPE dans le cadre du projet MRPA. Par contre le rapport du commissaire aux comptes de l'Association UCPE prévue dans ses statuts n'est pas disponible.
7. Établissement de rapports et suivi					
7.1 Des états financiers sont-ils préparés pour l'entité ?	✓				L'Association ne dispose pas des états financiers. Par contre les états financiers notamment les rapports financiers sont préparés par chaque Unité de Gestion de projet.
7.2 Quelle est la fréquence de la préparation des états financiers ? Les rapports sont-ils établis en temps opportun pour pouvoir être utiles aux membres de la direction lors de la prise de décisions ?	✓				Les états financiers notamment le rapports financier est établi trimestriellement par le RAF et envoyé à la PNUD après la validation du Coordonnateur National de projet et l'Approbation du Directeur National de projet. Le rapport financier annuel est approuvé par les membres du Comité de Pilotage
7.3 Le système d'établissement de rapports doit-il être adapté pour rendre compte des dépenses liées à l'AWP ?	✓				Le format du rapport financier utilisé actuellement par l'UCP permet d'identifier les dépenses effectivement réalisées par rapport au PTA et un suivi budgétaire régulier par activité par rapport aux réalisations et un suivi budgétaire trimestriel.
7.4 Le système d'établissement de rapports est-il capable de lier les informations financières aux progrès effectivement réalisés dans l'AWP ? Si des systèmes distincts sont employés pour recueillir et compiler des données, quels contrôles sont en place pour réduire le risque que les données concrètes ne sont pas synchronisées avec les données financières?	✓				L'UCPE dans le cadre du projet MRPA utilise un fichier Excel pour rendre compte de l'état de réalisation des activités et des dépenses mensuels. Le remplissage de ce fichier requiert des informations en provenance du RAF et du RSE. Le RSE établit trimestriellement un tableau de bord de suivi des activités et des dépenses par rapport au budget, qui permet de lier les informations financières aux progrès effectivement réalisés dans le PTA
7.5 Le partenaire d'exécution a-t-il des responsabilités en matière de rapports de gestion financière lesquelles précisent les rapports qui doivent être établis, leur contenu et leur utilisation ?	✓				A part les rapports financiers trimestriels, l'UCPE n'a pas de responsabilité en matière d'établissement de rapports de gestion financière lesquelles précisent les rapports qui doivent être établis, leur contenu et leur utilisation.

Domaine d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Remarques/Observations
7.6 Les rapports financiers sont-ils utilisés par les membres de la direction ?	✓				Rapport trimestriel vérifié par le CNP et signé par la Direction Le rapport annuel est présenté au niveau des membres de Comité du Pilotage
7.7 Les rapports financiers comparent-ils les dépenses effectivement engagées avec les allocations budgétaires et programmées ?	✓				Les rapports financiers soumis au PNUD décrivent les dépenses classés par nature de dépenses selon le plan de compte du PNUD et catégorisés selon les activités du projet. Le RAF effectue un rapprochement trimestriel entre le budget et les dépenses effectivement engagées. Le rapprochement est fait par activité et par ligne budgétaire.
7.8 Les rapports financiers sont-ils établis directement par un système de comptabilité automatisé ou par des tableurs ou par d'autres moyens ?	✓				Les rapports financiers au niveau de l'UCPE dans le cadre du projet MRPA sont établis sur tableur Excel.
Évaluation du risque (Suivi et établissement de rapports)	E	S	(M)	F	Le risque lié au domaine d'analyse « Etablissement des rapports et suivi » a été évalué MODERE. Le système d'établissement de rapport n'est pas automatisé. Les rapports sont établis sur tableur Excel. Le Responsable Administratif et Financier effectue son suivi sur Excel à partir du budget comparé avec la réalisation contenant le code budgétaire du PNUD.
8. Systèmes d'information					
8.1 Le système de gestion financière est-il informatisé ?	✓				Le système de gestion financière est tenu sur un tableur Excel.
8.2 Ce système peut-il produire les rapports financiers requis ?	✓				Ce système peut produire les Rapport Financier
8.3 Le personnel est-il suffisamment bien formé pour assurer l'entretien du système ?			✓		
8.4 Le système d'organisation de la gestion et de traitement garantit-il le caractère confidentiel, l'intégrité et la disponibilité des données ?		✓			Le système de gestion financière et comptable de l'UCPE est entièrement basé sur le tableur Excel. Les données ne sont pas intégrées et peuvent être modifiées sans autorisation.
Évaluation du risque (Systèmes d'information)	E	(S)	M	F	Le risque lié au domaine d'analyse « Systèmes d'information » a été évalué à SIGNIFICATIF. L'UCPE dans le cadre du projet MRPA base entièrement son système de gestion financière et comptable sur le tableur Excel, qui n'est ni automatisé, ni intégré, ni sécurisé.

Annexe 2 Questionnaire d'évaluation de la Capacité du Partenaire dans le domaine de l'approvisionnement

Domaines d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Observations/Commentaires
1. Organisation et Ressources Humaines					
1.1 Le PE dispose-t-il d'un département (ou unité) en charge des achats ou de l'approvisionnement? Joindre l'organigramme du PE		✓			Le projet ne dispose pas un responsable de passation de marché depuis fin mai 2014, la supervision de respect des procédures de passation de marché est assurée par l'Audit Interne Le RPM n'est pas prévu dans l'organigramme présenté par l'UGP et dans le document de projet.
1.2 Le personnel a-t-il les qualifications et l'expérience appropriées en adéquation avec le volume des approvisionnements à gérer ?			✓		Le projet ne dispose pas un responsable de passation de marché depuis fin mai 2014
1.3 Quel est le montant approximatif en US Dollars des approvisionnements gérés par l'entité pour l'année en cours ou pour l'année précédente?	✓				L'entité gère approximativement 1 100 000 USD pour l'année 2013 et 120 000 USD pour l'année 2014 en termes d'approvisionnement.
1.4. Quelles sont les plus grandes catégories de marchandises qui font l'objet d'approvisionnement pour le PE?	✓				Pour l'année 2014, les approvisionnements du projet peuvent être catégorisés comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Service de consultation pour 102 000 USD ; et ▪ Fournitures et équipements 8 000 USD.
1.5 Le PE a-t-il reçu des fonds de la part des Agences des Nations Unies dans le passé pour l'acquisition des marchandises? Joindre une lettre ou un MoU.	✓				L'UCPE a assuré la gestion du projet zone d'appui aux aires protégées « Appui du PNUD/GEF au Programme Environnement E3 », financé par le PNUD/GEF, de 2005 à Mai 2008. L'enveloppe du projet est évaluée à 6,3 millions de dollars.
Evaluation de risque (Organisation et Ressources Humaines)	(E)	M	F		Le risque lié au domaine d'analyse « Organisation et ressources humaines » au niveau l'approvisionnement et de la gestion des matériels est évalué à ELEVE. L'UCPE ne dispose pas un responsable de passation de marché depuis fin mai 2014, la supervision de respect des procédures de passation de marché est assurée par l'Audit Interne
2. Politiques et procédures du système d'approvisionnement					
2.1 Le PE dispose-t-il d'un manuel de	✓				Les règles et procédures de passation des marchés et emplois des consultants

Domaines d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Observations/Commentaires
politiques et procédures décrivant le système d'approvisionnement et définissant les responsabilités du personnel? Joindre une copie du manuel des approvisionnements					sont spécifiées dans le Manuel de procédures de l'UCPE lequel se réfère aux Directives de la Banque mondiale relatives. (Cf. Annexe 16)
2.2 Le manuel des approvisionnements définit-il les conditions minimales pour les contrats d'approvisionnement ?	✓				Les seuils des montants des contrats avec la méthode de passation/sélection sont déjà décrits dans les procédures de passation de marché
2.3 Par le passé, le PE a-t-il déjà rencontré des problèmes dans la gestion des approvisionnements en provenance d'une agence du SNU ? En donner une description.		✓			Aucun problème dans la gestion des approvisionnements en provenance de PNUD n'a été soulevé par l'UCPE.
Evaluation de risque (Politique et Procédures)	E	M	F		Le risque lié à la politique et procédures est évalué à FAIBLE. Le projet dispose d'un manuel de procédure décrivant le système d'approvisionnement, les responsabilités du personnel et les conditions minimales pour les contrats d'approvisionnement.
3. Identification des Fournisseurs Potentiels					
3.1 Le département chargé des approvisionnements tient-il à jour une liste restreinte des fournisseurs pour la majorité des biens que le PE se procure ? Joindre la liste de fournisseurs	✓				L'UCPE dispose d'une base de données des fournisseurs et de prestataires (Annexe 17)
3.2 Existe-t-il un système de pré qualification des fournisseurs ?		✓			Aucun système de pré qualification des fournisseurs n'a été appliqué sur les achats en dessous du seuil (comparaison de prix de fournisseurs)
3.3 Le personnel chargé de l'approvisionnement a-t-il une bonne connaissance du marché local.		✓			Le projet ne dispose pas d'un responsable de passation de marché depuis fin mai 2014

Domaines d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Observations/Commentaires
Evaluation de risque (Identification des fournisseurs potentiels) Potential Sources)	E	(M)	F		Le risque lié au domaine d'analyse « Identification des fournisseurs potentiels » est évalué à MOYEN. L'UCPE dispose d'une liste restreinte de fournisseurs. Par contre le poste chargé de l'approvisionnement est vacant depuis mai 2014.
4. Appel à soumission et évaluation des offres					
4.1. Le département chargé des approvisionnements dispose-t-il d'un modèle adéquat d'appel de demande de cotation ou pour un appel d'offres? Joindre un modèle de demande de cotation, un modèle d'appel d'offres et une copie d'une offre reçue.	✓				L'UCPE dans le cadre du projet MRPA n'utilise pas un modèle pour la demande de cotation. Toutes les demandes sont envoyées par mail par l'Assistant du projet. Par contre, pour l'appel d'offre, un modèle prédéfini est utilisé par le projet. Un modèle de demande de cotation et d'appel d'offre est présenté dans l'Annexe 18
4.2. Le PE impose-t-il un nombre minimal de propositions valides reçues pour que l'on puisse procéder à l'évaluation des offres ? Si OUI, mentionner le nombre et les raisons.	✓				Selon le manuel de procédure, la réception d'au moins 3 cotations de fournisseurs sont nécessaires pour une sélection restreinte de fournisseurs. Pour le cas de consultants, la réception d'au moins 6 cotations est requise. Cependant pour le cas d'un appel d'offre ouvert, aucun nombre de propositions minimum n'est nécessaire pour que l'on puisse procéder à l'évaluation des offres.
4.3. Les offres doivent-elles parvenir sous enveloppes scellées et gardées dans un endroit sécurisé jusqu'au moment de l'ouverture des offres au public?	✓				Tel que prévu dans le manuel de procédure et suivant les Dossiers d'Appel d'Offres (DAO), les offres doivent parvenir sous enveloppes scellées et ne doivent être ouvertes que par le Comité d'Adjudication de Marché (CAM)
4.4. Le système d'appel d'offres pratiqué prévoit-il l'ouverture des offres en public ? Les fournisseurs sont-ils autorisés à y assister ?	✓				Le manuel de procédure et les DAO prévoient une ouverture de plis en public et en présence des représentants des soumissionnaires
4.5. Existe-t-il des critères spécifiques pour l'attribution du contrat ?	✓				Le choix des méthodes de passation de marchés utilisées par le projet et l'attribution du contrat sont dictées par le souci du respect des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ économie et efficacité ; ▪ égalité des soumissionnaires ; ▪ encouragement des soumissionnaires locaux ; ▪ transparence ; et ▪ rapport qualité/coût.
4.6. Le PE dispose-t-il d'un comité d'évaluation des offres et d'élaboration du	✓				Selon l'analyse des dossiers de passation de marché, le partenaire d'exécution dispose d'un comité d'ouverture de plis et d'un comité d'approbation de marché.

Domaines d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Observations/Commentaires
contrat et pour les recommandations d'attribution du contrat?					La désignation de ces membres n'est pas formalisée.
4.7. La responsabilité de l'approbation finale pour l'attribution du contrat revient-elle à une personne d'un grade convenable? Mentionner le nom et le poste du responsable en question.	✓				L'approbation finale pour l'attribution du contrat revient à la Direction Nationale du projet (DNP) Monsieur Guy RAZAFINDRALAMBO
Evaluation de risque (Appel à soumission et évaluation des offres)	E	M	F		Le risque lié à au domaine d'analyse « Appel à soumission et évaluation des offres » est évalué à FAIBLE. L'UCPE possède des modèles de documents d'appel d'offres et applique les procédures d'appel à soumission et d'évaluation des offres conformément à son manuel de procédures.
5. Préparation du Bon de Commandes					
5.1 Le Bureau émet-il un bon de commandes ou un contrat pour les offres retenues?	✓				Tout achat ou prestation de montant supérieur ou égal à MGA 100.000 doit faire l'objet d'établissement d'un Bon de commande (fournitures) ou d'un contrat (prestation de service)
5.2 Existe-t-il un bon de commandes standard ou un contrat standard à utiliser ? Joindre une copie du Bon de Commandes.	✓				Des carnets de bon de commande pré-imprimés et pré numérotés sont utilisés au niveau de l'Assistant du projet. Le Bon de Commande est établi en 3 exemplaires. La souche (3ème exemplaire) est gardée par la Comptabilité de manière à en faciliter le suivi.
5.3 Le PE dispose-t-il d'un système de ségrégation de tâches dans le processus de traitement des contrats?	✓				Le contrat est établi par le responsable Passation de marché. Après signature du prestataire, le contrat est paraphé par la coordonnatrice et signé par le Directeur National de projet (Mr Guy RAZAFINDRALAMBO).
5.4 Qui sont chargés de la préparation et de l'approbation des bons de commande ou des contrats ?	✓				L'Assistant du projet prépare le Bon de Commande et par la suite visé par le Coordonnateur National du projet et approuvé par le Directeur National du projet
5.5 Les bons de commande sont-ils pré-numérotés et est-ce que le PE en garde des copies pour l'enregistrement et les dossiers ainsi que pour les paiements?	✓				Des carnets de bon de commande pré-imprimés et pré numérotés sont utilisés au niveau de l'Assistant du projet. Le Bon de Commande est établi en 3 exemplaires. La souche (3ème exemplaire) est gardée par la Comptabilité de manière à en faciliter le suivi.
Evaluation de risque (Préparation du Bon de Commande)	E	M	F		Le risque associé au domaine d'analyse « Préparation du bon de commandes » est évalué à FAIBLE. L'UCPE utilise des bons de commande standards et pré-numérotés. Elle prépare les bons de commandes et contrats dans le cadre d'une séparation des tâches appropriée.
6. Suivi des commandes et action pour activer la livraison					

Domaines d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Observations/Commentaires
6.1 Le Service d'approvisionnement fait-il un suivi des commandes et prend-il des dispositions pour en activer la livraison pour s'assurer qu'elle se fasse dans le temps?	✓				Un tableau de suivi de bon de commande est tenu par l'Assistant du projet (Annexe 19). Ce tableau comporte les informations ci-après : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Date ; ▪ Référence du bon de commande ; ▪ Référence de la facture du fournisseur ; ▪ Libellés ; ▪ Montant du bon de commande ; ▪ Montant de la facture ; ▪ Référence de paiement ; ▪ Date de paiement ; et ▪ Montant payé.
6.2 Le PE prend-il livraison des commandes auprès des fournisseurs ou bien se fait livrer les commandes à son bureau ou aux sites des projets ?	✓				Selon l'entretien avec le Responsable Administratif et Financier, la plupart des commandes est livrée dans le bureau de l'UGP.
6.3 Le PE dispose-t-il des moyens de transports? Ou bien est-ce qu'il contracte des transporteurs pour lui livrer les marchandises?	✓				Selon l'entretien avec le Responsable Administratif et Financier, la plupart des commandes est livrée dans le bureau de l'UGP
Evaluation de risque (Suivi des commandes et action pour activer la livraison)	E	M	F		Le risque lié au domaine d'analyse « Suivi des commandes et action pour activer la livraison » est évalué à FAIBLE. L'UCPE dispose d'un tableau de suivi de Bon de Commande.
7. Réception et Contrôle					
7.1 a) Le PE a-t-il un magasin approprié pour le stockage des marchandises ? b) Le PE a-t-il mis en place des procédures à suivre pour la réception des marchandises ?	✓				Les stocks de l'UCPE dans le cadre du projet MRPA comprennent principalement les fournitures de bureau qui ne nécessitent pas un magasin de stockage.
7.2 a) Le PE pratique-t-il le contrôle avant livraison ? b) Le contrôle post-livraison est-il en place pour s'assurer que les marchandises livrées sont conformes à la commande ?	✓				Selon l'entretien avec le Responsable Administratif et Financier, la plupart des commandes est livrée dans le bureau de l'UGP. La vérification de l'exécution de la prestation de service incombe à l'AFC et au service demandeur et porte sur la quantité, la qualité et les spécificités de la commande.
7.3 Y a-t-il des accusés de réception ou documents équivalents remis aux fournisseurs au moment de la livraison des marchandises ? C'Joindre une copie accusant réception des marchandises	✓				Un bon de réception est établi à la réception des marchandises. (Cf. Annexe 20 exemplaire de Bon de réception)

Domaines d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Observations/Commentaires
Evaluation de risque (Réception et contrôle)	E	M	(F)		Le risque lié au domaine d'analyse « Réception et contrôle » est FAIBLE. L'UCPE prend des mesures pour assurer une réception et un contrôle adéquats des marchandises.
8 Vérification de la facture et paiement					
8.1 a) Qui reçoit la facture du fournisseur et les bons de livraison ? b) Qui certifie les factures avant de procéder à leur paiement ?	✓				Tous les courriers de prestataires et fournisseurs sont reçus par l'Administration du projet qui les enregistre dans le registre de courrier arrivée. La date de réception est indiquée sur les documents. La facture est certifiée par le CNP avant de procéder aux paiements
8.2 Existe-t-il une procédure sur la comparaison des factures en termes de quantités, prix, et conditions avec les bons de commandes avant de traiter les paiements et avant de les approuver ?	✓				La comparaison des factures en termes de quantités, prix, et conditions avec les bons de commandes avant de traiter les paiements et avant de les approuver est prévue dans le manuel de procédures. Elle est assurée par l'Assistant Financier et Comptable et l'Assistant du projet
8.3 Qui prend la décision finale relative à l'approbation des paiements des factures des marchandises livrées?	✓				La décision finale relative à l'approbation des paiements des factures des marchandises livrées revient à la Coordination National du projet
Evaluation de risque (Vérification de factures et paiement)	E	M	(F)		Le risque lié au domaine d'analyse « Vérification de la facture de paiement » est évalué à FAIBLE. La facture fait l'objet de plusieurs vérifications avant le paiement.
9 Enregistrement des commandes					
9.1 Le service d'approvisionnement garde-t-il des dossiers séparés pour offre ? Les offres ont-elles des numéros séquentiels? Vérifier des échantillons de dossiers d'offres.	✓				Chaque dossiers de passation de marchés sont classés dans un carton archive séparés. Des références ont été attribuées à chaque marché.
9.2 Le PE garde-t-il des dossiers pour les bons de commandes ou les contrats avec des copies des documents de réception et de paiement? Vérifier des échantillons de dossiers.	✓				Les paiements sont effectués après réception des documents suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bon de commande (Original) dont la partie exécution est remplie par le fournisseur ; ▪ Bon de livraison (1 original – avec signature et tampon de l'entité) ; et ▪ Une facture (1 original + 2 copies – avec signature et tampon)
9.3 Les données relatives aux approvisionnements sont-elles conservées dans un système de base de données sécurisé?	✓				Un système de sauvegarde périodique a été mis en place au sein de l'UCPE.
9.4 La direction reçoit-elle des rapports périodiques sur les activités relatives aux	✓				Le tableau de suivi de plan de passation de marché est vérifié et mis à jour trimestriellement.

Domaines d'analyse	Oui	Non	N/A	Examen	Observations/Commentaires
approvisionnements? Joindre une copie d'un rapport.					
Evaluation de risque (Enregistrement des commandes)	<i>E</i>	<i>M</i>	(<i>F</i>)		Le risque lié au domaine d'analyse « Enregistrement des commandes » est évalué à FAIBLE.
10 Audit & information sur les irrégularités					
10.1 Le service d'approvisionnement fait-il l'objet d'un audit mené par un auditeur indépendant ? Donner le nom de l'auditeur.	✓				Une vérification a été réalisée par un Agent de PNUD pour l'acquisition de matériel roulant mais le rapport n'est pas disponible au niveau de l'UGP
10.2 Existe-t-il des recommandations issues des rapports d'audit antérieurs ou des lettres au management qui n'ont pas encore fait l'objet de mise en œuvre ? Si oui, existe-t-il un plan de mise en œuvre des recommandations.		✓			Le rapport de vérification n'est pas disponible au niveau de l'UGP.
10.3 Have the IP advised employees, beneficiaries, and other recipients to whom to report if they suspect irregularities in the procurement process and delivery of supplies?		✓			Il n'existe pas au sein de l'UCPE de procédure de dénonciation d'irrégularités relatives au processus d'approvisionnement.
Evaluation de risque (Audit & information sur les irrégularités)	<i>E</i>	(<i>M</i>)	<i>F</i>		Le risque lié à l'Audit & Information sur les irrégularités est évalué MOYEN. Aucune communication formelle n'a été faite concernant la désignation de la personne à qui on reporte les irrégularités.

Pièces jointes

Annexe 3 : Récépissé de déclaration N°136/12-MI/DIRAT/ANT/ASS délivré par le Ministère de l'Intérieur

Annexe 4 : Bordereau d'envoi des états financiers visé par l'Administration fiscale

Annexe 5 : Organigramme de l'UCPE/IDA

Annexe 6 : Organigramme de l'UCPE/PNUD

Annexe 7 : Termes de référence et CV du Responsable Administratif et Financier

Annexe 8 : Termes de Référence et CV de l'Assistant Financier et Comptable

Annexe 9 : Formulaire d'une Demande de Prestation – Achat – Réparation (DPAR)

Annexe 10 : Exemple de Bon de commande

Annexe 11 : Termes de Référence des membres du Comité de Pilotage

Annexe 12 : Procès-Verbal de validation du budget par le Comité de Pilotage

Annexe 13 : Exemple registre détaillé des immobilisations

Annexe 14 : Exemple d'une fiche de détenteur effectif

Annexe 15 : Exemple d'une fiche de transfert de matériels

Annexe 16 : Extrait des règles et procédures de passation des marchés

Annexe 17 : Liste des fournisseurs et prestataires

Annexe 18 : Modèle de demande de cotation et avis d'appel d'offre

Annexe 19 : Exemple d'un tableau de suivi de bon de commande

Annexe 20 : Exemple d'un Bon de réception