

**UNDP- Togo**

**Micro-évaluation**

**DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT**

**PROJET D'ELABORATION DU PRBA**

Moore Stephens LLP

Londres

15 Septembre 2017

Moore Stephens LLP  
150 Aldersgate Street  
London  
EC1A 4AB

Associé: Mark Henderson  
[mark.henderson@moorestephens.com](mailto:mark.henderson@moorestephens.com)

## Sommaire

<b>CONSTATATIONS DE LA MICRO-EVALUATION .....</b>	<b>3</b>
1.1. <b>CONTEXTE, CHAMP D’APPLICATION ET METHODOLOGIE .....</b>	<b>3</b>
1.2. <b>RESULTATS DE L’EVALUATION DES RISQUES .....</b>	<b>5</b>
1.3. <b>DETAIL DES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DU CONTROLE INTERNE</b>	<b>7</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>11</b>
<b>ANNEXE I: INFORMATIONS SUR LE PARTENAIRE D’EXECUTION ET SON PROGRAMME</b>	<b>12</b>
<b>ANNEXE II: LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....</b>	<b>13</b>
<b>ANNEXE III: QUESTIONNAIRE DE MICRO-EVALUATION.....</b>	<b>14</b>

# CONSTATATIONS DE LA MICRO-EVALUATION

## 1.1. CONTEXTE, CHAMP D'APPLICATION ET METHODOLOGIE

### Contexte

La micro évaluation fait partie des exigences du cadre pour l'Approche Harmonisée de Remises d'Espèces aux PE (HACT). Le cadre HACT représente un cadre opérationnel commun appliqué par les agences des Nations Unies pour la remise d'espèces à des PE gouvernementaux ou non gouvernementaux.

La micro évaluation analyse le cadre de contrôle du PE. Elle se traduit par l'attribution d'un niveau de risque (faible, modéré, significatif ou élevé). La note globale des risques est utilisée par les agences des Nations Unies, ainsi que d'autres informations disponibles (par exemple, l'historique de la collaboration avec l'agence et les résultats des précédentes activités d'assurance), pour déterminer le type et la fréquence des activités d'assurance selon les directives de chaque agence. Il est également pris en compte lors de la sélection des modalités appropriées de remise d'espèces au PE.

### Champ d'application

La micro-évaluation fournit une évaluation globale du programme, des politiques en matière de gestion financière et opérationnelle, des procédures, des systèmes et des contrôles internes du Partenaire d'Exécution. Elle inclut:

- Un examen du statut juridique du PE, de sa structure de gouvernance et sa viabilité financière, de sa capacité de gestion financière, de la gestion du programme, de la structure organisationnelle et de son personnel, des politiques et procédures comptables, des actifs immobilisés et inventaires, du rapport et du suivi financier, et des passations de marché;
- Un accent particulier sur le respect des politiques, des procédures, des règlements et des dispositions institutionnelles qui sont émises à la fois par le gouvernement et par le partenaire d'exécution.

Elle intègre les résultats de toutes les micros évaluations antérieures qui ont été menées chez le Partenaire d'Exécution.

### Méthodologie

Nous avons procédé à la micro-évaluation au lieu et aux dates mentionnées dans l'Annexe I.

Sur base des échanges avec la direction, de l'observation et des contrôles inopinés de transactions, nous avons évalué le Partenaire d'Exécution et le système de contrôle interne concerné en mettant l'accent sur:

- L'efficacité des systèmes à fournir à la direction du Partenaire d'Exécution des informations qui sont précises et en temps opportun relatives à la gestion des fonds et actifs, conformément aux plans de travail et aux contrats avec les agences des Nations Unies;
- L'efficacité générale du système de contrôle interne dans la protection des actifs et des ressources du Partenaire d'Exécution.

Nous avons discuté des résultats de la micro évaluation avec le personnel des agences des Nations Unies concerné et avec le PE avant la finalisation du rapport. La liste des personnes rencontrées et interrogées au cours de la micro-évaluation est disponible à l'Annexe III.

### Résultats

Les résultats de notre micro évaluation sont précisés à la section 1.2 ci-dessous. Les conclusions relatives au contrôle interne ainsi que les recommandations sont détaillées à la section 1.3.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Mark Henderson', written in a cursive style.

Mark Henderson  
Associé  
Moore Stephens LLP

15 September 2017

## 1.2. RESULTATS DE L'ÉVALUATION DES RISQUES

Le tableau ci-dessous résume les résultats et les principales conclusions du système de contrôle interne à travers l'application du questionnaire de micro-évaluation (dans l'Annexe IV). Le détail des constatations et recommandations sont précisées dans la section 1.3 ci-dessous.

Domaine considéré	Évaluation du risque*	Observations
<b>1. Partenaire d'exécution</b>	Modéré	<p>Le PE est le Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières (MERF). Dans le cadre de l'exécution du Projet d'élaboration du Premier Rapport Biennal Actualisé (PRBA) financé par le PNUD, une Unité de Gestion a été mise en place au sein de la Direction de l'Environnement.</p> <p>Des problèmes importants n'ont pas été relevés depuis le début de la mise en œuvre des activités relatives au projet. On note dans l'ensemble que le PE a satisfait aux exigences de compte rendu et de supervision mais il ne dispose pas d'un dispositif de reporting des cas de fraude à des personnes spécifiques indiquées par le Ministère de tutelle. Il jouit d'une stabilité financière en tant que subdivision d'un organisme public.</p>
<b>2. Gestion de programme</b>	Faible	<p>Le PE dispose de procédures relatives à l'élaboration des programmes et des outils permettant le suivi de la mise en œuvre de ses activités. L'unité de gestion du projet effectue des réunions de suivis des activités et bénéficie d'une grande expertise en la matière au travers des nombreux consultants intervenant sur le projet.</p>
<b>3. Structure organisationnelle et effectifs</b>	Modéré	<p>Le PE dispose d'un effectif suffisant de personnel relevant pour la plupart de la fonction publique togolaise. L'unité de gestion du projet au sein de la Direction de l'Environnement est composée de deux personnes : un assistant administratif et financier du projet l'une recruté par le PNUD et un fonctionnaire de l'état détaché par le Ministère de l'environnement, qui occupe la fonction de coordonnateur du projet.</p> <p>L'effectif au département de finance semble suffisant par rapport au volume de l'activité.</p> <p>Cependant le PE ne dispose ni de politiques de formation du personnel, ni d'un cadre de contrôle interne propre, bien défini et documenté.</p>
<b>4. Politiques et procédures comptables</b>	Modéré	<p>Le projet d'élaboration du PRBA, dispose d'un Assistant Administratif et financier (AAF), chargé de l'enregistrement des transactions financières liées au projet. Il ne dispose pas de logiciel comptable, cependant le système Excel mis en place a permis sur la période l'élaboration de document comptable, de rapport financier et d'activité. Le projet ne dispose pas de manuel de politiques et procédures financières adéquat.</p> <p>Le Projet dispose d'un compte bancaire unique. Certaines vérifications et contrôles sont faits par les agents du PNUD, notamment le suivi budgétaire. Les fonctions incompatibles sont essentiellement séparées, mais on note néanmoins un cumul par l'assistant administratif et financier (AAF) des fonctions</p>

		<p>d'enregistrement des transactions et de conservation des actifs liés à la transaction.</p> <p>Des dépenses excessives en espèces sont relevées. De plus, il importe de préciser qu'après chaque décaissement, l'AAF de l'UGP n'ayant pas de coffre fort, fait un dépôt des fonds dans son compte personnel avant de les décaisser à la veille des paiements effectifs.</p>
<b>5. Immobilisations et stock</b>	Modéré	<p>Le PE dispose d'une liste d'inventaire des actifs provenant du PNUD, cependant elle ne dispose pas d'une fiche de stock de matériels de bureau.</p> <p>Le bâtiment et son contenu appartiennent à l'état et sont protégé par un service de gardiennage approximatif. Bien que le Projet ne possède pas de stock important de fourniture, il ne dispose pas de système de gestion de stock qui lui permet d'effectuer le suivi de la distribution de fournitures.</p>
<b>6. Rapports et suivi financiers</b>	Modéré	<p>Les rapports financiers sont faits de manière systématique suivant les recommandations du PNUD, par l'AAF, qui prépare également tous les documents financiers nécessaires à l'établissement de ces rapports.</p> <p>Le Projet n'a jamais été audité auparavant, cependant le bureau a été audité en 2015, et il n'existe pas de recommandations importantes qui n'ont pas été mise en œuvre.</p>
<b>7. Achats</b>	Faible	<p>Le PE n'effectue aucune acquisition et par conséquent n'exerce pas de passation de marché. Tout le processus est établi directement par le PNUD.</p> <p>Cependant la DE en elle-même utilise le code de passation de marchés publique du Togo. Il existe un comité de passation de marché, responsable du processus de passation et de gestion des marchés publics et délégations de service public.</p>
<b>Évaluation du risque global</b>	<b>Modéré</b>	

\* Elevé, Significatif, Modéré, Faible

### 1.3. DETAIL DES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DU CONTROLE INTERNE

No.	Description de la constatation	Recommandation
1.	<b>Faiblesse du politique de lutte contre la corruption</b>	
	<p><b>Description :</b></p> <p>Nous avons remarqué que partenaire n'indique pas aux employés, bénéficiaires et autres destinataires les noms des personnes à contacter s'ils soupçonnent l'existence d'une fraude, d'un gaspillage ou d'une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Nous avons recommandons que le partenaire indique aux employés, bénéficiaires et autres destinataires les noms des personnes à contacter s'ils soupçonnent l'existence d'une fraude, d'un gaspillage ou d'une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence.</p>
2.	<b>Faiblesses dans la gestion de programme</b>	
	<p><b>Description :</b></p> <p>Nous avons constaté que le partenaire ne dispose pas de politiques écrites pour le suivi et l'évaluation des activités du projet et que le partenaire ne recueille, ne surveille et n'évalue pas formellement les données sur la réalisation des résultats du projet. Cela augmente le risque que les activités du projet soient insuffisamment mises en œuvre ou ne soient pas mises en œuvre du tout.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Le partenaire doit mettre en œuvre des politiques et des procédures détaillées pour le suivi et l'évaluation. Les activités régulières de surveillance pourraient inclure des vérifications ponctuelles, des listes de contrôle, des visites de projet sur place, des évaluations et des réunions de bilan, lesquelles devraient être effectuées et documentées.</p>
3.	<b>Formation du personnel insuffisante</b>	
	<p><b>Description :</b></p> <p>Il existe un manque de politiques de formation pour le personnel de comptabilité et de finances. Sans politique de formation adéquate, le personnel peut ne pas être à jour en ce qui concerne les exigences pertinentes ni posséder les compétences appropriées pour occuper leur poste.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>L'organisation doit mettre en œuvre des politiques de formation qui prévoient des calendriers et des activités pour la formation du personnel de la comptabilité et des finances et veiller à ce que celles-ci soient entreprises comme prévu.</p>
4.	<b>Rotation importante en personnel</b>	
	<p><b>Description :</b></p> <p>Nous avons constaté une faille dans la rotation d'un poste important du projet. En effet, le poste de coordonnateur a été vacant six mois durant, avant l'arrivée de son occupant actuel. Ce qui pourrait porter atteinte au bon déroulement du projet sur le long terme.</p> <p>En effet, l'absence de coordonnateur sur le projet a réduit l'effectif du personnel qui est déjà très faible, ce qui a conduit à un cumul des tâches de la part de l'AAF.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Nous recommandons la mise en place d'un plan de continuité des opérations, qui permettra au projet de fonctionner sans risques majeur, même en l'absence du coordonnateur principal.</p> <p>Le partenaire pourrait, par exemple, nommer un coordonnateur intérimaire afin d'éviter un accroissement du risque de séparation insatisfaisante des responsabilités.</p>

<p><b>5.</b></p>	<p><b>Déficiences du système comptable</b></p>	
<p><b>Description :</b></p> <p>Nous avons constaté que le partenaire ne dispose pas d'un système comptable qui permet un enregistrement correct des transactions financières avec des organismes des Nations Unies. En effet, le système de gestion financière est effectué via Excel, qui n'est pas un logiciel adéquat pour tenir une comptabilité fiable.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Le partenaire doit mettre en place un système comptable qui permet un enregistrement précis des transactions financières du PNUD. Ce dernier doit inclure l'imputation des dépenses en fonction des composantes respectives, des catégories de décaissement et des sources de financement. Le système comptable doit être capable de fournir une piste d'audit reliant les coûts déclarés dans les rapports des donateurs aux transactions individuelles.</p>	
<p><b>6.</b></p>	<p><b>Séparation insuffisante des responsabilités</b></p>	
<p><b>Description :</b></p> <p>Étant donné le nombre réduit des effectifs au sein du service financier, nous avons constaté que certaines fonctions ne sont pas séparées comme il se doit. Les fonctions d'enregistrement de la transaction, conservation des actifs liés à la transaction, sont prises en charge par une seule et même personne, l'assistant administrateur et financier.</p> <p>Nous prenons note du fait qu'il existe de bonnes procédures d'approbation des marchandises limitant le risque de séparation insatisfaisante des responsabilités.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Nous comprenons que la séparation des responsabilités est difficile au sein des petites structures. Cependant, il est possible d'améliorer la situation en attribuant certaines responsabilités actuellement prises en charge par l'administrateur à d'autres membres du personnel. Par exemple, le responsable du projet peut se charger de recevoir les marchandises et de documenter cette procédure.</p>	
<p><b>7.</b></p>	<p><b>Documents justificatifs non tamponnés avec la mention « PAYÉ »</b></p>	
<p><b>Description :</b></p> <p>Nous avons noté que le partenaire n'a pas régulièrement apposé le tampon « PAYÉ » sur les documents justificatifs à la suite d'un règlement en vue d'éviter les paiements en double.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Lors de l'approbation et du traitement des paiements, la direction doit veiller à ce que tous les documents justificatifs soient revêtus du tampon « PAYÉ » et comportent le code projet UNDP, afin de réduire le risque de doubles paiements ou de double financement.</p>	
<p><b>8.</b></p>	<p><b>Absence de manuel de politiques et procédures</b></p>	
<p><b>Description :</b></p> <p>Pour garantir l'exactitude et la complétude des dossiers de gestion, il est indispensable de recourir à des politiques et procédures de contrôle efficaces. Toutefois, nous avons constaté que le partenaire ne dispose pas de manuel de politiques et procédures permettant au personnel d'exécuter de manière sérieuse les tâches qui lui incombent.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Pour être en mesure de garantir une mise en œuvre adéquate des activités, le partenaire doit veiller à ce que le personnel suive les procédures et politiques applicables à l'entreprise, en mettant en place un manuel des procédures claire et précis.</p>	

<p><b>9.</b></p>	<p><b>Utilisation excessive du règlement en espèces</b></p>	
<p><b>Description :</b></p> <p>Une mesure efficace pour veiller à l'exactitude des dossiers financiers consiste à réduire les paiements en espèces dans toute la mesure du possible.</p> <p>Cependant, nous avons constaté que de nombreux règlements associés au projet sont effectués en espèces et qu'il semble qu'aucun plafond n'ait été fixé pour les règlements en espèces ou pour le solde de caisse détenu en vue d'une utilisation liée au projet. Bon nombre des règlements en espèces sont d'un montant élevé, ce qui accroît les risques associés à l'utilisation d'espèces.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Pour minimiser les risques d'inexactitude des rapports financiers, le partenaire doit réduire ses paiements en espèces. Cela est possible à réaliser en imposant des plafonds. Sauf si cela s'avère impossible, utiliser des règlements bancaires, ou les services de mobiles money.</p>	
<p><b>10.</b></p>	<p><b>Absence de coffre-fort</b></p>	
<p><b>Description :</b></p> <p>Nous avons constaté que le partenaire ne dispose pas de coffre-fort, ou autre lieu sûr pour conserver les espèces. Lors de chaque décaissement des fonds versés par le PNUD dans le compte bancaire assigné au projet, l'AAF effectue un dépôt des fonds versés par le PNUD dans son compte personnel jusqu'au début de l'activité. Les procédures de décaissement seraient exagérément fastidieuses.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Nous recommandons au partenaire de se procurer un coffre-fort pour la conservation de l'espèce, cela réduirait les risques de vol et de fraudes.</p> <p>Nous recommandons également, la stricte interdiction de verser les fonds sur un compte personnel, le risque de fraude qui en découle est d'une gravité importante.</p>	
<p><b>11.</b></p>	<p><b>Déficiance du système de reporting financier</b></p>	
<p><b>Description :</b></p> <p>Nous avons constaté que le partenaire ne dispose pas de procédures d'établissement de rapport financier précisant les types de rapports qui doivent être préparés et à quelle fréquence. En effet toutes les procédures mise en place à ce sujet ont été élaborées par le bailleur.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Nous recommandons au partenaire de mettre en place une politique d'établissement de rapport financier propre à sa structure, le rendant ainsi indépendant des procédures du bailleurs. Et limitant ainsi les risques d'absence de piste d'audit.</p>	
<p><b>12.</b></p>	<p><b>Absence de procédure d'identification des conflits d'intérêt</b></p>	
<p><b>Description :</b></p> <p>Nous avons constaté que les procédures en matière de passation des marchés n'incluent pas un mécanisme permettant de détecter des cas de conflits d'intérêts au sein des membres des commissions de passation et de contrôle des marchés.</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Il convient au partenaire d'inclure dans les procédures de passation des marchés publics un mécanisme d'identification des conflits d'intérêts. A défaut, il faudra solliciter la déclaration sur l'honneur de l'indépendance des membres des commissions de passation et de contrôle des marchés publics.</p>	

<b>13.</b>	<b>Absence de base de donnée fournisseurs</b>	
	<b>Description :</b> Nous avons constaté que le partenaire ne dispose pas d'une base de donnée contenant les références de tous leurs fournisseurs fiables.	<b>Recommandation :</b> Nous recommandons au partenaire de mettre en place un système informatisé de passation de marchés lui permettant de tracer les fournisseurs de qualité. Cela réduira les risques lors des procédures d'octroi de marché.

# ANNEXES

**ANNEXE I: INFORMATIONS SUR LE PARTENAIRE D'EXECUTION ET SON PROGRAMME**

<b>Nom du partenaire d'exécution (PE)</b>	Projet d'élaboration du PRBA
<b>Code ou ID du Partenaire d'exécution dans les registres de l'UNICEF, du PNUD, de l'UNFPA (selon le cas)</b>	-
<b>Les coordonnées du Partenaire d'Exécution (nom, adresse e-mail et numéro de téléphone du contact)</b>	<p>Direction de l'Environnement, 247, Rue des Nimes, BP:4825 Lomé Tél: 22 21 33 21</p> <p>Directeur de l'Environnement, Directeur National du Projet PRBA: M. Thiyu K. ESSOBIYOU Cel: 90 02 19 35; <a href="mailto:essobiyou@hotmail.com">essobiyou@hotmail.com</a>; <a href="mailto:denv_togo@yahoo.fr">denv_togo@yahoo.fr</a></p> <p>Coordonnateur du projet PRBA: Mr EDOU Komlan Cel: 90 92 40 80 <a href="mailto:komlanedouk@gmail.com">komlanedouk@gmail.com</a>; <a href="mailto:komkayi80@yahoo.fr">komkayi80@yahoo.fr</a></p> <p>Assistant administrative et financier: Mr KONDO Komla Akpé Cel: 90 22 33 63 <a href="mailto:kondokag@yahoo.fr">kondokag@yahoo.fr</a>; <a href="mailto:komla.kondo@undp.org">komla.kondo@undp.org</a></p>
<b>Les programmes mis en œuvre en relation avec l'agence/les agences des Nations Unies correspondante(s)</b>	Elaboration du Premier Rapport Biennal Actualisé
<b>Le responsable principal du (des) programme(s) de l'agence ou des agences des Nations Unies</b>	
<b>Lieu(x) du (des) programme(s)</b>	Lomé - TOGO
<b>Lieu de conservation des registres du (des) programme(s) de l'agence ou des agence (s) des Nations Unies</b>	Agence PNUD/ Direction de l'environnement (Lomé)
<b>Devise des registres conservés</b>	Franc CFA - XOF
<b>Les dernières dépenses engagées/déclarées à l'UNICEF, au PNUD et à l'UNFPA (au cas par cas) durant la période financière de référence</b>	Mars 2017 : 7 696 000 XOF
<b>Modalité(s) de remise d'espèces utilisée(s) par l'agence ou les agences des Nations Unies auprès du PE</b>	Remise directe
<b>Date prévue pour le démarrage de la micro évaluation</b>	21 Mai 2017
<b>Nombre de jours nécessaires pour la visite chez le PE</b>	2 jours
<b>Demandes particulières à prendre en compte au cours de la micro évaluation</b>	Non

## ANNEXE II: LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Nom	Institution/Organisation	Poste
Mr EDOU Komlan	Ministère de l'environnement	Coordonnateur Projet
Mr KONDO Komla Akpé	PNUD	Assistant administratif et financier

## **ANNEXE III: QUESTIONNAIRE DE MICRO-EVALUATION**

Domaine considéré (Les questions importantes sont en <b>gras</b> )	Oui	Non	N/A	Evaluation des risques	Points de risque	Remarques/observations
<b>1. Partenaire d'exécution</b>						
<b>1.1 Le PE est-il légalement enregistré? Dans l'affirmative, respecte-t-il les conditions d'enregistrement ? Veuillez noter le statut juridique/ l'enregistrement de l'entité.</b>	Oui			Faible	1	<p>Le partenaire d'exécution est le ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières (MERF), à travers la Direction de l'Environnement (DE), en sa qualité de Point focal national de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC).</p> <p>Il a été créé suivant le décret n° 2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels. Dans le cadre de l'exécution du Projet d'élaboration du Premier Rapport Biennal Actualisé (PRBA), une Unité de Gestion a été mise en place par la Direction de l'environnement qui est créée par l'arrêté N° 001-2013/MERF qui fixe l'organisation du Ministère. Cette UGP est une unité technique de la Direction de l'environnement (DE) qui assure la mise en œuvre technique et financière du projet.</p> <p>Dans l'ensemble le PE, dans son cadre institutionnel et opérationnel, répond aux exigences légales d'enregistrement dans l'administration publique togolaise.</p>
<b>1.2 Si le PE a reçu des fonds des Nations Unies dans le passé, est-ce que des problèmes importants ont été relevés dans la gestion des ressources , y compris dans les activités d'assurance précédentes ?</b>		Non		Modéré	4	<p>Le PE a reçu un montant de 412 000\$ du PNUD lors de la mise en œuvre du projet: "Troisième communication nationale sur les changements climatiques" TCNCC de 2013 à 2015.</p> <p>En ce qui concerne le projet PRBA qui a débuté en juillet 2015, le budget alloué est de 352 000\$.</p> <p>Le PE n'a pas rencontré de problème important de gestion de ressources à travers les activités d'assurance précédentes. Notons que le projet PRBA est toujours en cours d'exécution.</p>
<b>1.3 Le PE est-il soumis à des obligations de rapports statutaires? Dans l'affirmative, s'est-il conformé aux dites exigences durant les trois exercices précédents?</b>	Oui			Modéré	4	<p>Le PE n'a pas d'obligations de rapports statutaires dans le ses strict. C'est le ministère lui-même remplit toutes les obligations statutaires. Le PE s'est soumis à l'obligation de rapports statutaires durant ces trois dernières années tel que mentionné dans l'accord de partenariat avec le bailleur.</p> <p>De ce fait, le PE effectue des rapports financiers et techniques à la fin de chaque activité. Il émet également des rapports d'avancement trimestriels et annuels des activités. Ces rapports sont soumis au PNUD.</p>

1.4 L'organe directeur se rencontre t-il régulièrement et exerce t-il des fonctions de supervision?	Oui		Faible	1	Le comité de pilotage du projet, composé du Secrétariat du Ministère de l'environnement, les représentants des institutions étatiques, la société civile, et autres ONG exerçant dans le domaine des changement climatiques, se réunit 2 fois par an.
<b>1.5 Si d'autres bureaux / entités externes participent à la mise en œuvre, le PE dispose t-il de politiques et procédures pour assurer la supervision et le suivi approprié de la mise en œuvre?</b>	Oui		Modéré	4	Le PE travaille avec des entités telles que des écoles de l'Université de Lomé, qui interviennent dans la collecte de données, la mise en œuvre d'inventaire de gaz à effet de serre pour l'établissement du PRBA. Il n'existe pas de politiques et procédures spécifiques pour assurer la supervision étant donné que ces entités interviennent uniquement dans le cadre d'une étude pour le compte du projet. Cependant, le PE et ces entités se réunissent régulièrement.
<b>1.6 Le PE dispose t-il d'une stabilité financière locale de base (principales ressources; tendance de financement)? Fournir le montant total des actifs, des passifs, des revenus et des dépenses pour l'exercice en cours et pour les trois exercices précédents.</b>	Oui		Modéré	4	En tant que démembré d'un Ministère, le PE dispose d'une stabilité financière de principe institutionnel. La principale source de financement du PE au cours de ces 5 dernières années est le PNUD. En 2015 le montant des ressources est 352 000\$, le montant des dépenses est de 3700\$, tandis qu'en 2016 le montant des ressources est 348 300\$ et le montant des dépenses de 100 900\$. Le PE bénéficie des allocations budgétaires de l'Etat chaque année à travers le budget de son Ministère de tutelle. Cependant, dans la pratique, le projet ne bénéficie d'aucune ressource autre que celles du PNUD.
1.7 Le PE peut-il facilement recevoir des fonds ? Y a-t-il eu par le passé des problèmes graves concernant la réception de fonds par le PE, en particulier lorsque les fonds provenaient de ministères du gouvernement?	Oui		Modéré	2	Il existe un retard systématique sur le décaissement des fonds du PNUD dans le compte du Projet au Trésor Public. De plus le retrait des fonds peut prendre jusqu'à plusieurs mois du fait de la procédure mise en place, qui requiert la signature de certains membres du gouvernement, notamment du Ministre de l'environnement.
1.8 Existe-t-il des procédures judiciaires en cours contre le PE ou des litiges matériels / significatifs en cours avec les fournisseurs / sous-traitants? Dans l'affirmative, indiquez les mesures prises par le PE pour résoudre la question de la procédure judiciaire.	Non		Modéré	2	Il n'y a pas de procédures judiciaires en cours, d'après le PE.

1.9 Le PE a-t-il établi une politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption ?	Oui		Modéré	2	Le Ministère de tutelle du PE dispose d'une Commission anti-corruption, et peut également recourir à la Cour des comptes en cas de fraude.
1.10 Le PE a-t-il indiqué aux employés, bénéficiaires et autres destinataires les noms des personnes à contacter s'ils soupçonnent l'existence d'une fraude, d'un gaspillage ou d'une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence ? Dans l'affirmative, le PE a-t-il une politique contre les représailles pour les personnes qui signale cette fraude?		Non	Significatif	3	Le Ministère de tutelle du PE dispose d'une Commission anti-corruption, et peut également recourir à la Cour des comptes en cas de fraude. Cependant il ne dispose pas de politique contre les représailles pour les personnes qui signale cette fraude. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 1.</b>
1.11 Le PE montre-t-il des risques financiers ou opérationnels clés qui ne sont pas pris en compte dans ce questionnaire ? Dans l'affirmative, veuillez les décrire. Exemples: le risque de change; les recettes.		Non	Modéré	2	Le PE et son environnement, ne montrent pas, à priori, de risques financiers ou opérationnels clés qui ne sont pas pris en compte dans ce questionnaire.
<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré :</b>	<b>11</b>				
<b>Nombre total de questions applicables au domaine considéré:</b>	<b>11</b>				
<b>Nombre total de questions importantes applicables au domaine considéré:</b>	<b>5</b>				
<b>Nombre total de points de risque :</b>	<b>29</b>				
<b>Note du risque</b>	<b>2.64</b>				
<b>Cote de risque dans le domaine considéré</b>	<b>Modéré</b>				

Domaine considéré (Les questions importantes sont en gras)	Oui	Non	N/A	Evaluation des risques	Points de risque	Remarques/observations
<b>2. Gestion du programme</b>						
2.1. Est-ce que le PE possède et utilise des politiques écrites , des procédures et d'autres outils suffisamment détaillés (par exemple la liste pour l'élaboration d'un projet, les modèles de plans de travail, le calendrier de planification du travail) pour élaborer des programmes et des plans?	Oui			Modéré	2	Le PE possède et utilise des politiques écrites et d'autres outils suffisamment détaillés tel que le PTA et un calendrier d'activité. Tous les programmes et projets du PE s'inscrivent dans le Country Programme Action Plan (CPAP). Au plan national et sectoriel, il bénéficie des documents de politiques, stratégie, procédures et des outils de planification du Ministère de tutelle et du Ministère de la planification du développement. Ces documents décrivent les processus et donnent des outils permettant d'élaborer les programmes
<b>2.2. Est-ce que les plans de travail précisent les résultats attendus et les activités à mener pour obtenir des résultats, avec un calendrier et un budget bien définis pour les activités?</b>	Oui			Faible	1	Le PTA accordé avec le PNUD précise les résultats attendus et les activités à mener pour obtenir des résultats, avec un calendrier et un budget bien définis pour les activités.
2.3 Le PE parvient-il à identifier les risques potentiels pour la mise en œuvre et les mécanismes du programme afin de les atténuer?	Oui			Modéré	2	La coordination du projet se réunit pour évaluer les risques pouvant porter atteinte au bon déroulement du projet avant chaque activité.
2.4 Est-ce que le PE possède et utilise des politiques, procédures, directives et autres outils (listes de vérification, modèles) suffisamment détaillés pour le suivi et l'évaluation?		Non		Significatif	3	Le PE ne dispose pas de politiques écrites à ce sujet, cependant dans la pratique, il utilise les modèles du PNUD.  <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 2.</b>
2.5 Le PE dispose t-il de cadre de S & E pour ses programmes, avec des indicateurs, des données de référence et des cibles pour assurer le suivi de l'atteinte des résultats du programme?	Oui			Modéré	2	Le PE dispose d'un PTA dans lequel sont détaillés des indicateurs et des cibles pour assurer le suivi de l'atteinte des résultats du programme. Le coordonnateur du projet est le chargé du suivi et évaluation du projet, il organise des réunions de suivi avec les intervenants au projet externe au PE. Le PE peut également avoir recours au chargé de projet du PNUD pour les accompagner dans le processus de suivi évaluation.
<b>2.6 Est-ce que le PE effectue et documente les activités de suivi régulières telles que les réunions d'évaluation, les visites de site des projets, etc.</b>	Oui			Faible	1	Toutes les activités de suivi sont documentées.

2.7 Est-ce que le PE collecte et effectue le suivi et l'évaluation systématique des données sur l'atteinte des résultats du projet?	Oui		Modéré	2	Le PE effectue régulièrement (environ 3 fois par mois) des réunions de suivi évaluation des activités, afin d'assurer la vérification des données sur l'atteinte des résultats.
2.8 Existe t-il une évidence qui prouve que le PE a effectué le suivi des recommandations indépendantes de l'évaluation?		N/A	N/A	-	Le PE n'a à ce jour pas eu d'évaluation indépendante.
<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré :</b>	<b>8</b>				
<b>Nombre total de questions applicables au domaine considéré:</b>	<b>7</b>				
<b>Nombre total de questions importantes applicables au domaine considéré:</b>	<b>2</b>				
<b>Nombre total de points de risque :</b>	<b>13</b>				
<b>Note du risque</b>	<b>1.86</b>				
<b>Cote de risque dans le domaine considéré</b>	<b>Faible</b>				

Domaine considéré (Les questions importantes sont en <b>gras</b> )	Oui	Non	N/A	Evaluation des risques	Points de risque	Remarques/observations
<b>3. Structure organisationnelle et dotation en personnel</b>						
<b>3.1 Êtes-ce que les pratiques relatives a la gestion du personnel du PE sont clairement définies et suivies, et sont-elles en conformité avec les principes de transparence et de compétitivité?</b>	Oui			Modéré	4	<p>Les recrutements de personnel ne sont pas fait directement par le PE. Le personnel du MERF est recruté par la procédure de recrutement de l'Etat mise en œuvre par le Ministère de la Fonction Publique à travers un concours d'entrée à la fonction publique.</p> <p>Ce système de recrutement intègre des pratiques de publication, de sélection des candidats ainsi qu'un suivi du personnel basés sur les principes de transparence et de compétitivité. Ce personnel est régi par le statut général de la fonction publique.</p> <p>Le Personnel actif sur le projet est composé de deux agents dont un recruté par l'Etat et l'autre par le PNUD.</p> <p>Une évaluation est faite à la fin de chaque contrat.</p>
3.2 Le PE dispose t-il de fiches de descriptions de poste clairement définies?	Oui			Modéré	2	La description du poste est clairement mentionnée dans les TDR pour chacun des deux agents clés du projet. Néanmoins, au niveau global de la Direction de l'Environnement, le personnel ne dispose pas de fiche de poste.

<p><b>3.3 La structure organisationnelle du service financier / de gestion du programme et la compétence du personnel sont-elles adaptées à la complexité et au volume des activités du PE? Identifiez les membres du personnel, y compris les intitulés de poste, les responsabilités, leur formation et leur expérience professionnelle.</b></p>	Oui			Modéré	4	<p>Pour le fonctionnement propre du PE, la structure organisationnelle du Ministère est adaptée aux opérations effectuées. Dans le cadre de la gestion du projet, le volume de l'activité étant relativement faible, la structure organisationnelle du service financier/de gestion de programme et la compétence du personnel mis en place par le PE est adaptée à la complexité des activités.</p> <p>Les membres du personnel sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- M. ESSOBIYOU K. Thiyu, Ingénieur en génie sanitaire, Directeur de l'Environnement, Directeur National du Projet PRBA.</li> <li>- M. EDOU Komlan, Géographe, Coordonnateur du projet PRBA</li> </ul> <p>Master en Géographie, Maitrise en économie de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- M. KONDO Komla Akpé, Gestionnaire Comptable, Assistant Administratif et Financier du Projet TCNC, Maitrise en science de gestion.</li> </ul> <p>Par ailleurs, la Direction de l'Environnement dispose d'un comptable rattaché à la Direction des Affaires Administratives et Financières du Ministère de tutelle, mais celui-ci n'intervient pas du tout sur le projet.</p>
<p><b>3.4 La fonction comptabilité / finance du PE est-elle adéquatement dotée en personnel pour garantir que des contrôles suffisants sont en place pour gérer les fonds de l'agence ?</b></p>	Oui			Modéré	4	<p>Vu le faible niveau de l'activité la fonction comptable est adéquatement dotée en personnel. Il existe un assistant comptable qui assure entièrement la fonction de comptabilité sur le projet.</p>
<p><b>3.5 Le PE a-t-il des politiques de formation du personnel comptable/financier/de programme ? Est-ce que les formations nécessaires sont effectuées ?</b></p>		Non		Significatif	3	<p>Nous ne nous sommes pas mis à l'évidence de l'existence d'un document de politique et plan de formation au sein du PE. Néanmoins, l'assistant administratif et financier a suivi une formation aux procédures HACT et de suivi évaluation des projets suivant les modalités NIM. Le coordonnateur n'a pas encore bénéficié d'une formation.</p> <p><b>Voir la constatation de contrôle de gestion 3.</b></p>
<p><b>3.6 Le PE procède-t-il à des vérifications / contrôles des références pour toutes les nouvelles recrues pour des postes en comptabilité / finance et gestion?</b></p>	Oui			Modéré	2	<p>Le PE ne procède pas lui même à des recrutements. Néanmoins, le dispositif légal exigeant le contrôle des références existe et est appliqué.</p> <p>L'Art 53 de la loi N° 2014-009 portant code de transparence dans la gestion des finances publiques exige que nul ne peut être nommé ou affecté à un poste comportant des responsabilités financières sans que ses références aient été vérifiées.</p>

3.7 Y a-t-il eu une rotation du personnel importante ces 5 dernières années ? Dans l'affirmative, le taux a-t-il augmenté ou diminué ? quelle est la source du problème ?	Oui		Significatif	3	Le taux de rotation n'est pas particulièrement important au sein de la Direction de l'Environnement. Toutefois, Il y a eu un changement de coordonnateur récemment. En effet le coordonnateur actuel a pris fonction en Janvier 2017, tandis que son prédécesseur a quitté son poste en Juillet 2016. En conséquence, un poste important est resté vacant pendant une période assez longue. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 4.</b>
3.8 Est-ce que le PE dispose d'un cadre de contrôle interne défini et documenté ? Ce cadre est-il partagé et mis à la disposition du personnel et régulièrement mis à jour. Dans l'affirmative, veuillez préciser.	Oui		Modéré	2	Dans une large mesure, le Ministère dispose dans la pratique d'un cadre de contrôle interne avec l'existence d'organes de contrôles (Contrôle des marchés publics, Inspection des Services, des Finances, Contrôleurs financiers, ...) Cependant, ce cadre de contrôle interne n'est pas suffisamment documenté de manière à rassurer de l'implication suffisante des organes de contrôles et de l'effectivité des actions de contrôle notamment en ce qui concerne les opérations financées par les bailleurs de fonds. Par exemple le PE n'a pas un manuel de procédures détaillées. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 8.</b>
<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré :</b>	<b>8</b>				
<b>Nombre total de questions applicables au domaine considéré:</b>	<b>8</b>				
<b>Nombre total de questions importantes applicables au domaine considéré:</b>	<b>3</b>				
<b>Nombre total de points de risque :</b>	<b>24</b>				
<b>Note du risque</b>	<b>3.00</b>				
<b>Cote de risque dans le domaine considéré</b>	<b>Modéré</b>				

Domaine considéré (Les questions importantes sont en gras)	Oui	Non	N/A	Evaluation des risques	Points de risque	Remarques/observations
<b>4. Politiques et procédures comptables</b>						
<b>4a. Généralités</b>						
<b>4.1 Le PE dispose-t-il d'un système comptable permettant l'enregistrement adéquat des transactions financières des agences des Nations Unies, y compris la répartition des dépenses en accord avec les composantes, les catégories de dépenses et les sources de financement respectives ?</b>		Non		Significatif	6	Le système comptable du PE dans le cadre de l'exécution du programme en cours n'est pas approprié. La comptabilité du PE est tenue sur Excel. Bien qu'il ait permis d'assurer la comptabilité du projet ces dernières années, un système comptable basé sur Excel ne permet pas l'enregistrement adéquat des transactions financières du projet. Dans la pratique, les fichiers Excel sont organisés de manière à traduire pour chaque ligne budgétaire l'ensemble des dépenses relatives à son exécution. Etant donné que les dépenses sont exécutées par activité, le comptable constate pour chaque activité, le montant prévu par ligne budgétaire, les dépenses effectuées et le montant restant. Les FACE étant élaboré aussi par activité, il est aisé de les préparer sur la base de ce système. Ce système permet donc de comptabiliser les dépenses par lignes budgétaires. En effet, le volume d'activités relativement faible du PE ne nécessite pas un logiciel trop spécialisé. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 5.</b>
<b>4.2 Le PE dispose t-il d'une méthodologie de répartition correcte des coûts entre les diverses sources de financement conformément aux accords conclus ?</b>		Non		Significatif	6	Le système comptable du PE ne lui permet pas de disposer d'un suivi analytique approprié pour une répartition des coûts entre les sources de financement en cas de diversité de sources. Toutefois, le Projet ne dispose pour le moment que d'une seule source de financement. Cette situation actuelle simplifie ses pratiques mais ne rassure pas d'une bonne qualité de reporting financier dans le cas où une partie du projet est financée par l'Etat. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 5.</b>
<b>4.3 Tous les documents comptables et pièces justificatives sont-ils conservés de façon permanente dans un système déterminé qui permet aux utilisateurs autorisés d'y accéder facilement ?</b>	Oui			Faible	1	Les documents et les pièces justificatives sont classés méthodiquement dans des classeurs. L'accès est facile pour les utilisateurs autorisés.
4.4 Le grand livre général et les grands livres auxiliaires sont-ils rapprochés au moins une fois par mois ? Des explications sont-elles fournies pour les éléments de rapprochement importants ?			N/A	N/A	-	Le PE ne dispose pas de grands livres. Il tient une comptabilité de trésorerie simplifiée dans un système qui ne lui permet pas d'éditer de grands livres général ou auxiliaires afin de faire des rapprochements.

<b>4b. Séparation des tâches</b>						
<b>4.5 Les responsabilités fonctionnelles suivantes sont-elles assumées par différents services ou personnes : a) autorisation d'effectuer une transaction ; b) enregistrement de la transaction ; c) conservation des actifs liés à la transaction ?</b>		Non		Significatif	6	Au vu de l'effectif réduit du personnel affecté au projet, les responsabilités fonctionnelles ne sont pas bien séparées suivant la répartition suivante: a) Autorisation d'effectuer une transaction: Ministre de l'environnement: Mr JOHNSON A. b) Enregistrement de la transaction: Assistant administratif et financier c) Conservation des actifs liés à la transaction: Assistant administratif et financier <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 6.</b>
<b>4.6 Les fonctions de commande, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services sont-elles séparées de façon appropriée ?</b>		Non		Significatif	6	Suivant l'organisation interne du Ministère de tutelle, les quatre fonctions sont séparées. Les commandes sont préparées par le Chef section budget, les réceptions sont faites par avec la présence du Chef Division Affaires Financières, les paiements sont faits par le Ministère des Finances Les fonctions de commande et réception de paiement de biens et services sont exercées de manière alternative par le coordonnateur de projet et l'AAF, ce qui conduit systématiquement à un cumul étant donné qu'il ne sont que deux. La fonction de comptabilisation est effectué par l'AAF. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 6.</b>
<b>4.7 Les rapprochements bancaires sont-ils préparés par d'autres personnes que celles qui effectuent ou approuvent les paiements ?</b>	Oui			Faible	1	L'assistant administratif et financier effectue les rapprochements bancaires. Le coordonnateur et le directeur approuvent.
<b>4c. Système de budgétisation</b>						
<b>4.8 Des budgets sont-ils préparés pour toutes les activités importantes de façon suffisamment détaillée pour constituer des outils utiles qui permettent d'en suivre l'exécution ?</b>	Oui			Modéré	4	Oui, tous les budgets sont détaillés dans les PTA.
<b>4.9 Les dépenses effectives sont-elles comparées au budget avec une fréquence raisonnable ? Des explications sont-elles requises en cas d'écart significatifs par rapport au budget ?</b>	Oui			Modéré	4	Un rapprochement entre le budget et les dépenses est fait de manière mensuelle par l'AAF. En cas d'écart significatifs par rapport au budget, des explications son requises par le Directeur du projet.
<b>4.10 Des autorisations préalables sont-elles nécessaires en cas d'écart significatifs par rapport au budget ?</b>	Oui			Faible	1	Un écart significatif par rapport au budget requerrait les autorisations du Directeur de l'environnement, du Ministre de l'environnement et du bailleur de fond.

4.11 Les budgets du PE sont-ils officiellement approuvés au niveau adéquat?	Oui		Faible	1	Les budgets des activités sont toujours approuvés au préalable par le PNUD et le Ministère. 'Le chargé de programme du PNUD donne son avis puis le budget est transmis au ministre pour approbation.
<b>4d. Paiements</b>					
<b>4.12 Les procédures de traitement des factures prévoient-elles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· que des copies des bons de commande et des bons de réception doivent être obtenus directement auprès des services émetteurs ?</li> <li>· la comparaison des quantités, prix et conditions indiqués sur les factures avec ceux qui sont indiqués sur les bons de commande et avec l'enregistrement des biens effectivement reçus ?</li> <li>· la vérification de l'exactitude des calculs?</li> </ul>	Oui		Modéré	4	<p>Les procédures de traitement des factures propres au PE sur budget national relève du circuit de traitement des dépenses publiques.</p> <p>Il n'y a pas des procédures de traitement des factures en tant que tel dans le cadre de l'exécution du projet. L'Assistant Administratif et Financier sur le projet se charge de la vérification des pièces justificatives et un double contrôle du coordonnateur selon les pratiques de traitement des dépenses publiques.</p> <p>Les bons de commande sont rarement faits, la plupart des achats étant directement effectués par le PNUD.</p>
4.13 Les paiements sont-ils approuvés de manière appropriée? Le PE dispose t-il d'une table d'autorité relative aux paiements?	Oui		Modéré	4	Les paiements liés au budget de l'Etat sont faits par des comptables publics relevant du Trésor public. Pour le projet, tous les paiements sont autorisés par le Ministre au travers des PTA et des FACE. Cependant, l'utilisation des fonds décaissés nécessite l'approbation supplémentaire du Directeur de l'Environnement. L'Unité de Gestion en elle même ne dispose pas de table d'autorité relatives aux paiements.
4.14 Toutes les factures sont-elles estampillées « PAYÉE », approuvées et clairement revêtues des mentions nécessaires aux fins d'attribution d'un code de projet et d'un code d'imputation comptable?		Non	Significatif	6	<p>Les factures ne sont pas estampillées avec la mention "PAYEE sur les fonds du PNUD" avec un code projet, ni un code d'imputation comptable.</p> <p><b>Voir la constatation de contrôle de gestion 7.</b></p>
4.15 Des contrôles existent-ils pour la préparation et l'approbation des frais de personnel ? Les changements de personnel sont-ils dûment autorisés ?	Oui		Modéré	4	<p>Des contrôles existent pour la préparation des frais du personnel de l'Etat.</p> <p>En ce qui concerne le projet, il existe un certificat de service qui atteste la présence du personnel du projet au poste (pour ce qui concerne le coordonnateur qui est un agent public). Ce certificat est fait par l'AAF, qui par la suite l'envoie au Ministère de l'environnement avec un FACE, approuvé par le ministre.</p> <p>En ce qui concerne l'AAF, le service des ressources humaines du PNUD s'en charge.</p>

4.16 Existe t-il des contrôles pour veiller à ce que les coûts directs des salaires du personnel reflètent le montant réel du temps consacré par le personnel sur un projet?	Oui			Modéré	4	Le temps de travail de chaque employé sur le projet PRBA est préalablement déterminé dans les termes du contrat. Il existe un certificat de service signé par le directeur du projet qui atteste la présence du coordonnateur sur le projet et qui sert à valoir ce que de droit pour le versement de ses honoraires. Dans l'Administration publique togolaise, des contrôles permettant de justifier le temps effectif de travail n'existent néanmoins pas.
4.17 Existe-t-il des contrôles pour les catégories de dépenses qui ne proviennent pas du paiement de factures, telles que les indemnités journalières de subsistance (DSA), le transport et la répartition des coûts internes ?	Oui			Modéré	4	Les déplacements des participants à un atelier sont directement réglés par l'Assistant Administratif et Financier avec un état d'émargement sur présentation de la carte d'identité de chaque bénéficiaire. Le Coordonnateur approuve ensuite avant toute soumission au PNUD. Il n'existe néanmoins pas, dans l'organisation financière propre au PE, des pratiques et méthodes relatives à la répartition des coûts internes sur les projets.
<b>4e. Politiques et procédures</b>						
4.18 Le PE dispose-t-il d'une méthode déterminée de comptabilité (par ex. comptabilité de trésorerie ou d'exercice) et dans l'affirmative est-t-elle en conforme aux exigences de l'agence?	Oui			Modéré	2	La comptabilité propre au PE est tenu selon le principe de comptabilité d'engagement et relève en partie du Ministère de tutelle. Dans le cadre de l'exécution du projet, l'Unité de Gestion dispose d'une méthode de comptabilité de trésorerie. Elle est conforme aux exigences de l'agence.
4.19 Le PE dispose t-il d'un manuel de politiques et procédures adéquat et est-il disponible pour le personnel concerné?		Non		Significatif	3	Le PE n'a pas de manuel de procédures, néanmoins les Manuels et guide de procédures du PNUD sont utilisés par l'UGP sur le projet PRBA. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 8.</b>
<b>4f. Trésorerie et banques</b>						
4.20 Le PE a-t-il besoin d'une double signature / autorisation pour les transactions bancaires? Est-ce que les nouveaux signataires sont approuvés à un niveau adéquat et les mises à jour sont-elles effectuées à temps opportun au départ des signataires?	Oui			Faible	1	Il existe 3 signataires sur le compte bancaire du projet au Trésor public. Les 3 signatures sont nécessaires pour l'exécution d'une transaction. Les nouveaux signataires sont approuvés par décision n° 0001/MERF/SG/DE du Ministre de l'environnement et des ressources forestières. Les signataires sont: -ESSOBIYOU -AWOUGNON -EDOU

4.21 Le PE tient-il un livre de caisse adéquat et à jour, où sont consignés les recettes et les paiements ?	Oui			Modéré	4	L'UGP tient un livre de dépense appelé journal d'activité qui fait office de livre de caisse dans lequel sont consignés tous les paiements. Le PE (Ministère) n'a pas des obligations de tenue d'un livre de caisse. Seul les agents comptables du Trésor public le font.
4.22 Si le partenaire fait des acomptes pour un programme de micro-finance, existent-il des contrôles pour la collecte, le dépôt en temps opportun et l'enregistrement des recettes à chaque lieu de collecte?			N/A	N/A	-	Le PE ne met pas en œuvre d'activités de micro-finance.
4.23 Les soldes bancaires et le grand livre de caisse font-ils l'objet d'un rapprochement tous les mois et sont-ils approuvés de manière appropriée ? Des explications sont-elles fournies pour justifier les éléments de rapprochement importants et inhabituels ?	Oui			Faible	1	Les pratiques relatives aux finances publiques ne permettent pas aux comptables du PE (Ministère) de faire des rapprochements bancaires pour les comptes du Trésor. Ce rapprochement est en principe fait par les agents du Trésor public. Cependant, pour le projet l'UGP fait des rapprochements bancaires mensuellement. Dans le cas où il y aurait des éléments de rapprochement importants et inhabituels, des explications seront fournies au Directeur du projet.
4.24 Existe-t-il des dépenses importantes qui sont payées en espèces? Dans l'affirmative, le PE effectue-t-il les contrôles adéquats sur ces paiements en espèces?	Oui			Significatif	6	La plupart des dépenses liées aux activités sont effectuées en espèce. Le PE dispose d'un compte du trésor public, ce qui ne leur permet pas de régler aisément les fournisseurs par chèque. Le coordonnateur effectue néanmoins un contrôle des paiements en espèce de l'AAF. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 9.</b>
4.25 Est-ce que le PE effectue un rapprochement régulier de la petite caisse?			N/A	N/A	-	Le PE ne dispose pas de petite caisse.
4.26 Les espèces et les chèques sont-ils conservés dans un endroit sûr avec un accès limité? Les comptes bancaires sont-ils protégés par des contrôles d'accès à distance appropriés?		Non		Elevé	4	Il n'existe pas de coffre-fort. Une fois les fonds décaissés, l'AAF effectue un dépôt dans son compte bancaire personnel pour les conserver jusqu'au début de l'activité. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 10.</b>
4.27 Existe-il des contrôles adéquats concernant la présentation de fichiers de paiement électroniques qui interdisent toute modification non autorisée une fois les paiements sont approuvés et les fichiers transmis sur des réseaux sécurisés / cryptés?			N/A	N/A	-	Le PE n'effectue aucun paiement électronique.
<b>4g. Autres bureaux ou entités</b>						
4.28 Le PE dispose-t-il un processus pour s'assurer que les dépenses d'autres bureaux/entités sont conformes au plan de travail et / ou aux accords contractuels?			N/A	N/A	-	Les entités externes qui interviennent dans le cadre du Projet ne font pas des dépenses. Leurs activités sont directement suivies par le chargé de programme du PNUD.

**4h. Audit interne**

4.29 L'auditeur interne est-il suffisamment indépendant pour effectuer des évaluations critiques ? A qui doit-il rendre des comptes ?	Oui			Faible	1	Le PE étant une entité de l'Etat, la fonction de contrôle interne est effectué par la cour des comptes et l'Inspection générale d'Etat et des Finances.
4.30 Le PE a-t-il des exigences déterminées en matière de qualification et d'expérience pour le personnel du service d'audit interne ?			N/A	N/A	-	Le PE en lui même ne détermine aucune exigence en matière de qualification pour le personnel du service d'audit interne. La cour des comptes est désigné de manière systématique.
4.31 Les activités financées par les agences seront-elles incluses dans le programme de travail du service d'audit interne ?	Oui			Faible	1	Toutes les activités sont incluses indépendamment du donateur.
4.32 Le PE met-il en application les recommandations des auditeurs internes?			N/A	N/A	-	Le PE n'a pas encore subit d'audit de la cour des comptes.
<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré :</b>	<b>32</b>					
<b>Nombre total de questions applicables au domaine considéré:</b>	<b>25</b>					
<b>Nombre total de questions importantes applicables au domaine considéré:</b>	<b>18</b>					
<b>Nombre total de points de risque :</b>	<b>85</b>					
<b>Note du risque</b>	<b>3.40</b>					
<b>Cote de risque dans le domaine considéré</b>	<b>Modéré</b>					

<b>Domaine considéré</b> <i>(Les questions importantes sont en gras)</i>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Evaluation des risques</b>	<b>Points de risque</b>	<b>Remarques/observations</b>
<b>5. Immobilisations et stocks</b>						
<b>5a. Protection des actifs</b>						
5.1 Y a-t-il un système de protection adéquat pour éviter que les actifs soient l'objet de fraudes, de gaspillages ou d'abus ?	Oui			Modéré	2	Le PE dispose d'un système de protection adéquat. En effet un inventaire physique de actifs est effectué deux fois par an. Les locaux occupés par le PE sont entièrement assurés par l'Etat.
5.2 Les registres auxiliaires des immobilisations et des stocks sont-ils à jour et font-ils l'objet de rapprochements avec le compte collectif ?	Oui			Modéré	2	Il existe une liste des actifs mise à jour le 20 Décembre 2016.
5.3 Des inventaires physiques des immobilisations et des stocks sont-ils effectués périodiquement ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.	Oui			Faible	1	Les inventaires se font 2 fois par an en Juin et Décembre.
5.4 Les immobilisations et les stocks sont-ils couverts par des polices d'assurance adéquates ?	Oui			Faible	1	Les immobilisations sont assurés par l'Etat et les stock par le PNUD.
<b>5b. Entreposage et gestion des stocks</b>						
<b>5.5 Les installations d'entreposage ont-elles une sécurité physique adéquate?</b>	Oui			Modéré	4	Tout est conservé dans des armoires de bureaux avec des clés gardés par le coordonnateur et l'AAF.
5.6 Le stockage de l'entrepôt est-il disposé de sorte qu'il soit identifiable, protégé contre les dommages, et de manière à faciliter le décompte?	Oui			Faible	1	Le stock représente des fournitures de bureau qui sont entreposés dans des armoires de bureau.
<b>5.7 Le PE possède t-il un système de gestion des stocks qui lui permet d'effectuer le suivi de la distribution de fournitures?</b>		Non		Modéré	4	Le PE ne dispose pas de stock autre que le stock de fourniture de bureau. Il ne dispose pas de système de gestion de stock.
5.8 La responsabilité de recevoir et distribuer des stocks est-elle différente de celle qui consiste à mettre à jour les registres d'inventaire?		Non		Modéré	2	Les agents de l'UGP sont au nombre de deux et sont les derniers utilisateurs des fournitures.
5.9 L'inventaire physique est-il effectué de façon périodique ?		Non		Modéré	2	Le PE n'effectue pas d'inventaire de stock

<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré :</b>	<b>9</b>
<b>Nombre total de questions applicables au domaine considéré:</b>	<b>9</b>
<b>Nombre total de questions importantes applicables au domaine considéré:</b>	<b>2</b>
<b>Nombre total de points de risque :</b>	<b>19</b>
<b>Note du risque</b>	<b>2.11</b>
<b>Cote de risque dans le domaine considéré</b>	<b>Modéré</b>

Domaine considéré (Les questions importantes sont en gras)	Oui	Non	N/A	Evaluation des risques	Points de risque	Remarques/observations
<b>6. Rapport financier et suivi</b>						
6.1 Le PE a-t-il déterminé des procédures d'établissement de rapports financiers qui précisent les types de rapports qui doivent être préparés, le système source pour les rapports importants, la fréquence de la préparation, leur contenu et leur utilisation ?		Non		Significatif	3	Le Ministère ne dispose pas de procédures internes claires précisant les modalités d'établissement des rapports techniques et d'activités et applicables à la Direction de l'Environnement. Les rapports relevant des accords avec le PNUD sont néanmoins établis comme exigé par le document de projet qui précise les rapports, la fréquence ainsi que le contenu. La procédure y relative est décrite dans le document de projet et les attribution des agents du projet. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 11.</b>
6.2 Est-ce que le PE prépare l'ensemble les états financiers?	Oui			Modéré	2	L'UGP prépare l'ensemble des états financiers (formulaires FACE) à la signature du Ministre et à l'attention du PNUD. Les comptables relevant de la Direction de l'Environnement et du Ministère de tutelle n'étant pas impliqués dans le projet, ceux-ci n'ont pas eu l'occasion de préparer des états financiers du projet. Toutefois, le PE au sens strict (Ministère) ne prépare pas d'état financier. Celui-ci est intégré à la comptabilité nationale et donc aux états des opérations financières de l'Etat togolais. Une situation budgétaire est établie. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 11.</b>
<b>6.3 L'ensemble des états financiers du PE est-il régulièrement audité par un auditeur indépendant conformément aux normes d'audit nationales ou internationales appropriées? Dans l'affirmative, veuillez préciser les références de l'auditeur.</b>	Oui			Faible	1	Le PE au sens strict (Ministère) ne prépare pas d'état financier. Les états financiers relatifs au projet PRBA ont été audités par le cabinet BEC SARL en Avril 2015. Ce cabinet est enregistré à l'ordre des experts comptables au Togo.
<b>6.4 Des problèmes graves relatifs à des dépenses inelligibles sur des fonds de donateurs ont-ils été relevés dans les rapports d'audits du partenaire durant ces cinq dernières années ?</b>		Non		Faible	1	Des problèmes graves relatifs à des dépenses inéligibles n'ont pas été relevés dans le rapport d'audit NIM relatif au projet PRBA mis à notre disposition.
6.5 Y a-t-il des recommandations importantes faites par les auditeurs dans les cinq précédents rapports d'audit et/ou lettres de recommandations sur la gestion au cours des cinq dernières années qui n'ont pas encore été mises en œuvre?		Non		Faible	1	Il n'existe pas de recommandations importantes faites par les auditeurs des années précédentes qui n'ont pas encore été mises en œuvre.
<b>6.6 Le système de gestion financière est-il informatisé ?</b>		Non		Significatif	6	Le système de gestion financière est effectué via des fichiers Excel. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 5.</b>

6.7 Le système informatisé de gestion financière peut-il produire les rapports financiers nécessaires ?	Oui		Modéré	2	Etant donné le nombre limité d'activités le projet ne requiert pas un logiciel de comptabilité spécial. Le système mis en place, Excel, permet la production des rapports financiers nécessaires. Le Budget du PE sur ce projet est de 352 000\$ pour trois ans, soit de juillet 2015 à juillet 2018. Il met en place un suivi budgétaire annuel par ligne d'activité et effectue environ 5 transactions bancaires par mois. Il tient un journal de dépenses mensuelles et effectue un rapprochement bancaire mensuel approuvé par le coordonnateur du projet ainsi que le Directeur du projet.
6.8 Le PE dispose-t-il de mesures de protection appropriées pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données? Par exemple : les contrôles d'accès par mot de passe; des données régulières de sauvegarde.	Oui		Modéré	2	L'ordinateur est protégé par un mot de passe accessible à l'AAF et un anti virus. Des sauvegardes sont faites sur des disques durs externes régulièrement. Ces disques externes sont conservés par l'AAF qui le garde en permanence dans son sac de travail. L'accès au fichier excel est limité uniquement au Coordonnateur et à l'AAF du fait de l'accès limité aux ordinateurs. Les fichiers excel ne sont pas protégés par un mot de passe.
<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré :</b>	<b>8</b>				
<b>Nombre total de questions applicables au domaine considéré:</b>	<b>8</b>				
<b>Nombre total de questions importantes applicables au domaine considéré:</b>	<b>3</b>				
<b>Nombre total de points de risque :</b>	<b>18</b>				
<b>Note du risque</b>	<b>2.25</b>				
<b>Cote de risque dans le domaine considéré</b>	<b>Modéré</b>				

Domaine considéré (Les questions importantes sont en <b>gras</b> )	Oui	Non	N/A	Evaluation des risques	Points de risque	Remarques/observations
<b>7. Passation de marchés et Attribution de Contrat</b>						
<b>7a. Passation de marchés</b>						
7.1 Le PE dispose-t-il de politiques et procédures écrites en matière de passation de marchés?	Oui			Faible	1	<p>La procédure de passation de marchés du PE suit les procédures du Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières (MERF). Ces politiques et procédures dépendent des textes juridiques et réglementaires applicables aux marchés publics au Togo dont notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décret n°2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics,</li> <li>- Décret n°2011-059/PR portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics.- Arrêté n°014/MEF/CAB fixant les modalités et le circuit d'approbation des marchés publics,</li> <li>- Arrêté n°197/MEF/CAB fixant les modalités d'immatriculation des lettres de commande et des marchés publics.</li> </ul> <p>En ce qui concerne aux marchés relatifs au budget de l'Etat, ces procédures ont été appliquées par le Ministère de tutelle du PE.</p> <p>Cependant en ce qui concerne le projet PRBA , les procédures du PNUD ont été appliquées.</p> <p>L'UGP n'a pas effectué de passation de marché depuis le début de sa mise en place. Tous les achats concernant le projet sont effectués uniquement par le PNUD.</p>
7.2 Les exceptions aux procédures sont-elles documentées et envoyées à la direction pour approbation ?			N/A	N/A	-	<p>Le PE n'a à ce jour effectué aucune passation de marché. Tous les achats sont effectué directement par le PNUD.</p> <p>Cependant, Il existe un plan de passation de marchés, qui détermine d'avance les achats à venir, au sein du Ministère. Les procédures fonctionnent selon ce plan.</p> <p>En ce qui concerne le Projet PRBA, le PNUD est le seul habilité chargé de la passation de marchés et l'acquisition de matériels.</p>

7.3 Le PE dispose-t-il d'un système de passation de marchés informatisé avec des contrôles d'accès adéquats et une séparation des tâches entre ceux qui initient les bons de commande, ceux qui les approuvent et ceux qui font la réception de la commande? Veuillez décrire ce système de passation de marchés.			N/A	N/A	-	Le système de passation de marchés est manuel. Il est en cours d'informatisation. La Loi N°2009-013 détermine que le cadre institutionnel mis en place repose sur le principe de la séparation des fonctions de passation, de contrôle et de régulation des marchés publics et délégations de service public. Il comprend les organes de passation, de contrôle et de régulation des marchés publics et délégations de service public.
7.4 Les rapports sur les achats sont-ils régulièrement extraits et examinés? Décrire les rapports extraits, la fréquence et l'examen ainsi que les approbateurs.			N/A	N/A	-	La Direction de l'Environnement prise individuellement ne passe de marché et donc elle ne produit pas de rapport. Il en est de même pour l'UGP qui n'a, à ce jour effectué aucune passation de marché. Tous les achats ont été effectués directement par le PNUD.
7.5 Le PE dispose-t-il d'une unité de passation de marchés avec des chaînes hiérarchiques bien définies qui favorisent l'efficacité et la responsabilisation?	Oui			Faible	1	La DE dispose d'une unité appelé "Personne responsable des marchés publics". Cet organe étant le service technique de l'autorité contractante bénéficiaires de l'acquisition, est responsable du processus de passation et de gestion des marchés publics et délégations de service public. Cette personne travaille avec les commissions de passations et de contrôle des marchés publics.
7.6 Le comité de passation de marchés du PE est-il composé d'un personnel qualifié, formé, diplômé et reconnu comme des experts en passation de marchés et qui connaît bien la réglementation de l'ONU / Banque mondiale / Union européenne en matière de passation de marchés, en plus de celle du PE?	Oui			Modéré	2	Le comité de passation de marché dépend du MERF. Il dispose d'un personnel formé, qualifié et entièrement dédié à la passation des marchés.
7.7 Il y a-t-il eu des recommandations importantes sur la passation de marchés faites par les auditeurs dans les cinq rapports d'audit et / ou lettres de gestion précédents au cours des cinq dernières années et qui n'ont pas encore été mises en œuvre?		Non		Faible	1	Pas de recommandations importantes sur la passation de marchés.
<b>7.8 Le PE exige-t-il des autorisations écrites ou électroniques du système pour les achats? Si oui, examinez si les seuils d'autorisation sont appropriés.</b>	Oui			Faible	1	Le PE dispose d'autorisations écrites. Les seuils d'autorisation sont définies par le "décret N°2011-059/PR portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics." et l'Arrêté n°014/MEF/CAB fixant les modalités et le circuit d'approbation des marchés publics.

7.9 Les procédures de passation des marchés et les modèles de contrats font-ils des références aux principes éthiques et d'exclusion et aux critères d'inéligibilité en passation de marchés ?	Oui		Faible	1	Il existe des références que l'on retrouve dans le décret N°2001-059/PR
<b>7.10 Le PE obtient-il des autorisations suffisantes avant de signer un contrat?</b>	Oui		Faible	1	L'autorisation de la DNCMP et la CCMP est requises avant tout contrat. -Lorsqu'il s'agit d'un achat inférieur ou égal à 3 000 000 XOF, la procédure exige la consultation de 5 fournisseurs. Le contrat est co-signé par la direction de l'environnement, et le responsable des marchés. -Lorsqu'il s'agit d'une acquisition entre 3 000 000 et 15 000 000 XOF, les contrat sont signés pat le Directeur du contrôle financier du MERF. -Lorsqu'il s'agit de contrat de fournitures et travaux, et de prestation intellectuelle, Supérieur ou égale à 15 000 000 XOF, le signataire principal est le Ministre de l'économie et des finances.
7.11 Le PE a-t-il établi des directives et des procédures formelles pour faciliter l'identification, le suivi et la gestion des conflits d'intérêts potentiels avec des fournisseurs potentiels/agents délégués à la passation des marchés ? Dans l'affirmative, comment le PE gère-t-il les conflits d'intérêts ?		Non	Significatif	3	Au niveau du cadre institutionnel de passation des Marchés publics au Togo, des dispositions existent. L'Art. 17 des Directives N° 04/2005/CM/UEMOA repris par la loi sur les marchés publics prévoit par exemple le champ d'application des conflits d'intérêts. Cependant, dans la pratique, au sein du MERF, il n'existe pas un mécanisme ou une procédure spécifique appliquée permettant de détecter des cas de conflits d'intérêt. Il est indiqué que toute personne se retrouvant en situation de conflit d'intérêt doit s'auto-déclarer et s'exclure des instances de traitement du dossier concerné. Nous n'avons néanmoins pas disposé d'une déclaration sur l'honneur des membres s'engageant à respecter ses exigences. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 12.</b>
<b>7.12 Le PE a-t-il un processus bien défini pour l'approvisionnement préalable des fournisseurs ? Les méthodes formelles de passation de marchés comprennent-elles une diffusion large des projets de marché ?</b>	Oui		Faible	1	La commission de passation dispose d'une liste de fournisseurs agréés mise à jour chaque d'année par un appel à manifestation d'intérêt lancé par le Responsable des marchés du MERF. Les publications sont faites dans le journal officiel, Togo Presse, ainsi que dans le JM et sur le site internet du MERF.
7.13 Le PE garde-t-il une trace de la qualité des prestations antérieures des fournisseurs ? Par exemple une base de données de fournisseurs de confiance?		Non	Significatif	3	Le PE ne dispose d'aucune base de données fournisseurs. Cependant le projet intervient dans un domaine dans lesquels le nombre d'expert est restreint. <b>Voir la constatation de contrôle de gestion 13.</b>

<p><b>7.14 Le PE dispose-t-il d'un processus bien défini pour s'assurer de la soumission et de l'évaluation des offres de manière sûre et transparente ? Dans l'affirmative, décrivez le processus.</b></p>	Oui			Faible	1	<p>Un plan de passation de marchés dans lequel sont mentionnés les achats de l'année est établi. Ce plan est soumis à la commission de contrôle, puis à la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics pour un avis de non objection.</p> <p>Ensuite une copie du plan validé est envoyé à la Direction de l'environnement et de la planification, qui le publie sur le site de l'ARMP.</p> <p>Les offres sont reçues au Secrétariat du PE et enregistrées dans le Registre Spécial de dépôt des offres. La Commission de Passation des marchés examine les offres. La Commission est nommée par arrêté Ministériel pour un mandat de deux ans renouvelables (Voir arrêté). Un expert technique est souvent sollicité dans la Commission pour examiner les spécificités techniques des offres.</p> <p>Cependant en ce qui concerne le projet, le PNUD se charge de toutes les passations de marché.</p>
<p><b>7.15 Lorsqu'un appel d'offres a été publié, le PE attribue-il le contrat en se basant sur les exigences énoncées dans la documentation d'appel d'offres, et qui tient compte de l'expertise technique et du coût?</b></p>	Oui			Modéré	4	<p>Au niveau étatique une procédure est mise en place pour que le contrat soit attribué sur la base des exigences énoncées dans la documentation d'appel d'offre. Dans le cas concret du projet les passations de marché sont faites par le PNUD.</p>
<p>7.16 Au cas où le PE gère des contrats importants, dispose-t-il d'une politique en matière de gestion / attribution de contrats?</p>			N/A	N/A	-	<p>Le PE ne gère pas des marchés importants.</p>
<p><b>7b. Gestion des contrats - À remplir uniquement pour les PE qui gèrent des contrats importants dans le cadre de la mise en œuvre du programme. Sinon choisissez N/A pour l'évaluation des risques.</b></p>						
<p>7.17 Existe t-il un personnel qui ait été responsabilisé exclusivement pour gérer les contrats ou surveiller leur expirations?</p>			N/A	N/A	-	
<p>7.18 Y a t-il des employés désignés pour surveiller l'expiration des cautions de bonne fin, des dommages-intérêts liquidés et autres instruments de gestion des risques?</p>			N/A	N/A	-	
<p>7.19 Le PE dispose-t-il d'une politique sur les actions qualifiées de ex post-facto dans les contrats?</p>			N/A	N/A	-	

7.20 Quelle est la fréquence de ses actions contractuelles qualifiées de ex post-facto?		N/A	N/A	-	
<b>Nombre total de questions dans le domaine considéré :</b>	<b>20</b>				
<b>Nombre total de questions applicables au domaine considéré:</b>	<b>12</b>				
<b>Nombre total de questions importantes applicables au domaine considéré:</b>	<b>5</b>				
<b>Nombre total de points de risque :</b>	<b>20</b>				
<b>Note du risque</b>	<b>1.67</b>				
<b>Cote de risque dans le domaine considéré</b>	<b>Faible</b>				

<b>TOTAUX</b>					
<b>Nombre total de questions</b>	<b>96</b>				
<b>Nombre total de questions applicables:</b>	<b>80</b>				
<b>Nombre total de questions importantes applicables:</b>	<b>38</b>				
<b>Nombre total de points de risques</b>	<b>208</b>				
<b>Note de risque total</b>	<b>2.60</b>				
<b>Cote de risque globale</b>	<b>Modéré</b>				